

**Arkadiusz Wierzbic**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ – UWARUNKOWANIA SKUTECZNOŚCI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

### **1. Wstęp**

Koniec roku 2008 przyniósł przedsiębiorstwom utrzymującym systemy zarządzania jakością zmianę podstawowego standardu, na którym oparta jest większość funkcjonujących i certyfikowanych w Polsce systemów. Nowe wydanie normy EN ISO 9001:2008 nie przyniesie gruntownych zmian w konstrukcji systemów, jednak bez wątpienia będzie stanowić przyczynek do zastanowienia się nad efektami ich funkcjonowania [Krawczyk 2008, s. 48-51]. Konieczna modyfikacja systemów, która powinna odbyć się najpóźniej do roku 2010, będzie znakomitą okazją do wprowadzenia zmian przyczyniających się do zwiększenia efektywności funkcjonowania systemów zarządzania jakością.

### **2. Identyfikacja przyczyn problemów w funkcjonujących systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach**

Pytanie skierowane do kierownictwa organizacji, które utrzymują systemy zarządzania jakością, o efekty ich funkcjonowania przynosi odpowiedź, że system powoduje wzrost świadomości pracowników, bardziej dokładne określenie odpowiedzialności i większe zestandaryzowanie czynności. Deklarowane w czasie audytów certyfikacyjnych opinie, że system jest ważnym narzędziem zarządzania, zazwyczaj nie znajdują potwierdzenia w analizie prowadzonej dokumentacji. Sytuacja taka występuje w firmach prywatnych z czysto polskim kapitałem, bardzo często w firmach, które są zarządzane przez swoich właścicieli.

Często spotykaną sytuacją jest prowadzenie analiz funkcjonowania systemu w trakcie wykonywanego raz do roku przeglądu zarządzania. Jest to minimum akceptowane przez audytorów jednostek certyfikacyjnych. Wykorzystanie innych wyma-

gań do zarządzania przedsiębiorstwem także jest śladowe. Monitorowanie procesów i analiza ich skuteczności odbywają się raz na rok również przy okazji przeglądu systemu. Określenie polityki i celów jakości jest czynnością wykonywaną w sposób zapewniający spełnienie wymagań jednostek certyfikacyjnych, jednak dość rzadko odzwierciedlający strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa. Opisana sytuacja ma szczególne znaczenie w małych i średnich przedsiębiorstwach, ponieważ zazwyczaj oprócz polityki i celów jakości nie funkcjonują inne przejawy formalizacji uświadomionej strategii przedsiębiorstwa. Badanie zadowolenia klientów jest corocznym obowiązkiem, z którego w wielu wypadkach nie są wyciągane wnioski do doskonalenia, a wyniki traktuje się czysto statystycznie. Audyty wewnętrzne, które są podstawowym narzędziem identyfikacji potencjału doskonalenia, często są procesem niedoinwestowanym. Audytorzy nie są szkoleni, a proces audytów dostarcza głównie dokumentów do przedstawienia w czasie audytu certyfikacyjnego, nie stanowi zaś źródła informacji służących do doskonalenia funkcjonowania systemu zarządzania. Nadzorowanie wyrobu niezgodnego sprowadza się zazwyczaj do zapewnienia identyfikacji braków lub wadliwego wykonania usługi, jednak nie jest źródłem analizy przyczyn problemów. Działania korygujące są głównie następstwem audytów wewnętrznych, bardzo rzadko są uruchamiane na podstawie zgłoszeń z innych źródeł. Działania zapobiegawcze stanowią niezbyt często występującą kategorię zdarzeń w organizacji, a prawidłowo udokumentowane działania zapobiegawcze są prawdziwą rzadkością. Dodatkowym elementem uzupełniającym obraz systemu zarządzania jakością jest bardzo niska świadomość w zakresie technik doskonalenia jakości i, co za tym idzie, śladowe ich wykorzystanie. Nawet tak podstawowa technika, jaką jest burza mózgów, nie jest świadomie wykorzystywana do tworzenia pomysłów rozwiązań problemów lub rozwoju organizacji.

Powstaje pytanie, jakie są przyczyny takiego stanu rzeczy. Źródłem problemów jest niewłaściwe określenie celu wdrożenia systemu zarządzania jakością. W ciągu kilku ostatnich lat były dostępne środki pomocowe z funduszy europejskich ukierunkowane na wdrożenia i doskonalenie systemów zarządzania jakością. Poza bardzo pozytywnym czynnikiem oddziaływania tych funduszy, które spowodowały wzrost zainteresowania systemami i ich certyfikacją, efektem ubocznym było powstanie mody na ISO 9001 oraz podejmowanie decyzji o wdrożeniu systemu bez dostatecznej świadomości, jakie obowiązki bierze na siebie certyfikowana organizacja oraz jakie korzyści oprócz posiadania certyfikatu ozdabiającego gabinet szefa firmy można uzyskać z wdrożenia systemu.

Mała świadomość najwyższego kierownictwa często uwidoczniła się w powierzeniu funkcji pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością osobom nie mającym odpowiedniego autorytetu w organizacji, co przekładało się na niski prestiż spraw systemu jakości w hierarchii priorytetów organizacji. Efektem takiego stanu rzeczy jest sytuacja, w której system funkcjonuje niejako sam dla siebie, a raczej w zasadzie wyłącznie w celu utrzymania certyfikatu, natomiast decyzje organizacyjne, określenie i monitorowanie celów odbywają się niejako obok systemu. Modyfikacja normy ISO 9001 wprowadzona w 2008 r. uszczegóławia, że przedstawicielem kierownic-

twą desygnowanym do zarządzania systemem jakości ma być członek kierownictwa organizacji, co w konsekwencji powinno przełożyć się na większą świadomość celu utrzymania systemu w firmie.

Kolejnym czynnikiem, który przyczynia się do słabego wizerunku ISO 9001, jest powszechne kojarzenie systemów jakości ze wzrostem biurokracji. Wdrożenie systemu wiąże się z pewnym wzrostem stopnia formalizacji organizacji, jednak jeśli działania wdrożeniowe są wykonane w sposób prawidłowy, wzrost formalizacji przekłada się na poprawę jakości wykonywanej pracy, lepszy przepływ informacji, jasny podział obowiązków, czyli w konsekwencji na wzrost komfortu pracy pracowników. Niestety, wdrożenia w wielu organizacjach były wykonywane w sposób nie pozwalający na wydobycie korzyści z rozsądnie przeprowadzonej formalizacji systemu zarządzania. W firmach, w których system nie został dopasowany do organizacji, a raczej organizacja została dopasowana do wzorca systemu oferowanego przez konsultantów, wzrost formalizacji kojarzony jest z pojawieniem się dużej liczby niezrozumiałych dokumentów, których celowość istnienia w firmie nie została wyjaśniona i jest dla pracowników mocno wątpliwa. Pracownicy często przyznają, że wypełniają dokumenty tylko dlatego, że pełnomocnik im kazał przygotować je na wizytę audytorów jednostki certyfikacyjnej, jednak nie widzą tak naprawdę sensu ich istnienia.

Wobec tak poważnych negatywnych czynników towarzyszących funkcjonowaniu systemu zarządzania jakością można zadać pytanie o prawidłowość modelu normy ISO 9001 i celowość zastosowania jej w małych i średnich przedsiębiorstwach, skoro efekty funkcjonowania systemów nie są w dużej części organizacji zachęcające. Istnieją jednak przykłady przedsiębiorstw, w których po kilkuletnich doświadczeniach z ISO 9001 nie neguje się sensowności modelu, ale dochodzi do wniosku, że brak korzyści z systemu wynika raczej z wadliwego wdrożenia wymagań i niedostatecznej świadomości kierownictwa oraz pracowników.

### **3. Rola najwyższego kierownictwa**

W celu wyzwolenia potencjału doskonalenia systemów zarządzania jakością i realnego ich wdrożenia konieczne jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa. Niewystarczające jest bierne deklarowanie, że system jest ważny bez rzeczywistego nacisku na stosowanie procedur wśród pracowników oraz bez jasnej komunikacji, że doskonalony system ma być rzeczywiście używany. Świadomość najwyższego kierownictwa, że przekształcenie systemu opartego na ISO 9001 z atrapy będącej argumentem do powieszenia certyfikatu w skuteczne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem jest pierwszym i absolutnie niezbędnym krokiem. Z punktu widzenia najwyższego kierownictwa istotne jest zidentyfikowanie realnych korzyści, które mogą płynąć z prawidłowego i przemyślanego wdrożenia poszczególnych wymagań normy ISO 9001 [Ubych, Wierzbic 2006, s. 25-32]. Niewątpliwie przykładem takiego wymagania jest monitorowanie procesów. Warunkiem przekonania się kierow-

nictwa o rzeczywistej przydatności wskaźników dla procesów jest zainwestowanie czasu w opracowanie zestawu wskaźników, które w sposób obiektywny będą pokazywać parametry funkcjonowania poszczególnych procesów. Przy tym nie chodzi tylko i wyłącznie o wskaźniki bezpośrednio odnoszące się do jakości wyrobów lub usług. Wskaźniki powinny dotyczyć również procesów związanych z pozyskaniem i utrzymaniem klientów, parametrów finansowych prowadzonej działalności i procesów wspomagających, takich jak utrzymanie infrastruktury czy też środowiska pracy.

W ciągu kilku ostatnich lat znacznie zmienił się układ sił pomiędzy pracodawcami i pracownikami. Wielu szefów zostało postawionych w sytuacji konieczności przyznania podwyżek pracownikom. Dość często podwyżki te były wynikiem gwałtownych żądań pracowników, którzy deklarowali gotowość do odejścia z firmy w przypadku niespełnienia ich warunków. W niewielu małych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonują przemyślane i skuteczne systemy wynagradzania pracowników. W zdecydowanej większości płace skonstruowane są z części stałej, zwiększonej o premię uznaniową, która nie jest powiązana z indywidualnymi wynikami pracowników. Układ wskaźników wynikający z systemu zarządzania jakością jest bardzo dobrą podstawą do stworzenia systemu wynagradzania pracowników. Powiązanie wyników uzyskiwanych w poszczególnych obszarach organizacji z indywidualnymi wynagrodzeniami pracowników sprzyja integrowaniu wysiłków pracowników z celami organizacji.

Czynnikami decydującymi o powodzeniu projektu doskonalenia systemu zarządzania jakością i uczynienia z niego skutecznego narzędzia zarządzania są konsekwencja i determinacja we wdrożeniu wszystkich części wymagań określonych jako niezbędne. Ciekawym trendem jest pojawienie się firm, które decydują się na pomoc konsultantów w doskonaleniu systemu bez określonego celu certyfikacji. Motywacją kierownictwa jest uzyskanie korzyści organizacyjnych bez konieczności wypełnienia wielu uciążliwych wymagań. W takim przypadku uzyskiwany jest efekt prawidłowego stopnia formalizacji w obszarach działania firmy, w których formalizacja służy osiągnięciu odpowiedniego stopnia standaryzacji najważniejszych procesów [Smolarek 2008, s. 22-24]. Przy tego typu podejściu ważne jest zaplanowanie działań monitorujących funkcjonowanie samego systemu, a więc audytów wewnętrznych oraz zbudowanie mechanizmu planowania i weryfikowania działań związanych ze zmianami i doskonaleniem systemu zarządzania, który może być oparty na wymaganiach odnoszących się do działań korygujących i zapobiegawczych. Ciekawym aspektem jest to, że działania te są akceptowane i rozumiane, w przeciwieństwie do niemal takich samych procedur wynikających z systemów, które nie znalazły prawidłowego zastosowania w omawianych przypadkach.

#### 4. Rola pracowników

Charakterystyka postaw pracowników w organizacjach, w których system zarządzania jakością nie funkcjonuje w sposób prawidłowy, jest zróżnicowana. Powszechną postawą jest całkowita negacja sensowności wdrożenia procedur systemowych.

Sytuacja taka jest powszechna w firmach, w których nie funkcjonują systemy motywacyjne oparte na wskaźnikach osiągnięć procesów. Pracownicy zdają sobie sprawę, że procedury powinny być wdrożone w celu poprawienia komunikacji wewnętrznej i uniknięcia nieporozumień związanych z niejasno określonymi zakresami obowiązków. Nie ma jednak wystarczającej motywacji, aby wdrożyć procedury, ponieważ nie ma bodźców finansowych, które wspierałyby ideę poprawy organizacji pracy. Drugim powodem zniechęcenia jest przeświadczenie, że pomimo rzeczywistych korzyści z działania w systemie, nie ma możliwości działania wbrew kierownictwu, które się nie angażuje, oraz innym pracownikom, którzy nie stosują procedur, ponieważ nie było takiego przymusu. W zasadzie bez pomocy zewnętrznego konsultanta, który będzie w pewnym sensie mediatorem między kierownictwem a pracownikami, nie ma możliwości wypracowania rozwiązań usprawniających działanie, opartych na systemie jakości zgodnym z normą ISO 9001. Zewnętrzny, obiektywny obserwator, rozsądnie patrzący na problemy firmy, jest w stanie zaproponować rozwiązania, które okażą się pomocne dla pracowników.

Niezmiernie istotnym czynnikiem jest przekonanie pracowników, że rozwiązania opisane w procedurach nie są narzędziem represji ze strony kierownictwa, a powinny być jedynie pisemnym odzwierciedleniem dobrych praktyk stosowanych w organizacji. Po uzyskaniu pozytywnej postawy pracowników następuje klasyczny ciąg czynności związanych z wdrożeniem, tj. opracowanie i weryfikacja procedur. Pracownicy zazwyczaj są nieco zdziwieni, że są proszeni o opinie na temat proponowanych rozwiązań i mają rzeczywisty wpływ na kształt procedur.

Pracownicy, a zwłaszcza kierownictwo średniego szczebla, mają do odegrania dużą rolę w procesie doskonalenia systemu. Ich zaangażowanie i wola opanowania chaosu często zależą wyłącznie od odpowiedniego przedstawienia idei systemu zarządzania jakością i wyjaśnienia celowości jego wdrożenia. Świadomi pracownicy zdają sobie sprawę, że funkcjonowanie firmy musi być oparte na powtarzalnych czynnościach. Nawet w przypadku firm zajmujących się realizacją zadań w formie projektów istotne jest wypracowanie standardów planowania działań, planowania podziału zasobów i w końcu monitorowania terminowości oraz zgodności z budżetem. Bez wdrożenia procedur i standardów dokumentowania wymienionych wcześniej czynności niemożliwe jest skuteczne zarządzanie tymi projektami z punktu widzenia najwyższego kierownictwa. Świadomość potrzeby wdrożenia standardowych procedur działania istnieje wśród pracowników. Nieco trudniej przekonać ich, że wypracowane sposoby działania należy sformalizować. Jeszcze trudniej jest wzbudzić ich przekonanie do tego, że bardzo dobrym sposobem przeprowadzenia tej formalizacji są procedury systemu zarządzania jakością ISO 9001. Wynika to z tego, że w wielu przedsiębiorstwach systemy zostały wdrożone w sposób niewłaściwy. Nacisk kładziony był na stworzenie podstaw do pozytywnego przejścia certyfikacji, a nie na doskonalenie organizacji pracy.

## 5. Podsumowanie

Przedstawione powyżej rozważania na temat skuteczności funkcjonujących systemów zarządzania jakością opartych na normie ISO 9001 wskazują, że istnieje bardzo duży potencjał doskonalenia w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Artykuł został przygotowany na podstawie kilkudziesięciu wizyt autora w tego typu organizacjach, które to wizyty były związane z oceną systemu bądź w czasie audytu certyfikacyjnego, bądź w czasie wstępnej oceny systemu przed rozpoczęciem projektu doskonalenia systemu. Punktem wspólnym w większości organizacji jest bardzo małe wykorzystanie systemu zarządzania jakością jako narzędzia zarządzania w małym lub średnim przedsiębiorstwie. Spośród firm, które utrzymują certyfikaty, wyłania się grupa organizacji, których kierownictwo zdaje sobie sprawę z wadliwego funkcjonowania systemów i podejmuje starania, aby je udoskonalić. Pracownicy nie wykazują z reguły entuzjazmu do prowadzonych działań doskonalących, ale po przedstawieniu koncepcji, że system ma być dla nich narzędziem ułatwiającym pracę, akceptują zmiany i włączają się w proces tworzenia lub doskonalenia procedur.

Kolejnym krokiem w celu uruchomienia rzeczywistego wpływu systemu na przedsiębiorstwo jest powiązanie funkcjonowania systemów z obszarem wynagradzania pracowników. Zbudowanie zasad premiowania opartego na wskaźnikach osiągnięć procesów, które wynikają z systemu zarządzania jakością, jest czynnikiem, który ugruntowuje sam system i powoduje, że pracownicy rozumieją jego sens. Ten etap rozwoju większość małych i średnich firm ma jeszcze przed sobą. Niewątpliwie radykalnie zmieniona rzeczywistość gospodarcza przełomu lat 2008/2009 będzie sprzyjać zjawiskom doskonalenia systemów zarządzania jakością i integrowania ich z procesem wynagradzania pracowników.

## Literatura

- EN ISO 9001:2008 (D/E/F), *Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2008)*, Trilingual version EN ISO 9001:2008 – 12/2008.
- Krawczyk L., *Nowe wydanie normy ISO 9001:2008*, „EUROFIRMA” 2008 nr 15.
- Smolarek T., *System jakości wg ISO 9001:2000 – biurokracja czy wsparcie?*, „Magazyn Zarządzanie Jakością” 2008 nr 3.
- Ubych P., Wierzbic A., *Ocena spełniania wymagań normy EN ISO 9001:2000 – obserwacje w obszarze rozdziału 5 – Odpowiedzialność kierownictwa*, „Magazyn Zarządzanie Jakością” 2006 nr 1.

**THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM  
– THE CONDITIONS OF EFFECTIVENESS IN SMALL  
AND MEDIUM ENTERPRISES**

**Summary**

The issue of effectiveness of quality management systems in small and medium companies is discussed in the article. The causes of system malfunctioning and the potentials for improvement bound with ISO 9001 requirements are described. One of the main reasons for unsatisfactory results in QMS operations is a faulty way of implementation, directed fully to positive effect of certification, neglecting the reformation and development of work processes in a company. The first step to gain from the QMS is the awareness of top managers, which must be followed by changes in not or rarely used procedures. This process must be accepted and partially performed by medium level managers and employees. The next stage is to bound the QMS process indicators with performance bonuses for managers and employees. The crisis of 2008/2009 and the obligatory change for ISO 9001:2008 will probably stimulate top managers to improve and to gain more benefits from the quality management systems.