

Piotr Rogala

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

MORALNE STANDARDY PRZEDSTAWICIELI KIEROWNICTWA DS. SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

*Ktoś, kto ma wywierać wpływ na życie zbiorowe,
winien mieć aspiracje perfekcjonistyczne, obejmujące
zarówno doskonalenie tego życia zbiorowego, jak i doskonalenie siebie.*

Jan Paweł II

1. Rozwój etyki biznesu oraz koncepcji społecznej odpowiedzialności

Początek zainteresowań problematyką etyki biznesu datuje się na przełom XIX i XX w. W ewolucji tej koncepcji wyróżnić można pięć następujących etapów:

1. Etap I (koniec XIX w. – 1960 r.) – w tym czasie pojawiły się pierwsze prace podejmujące zagadnienie relacji pomiędzy życiem gospodarczym a etyką, najczęściej pisane z perspektywy katolickiej nauki społecznej Kościoła.

2. Etap II (lata sześćdziesiąte XX w.) – to czas politycznych i gospodarczych niepokojów będących wynikiem kryzysu zaufania do istniejących struktur politycznych i społecznych. Do najważniejszych wydarzeń z tego okresu należały: protesty amerykańskich hippisów przeciw wojnie w Wietnamie, a także przeciw „wyścigowi szczurów”, rewolta studentów francuskich, dynamiczny rozwój ruchów ekologicznych. Należy także wspomnieć o działalności Klubu Rzymskiego, którego raporty uświadomiły społeczeństwu niebezpieczeństwa wynikające z niekontrolowanego wzrostu gospodarczego.

3. Etap III (lata siedemdziesiąte XX w.) – to okres wielu afer w sferze gospodarczej, które stały się przyczyną kryzysu zaufania do przedsiębiorstw. W 1973 r. uczestnicy III Europejskiego Sympozjum Zarządzania ogłosili tekst zwany *Manifestem z Davos*. Nastąpił dalszy rozwój ruchu konsumenckiego i ekologicznego, zaczęły się odbywać konferencje i spotkania dotyczące etyki biznesu.

4. Etap IV (lata siedemdziesiąte XX w.) – charakteryzował się rozkwitem etyki biznesu, szczególnie w USA i Kanadzie. Stała się ona tematem wykładów na uczelniach wyższych. Wielkie korporacje zaczęły myśleć o swoim wizerunku w kontekście etycznym. W okresie tym pojawił się nowy rodzaj działalności gospodarczej – doradztwo etyczne (przeprowadzanie szkoleń, pomoc przy kształtowaniu wizerunku firm itp.).

5. Etap V (lata dziewięćdziesiąte XX w.) – to czas, w którym etyka biznesu stała się uznaną dyscypliną akademicką w Stanach Zjednoczonych. Wrosło zainteresowanie nią w Europie i rozwiniętych krajach Dalekiego Wschodu. Coraz więcej firm zaczęło dbać o swój wizerunek, w pełni świadomie stosując sposoby podnoszenia poziomu etycznego [1, s. 40-44].

W praktyce gospodarczej częściej niż o etyce biznesu mówi się o koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB)¹, która zwykle definiowana jest jako prowadzenie działalności produkcyjnej lub usługowej skierowanej na budowanie trwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Podkreśla się przy tym fakt, iż SOB nie ogranicza się wyłącznie do przestrzegania prawa i uczciwego postępowania, ale wymaga od organizacji podejmowania działań zmierzających do rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych. Obecnie jest to koncepcja silnie wspierana i promowana w USA oraz w Unii Europejskiej [7, s. 4]. Dzięki temu coraz powszechniejsze są poglądy, iż oferowanie przez producenta produktów wysokiej jakości to za mało. Otoczenie firm produkujących wyroby i świadczących usługi oczekuje, aby producenci aktywniej uczestniczyli w życiu społecznym, aby w większym stopniu niż dotychczas, wykraczając poza podstawowe funkcje, tj. wytwarzanie produktów oraz gwarantowanie zysku, udzielali się społecznie i aby przejęli na siebie odpowiedzialność za wspieranie pożądanych celów społecznych [3, s. 12].

2. Etyka i odpowiedzialność społeczna w normach ISO serii 9000

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele opracowań wykazujących ścisłe związki pomiędzy jakością i etyką. Relacje te mają charakter wielowątkowy i mogą być rozpatrywane na różnych płaszczyznach. Dotyczą zarówno powiązań jakości i etyki (np. klienci domagają się od producentów i sprzedawców uczciwości),

¹ Mimo że pojęcia te mają zbliżony zakres znaczeniowy, występują pomiędzy nimi pewne różnice. Relacje między tymi terminami nie są precyzyjnie zdefiniowane.

jak i ścisłych związków koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu z koncepcją zarządzania jakością (a szczególnie *total quality management*). Przykładami bezpośredniego przenikania się tych koncepcji są m.in. podjęte przez W.A. Stimson próby opracowania kodeksu etycznego na podstawie tzw. 14 tez Deminga [6, s. 43].

Nieco inaczej wyglądają te relacje z perspektywy norm ISO serii 9000. Norma ISO 9001 praktycznie nie odnosi się do zagadnień związanych z etyką. Wydaje się także, że zbyt wąsko (w stosunku np. do definicji jakości) podchodzi do zakresu systemu zarządzania jakością, gdyż jako dwa podstawowe cele wdrażania SZJ podaje wykazanie zdolności do konsekwentnego dostarczania wyrobu spełniającego wymagania klienta oraz osiągnięcie zadowolenia klienta. Nie wspomina jednak o spełnieniu oczekiwań innych zainteresowanych stron. Analiza wymagań zapisanych w całym dokumencie potwierdza tezę o skoncentrowaniu się na kliencie i pominięciu pozostałych interesariuszy.

Brak wymagań związanych z etyką szczególnie widoczny jest w rozdziale 5 dotyczącym odpowiedzialności kierownictwa. Wydaje się, że powinny się one znaleźć co najmniej w dwóch częściach:

- 5.1. Zaangażowanie kierownictwa – według zapisów normy najwyższe kierownictwo powinno dać świadectwo swojego zaangażowania w rozwój i doskonalenia SZJ poprzez zakomunikowanie organizacji roli klienta, ustanowienie polityki jakości i celów jakościowych, przeprowadzanie przeglądów zarządzania oraz zapewnienie niezbędnych zasobów. Celowe byłoby uzupełnienie tych wymagań o konieczność dawania osobistego przykładu w osiąganiu celów i procedur oraz zapewnienia uczciwości w relacjach z klientami (zewnętrznymi i wewnętrznymi) oraz innymi zainteresowanymi stronami.
- 5.5.3. Przedstawiciel kierownictwa – który według normy ISO 9001 powinien posiadać odpowiednie odpowiedzialności i uprawnienia. Powinien jednak mieć również pewne predyspozycje (dotyczące przewodzenia ludziom) oraz wysoki stopień niezależności pozwalający oprzeć się różnego rodzaju naciskom. Zagadnienia te mogłyby także pojawić się w następujących częściach normy:
 - 6.2.2. Szkolenia, świadomość i kompetencje – gdzie warto byłoby pokreślić, że pracownicy nie tylko powinni być świadomi stosowności i ważności swoich działań, ale także uczciwości w ich realizowaniu i raportowaniu.
 - 6.4. Środowisko pracy.
 - 7.2.3. Komunikowanie się z klientem (por. [4, s. 14-48]).

Dopiero uwzględnienie zapisów normy ISO 9004 może skłonić organizację do zwrócenia uwagi na zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością. Norma ta zaleca, aby organizacja m.in.:

- wykazywała odpowiedzialność za zdrowie i bezpieczeństwo;
- uwzględniała wpływ na środowisko, w tym na oszczędność energii i zasobów naturalnych;

- identyfikowała bieżący i potencjalny wpływ swoich wyrobów, procesów i działań na ogół społeczeństwa, a w szczególności na społeczności lokalne. W odniesieniu do społeczeństwa norma stwierdza, że organizacja powinna:
- określać i śledzić odpowiednie dane związane z celami organizacji, aby osiągnąć zadowalające wyniki w relacjach ze społeczeństwem;
- okresowo oceniać skuteczność i efektywność swoich działań oraz postrzegania jej funkcjonowania przez odpowiednie grupy społeczeństwa.

W rozdziale 6-tego dokumentu znajduje się zalecenie podnoszenia kompetencji personelu w zakresie „umiejętności społecznych” Brakuje jednak wyjaśnienia, co dokładnie autorzy mają w tym miejscu na myśli [5, s. 18-34].

Norma ISO 9004 skupia zatem uwagę na zaspokojeniu potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron, a jedną z nich jest społeczeństwo [2, s. 10].

Należy jednak pamiętać, że zalecenia normy ISO 9004 nie podlegają certyfikacji, gdyż jest ona adresowana do organizacji, które w dążeniu do ciągłego doskonalenia funkcjonowania chcą wyjść ponad wymagania normy ISO 9001.

Bezpośrednie przywołanie etyki odnaleźć można dopiero w normie ISO 19011, gdzie mowa jest o tym, że audytor powinien być etyczny, dyskretny, szczery, uczciwy, prawdomówny, jednak standard ten dotyczy audytorów i nie jest bezpośrednio związany z tematem niniejszego opracowania.

3. Problemy etyczne przedstawicieli kierownictwa ds. SZJ

Praca przedstawiciela kierownictwa ds. SZJ, podobnie jak większość funkcji pełnionych w organizacjach, narażona jest na wiele kłopotliwych i dwuznacznych moralnie sytuacji. W celu ich zidentyfikowania przeprowadzone zostały wywiady z pięcioma przedstawicielami ds. SZJ (dwoma z przedsiębiorstw i trzema z organizacji sektora administracji publicznej)² W efekcie określono następujące trzy grupy problemów:

I. Dotyczące procesu dobierania firm konsultingowych i certyfikujących:

1. Uznawanie ceny za najważniejsze kryterium stosowane przy wyborze firm konsultingowych, szkoleniowych i certyfikujących.
2. Poszukiwanie lub akceptowanie pracy konsultantów, którzy zapewniają gotowe rozwiązania, np. procedury, instrukcje itp.
3. Kopiowanie (bez zgody lub wiedzy autorów) dokumentacji systemu zarządzania jakością z innych organizacji.
4. Poszukiwanie i nawiązywanie współpracy z firmami certyfikującymi stawiającymi niskie wymagania audytowanym organizacjom.
5. Korzystanie z usług firm certyfikujących, w których pracują zaprzyjaźnieni audytorzy. Ewentualnie poszukiwanie firm konsultingowych wdrażających SZJ, które

² Na prośbę respondentów podjęto decyzję o tym, że nazwy badanych organizacji nie zostaną ujawnione.

mają ściśle powiązania (np. personalne) z firmami certyfikującymi, z nadzieją, że dzięki temu łatwiej będzie uzyskać certyfikat ISO 9001.

II. Związane z wdrażaniem i funkcjonowaniem SZJ:

6. Przy badaniu potrzeb i satysfakcji klientów unikanie pytań, na które mogłyby paść kłopotliwe odpowiedzi, np. wnioski z analizy ankiet mogłyby dotyczyć konieczności podjęcia kosztownych działań.

7. Przyjmowanie celów rozwoju, które już osiągnięto bądź które są w ostatniej fazie realizacji.

8. Akceptowanie i ukrywanie (np. podczas audytu certyfikacyjnego) niskiego zaangażowania kierownictwa. Przykładem takiego podejścia jest fakt nieprzeprowadzania audytów wewnętrznych dotyczących najwyższego kierownictwa. Działanie te, w skrajnych przypadkach, mogą obejmować tworzenie zapisów (np. raportu) z przeglądu zarządzania, który w rzeczywistości się nie odbył.

9. Tolerowanie i ukrywanie niskiego zaangażowania części pracowników.

10. Dobieranie audytorów wewnętrznych w taki sposób, aby komórki słabiej radzące sobie z realizacją wymagań SZJ (ewentualnie kierowane przez zaprzyjaźnionych pracowników) sprawdzane były przez osoby uznawane za mniej wymagające.

III. Dotyczące procesu certyfikacji:

11. Organizowanie wystawnych uroczystych kolacji, wręczanie upominków itp. w celu wpłynięcia na ocenę dokonywaną przez audytora certyfikującego.

12. Poprawianie dokumentacji i uzupełnianie zapisów tuż przed audytem sprawdzającym przy jednoczesnym świadomym zaniedbywaniu tych czynności przez pozostały okres.

13. Podejmowanie prób wyłączenia z audytu certyfikacyjnego obszarów (wydziałów, komórek, stanowisk pracy) słabiej radzących sobie z wypełnianiem wymagań normy ISO 9001, np. poprzez wysyłanie na urlop słabszych pracowników lub wytyczaniu trasy przejścia audytora z pominięciem najłagodniejszych stanowisk. Pewną odmianę tego podejścia można zaobserwować w sytuacji przedsiębiorstw audytowanych przez osoby obcojęzyczne. W takich przypadkach zdarza się, że tłumacz wyznaczony do współpracy z audytorami otrzymuje zadanie polegające nie tylko na tłumaczeniu, ale także „poprawianiu” tłumaczonych wypowiedzi.

14. Podejmowanie działań zmierzających do skrócenia efektywnego czasu audytu certyfikacyjnego, np. poprzez przedłużanie przerwy obiadowej.

15. Nieprecyzyjne informowanie o znaczeniu certyfikatu ISO 9001 (np. twierdzenia, że posiadanie takiego certyfikatu gwarantuje najwyższą jakość produktów).

4. Podsumowanie

Institucje, w których pracują ludzie, mogą na różne sposoby nakłaniać ich do czynienia zła. Katolickie nauczanie społeczne mówi w tej sytuacji o strukturach grzechu. Struktury grzechu, czyli całość sytuacji, która powoduje podejmowanie przez ludzi

decyzji sprzecznych z zasadami moralności i wypacza ich sumienia, powodują także wiele różnych szkód [8, s. 123] takich, jak np. obniżenie morale pracowników.

Także przedstawiciel kierownictwa ds. systemu zarządzania jakością staje często przed koniecznością podejmowania trudnych decyzji. Jak wykazały przeprowadzone badania, jeżeli zapadają niewłaściwe rozstrzygnięcia (np. decyzja o nieuczciwym postępowaniu), to pojawia się problem nie tylko z zakresu moralności. Takie decyzje zazwyczaj obniżają skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością, pozwalając w zamian uzyskać jedynie krótkoterminowe lub iluzoryczne korzyści.

Pomimo dużej zbieżności koncepcji zarządzania jakością z etyką biznesu, problematyka dotycząca etyki oraz społecznej odpowiedzialności organizacji praktycznie jest uwzględniona w wymaganiach dotyczących systemu zarządzania jakością zapisanych w normie ISO 9001. Nie powinno to jednak zwalniać przedstawicieli kierownictwa od przestrzegania zasad etycznego postępowania oraz od konieczności uwzględniania innych zainteresowanych stron przy planowaniu, wdrażaniu i funkcjonowaniu systemu zarządzania jakością.

Literatura

- [1] Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, AE, Kraków 2001.
- [2] Hąbek P., Szewczyk P. *Zarządzanie jakością a koncepcja społecznej odpowiedzialności*, „Problemy Jakości” 2006 nr 1.
- [3] Lisiecka K., *Standard S.A. 8000 i etyka w biznesie*, „Problemy Jakości” 2003 nr 5.
- [4] PN-EN ISO 9001:2001 System zarządzania jakością – wymagania.
- [5] PN-EN ISO 9004: 2001 System zarządzania jakością – wytyczne doskonalenia funkcjonowania.
- [6] Rogala P., *Kodeks etyczny inspirowany poglądami Deminga*, „Problemy Jakości” 2005 nr 6.
- [7] Rogala P., *Odpowiedzialność społeczna jako wyznacznik nowoczesnego podejścia do zarządzania*, „Problemy Jakości” 2006 nr 5.
- [8] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.

A CODE OF ETHICS OF MANAGEMENT REPRESENTATIVES FOR QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS

Summary

The report undertakes the subject of relation between management quality and business ethics. An analysis of the content of ISO 9000 series was carried out with focus on rules of ethical conduct and requirements of social responsibility concept. The research, carried out in five chosen organizations, identified the most common ethical problem situations encountered by management representatives for quality management systems.