

Zbigniew Serafin, Hubert Paluch

Proces wdrażania systemów zarządzania jakością : w kontekście współpracy klienta z firmą szkoleniowo-doradczą

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 111-116

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

oraz doskonalenie systemu organizacyjnego, poprzez obniżenie wadliwości produkcji i wyrobów, zmniejszenie kosztów ich usuwania, a w efekcie umożliwi spełnienie oczekiwań klientów i zagwarantuje zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Osiągnięcie tego celu nastąpi w wyniku wdrożenia systemu zarządzania jakością, zadaniem którego jest:

- uregulowanie odpowiedzialności i uprawnień;
- stwierdzenie jak należy przeprowadzać poszczególne działania i jak są one ze sobą wzajemnie powiązane (przebiegi procesów);
- zdefiniowanie niezbędnych środków finansowych, personelu, urządzeń, wyposażenia i metod;
- stworzenie przejrzystości organizacyjnej i klarownych powiązań organizacyjnych;
- wyeliminowanie nieefektywnych praktyk i dublujących się procesów produkcyjnych;
- zredukowanie ilości wadliwych wyrobów lub świadczonych usług;
- obniżenie kosztów napraw gwarancyjnych i reklamacji;
- poprawienie dotrzymywania terminów umów, skracania czasu wprowadzania zmian na życzenie klientów.²

System zarządzania jakością może być wdrażany samodzielnie przez przedsiębiorstwa lub przy pomocy firm (doradców) zewnętrznych.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zmian, jakie się dokonały w ostatnich latach we współpracy między firmami szkoleniowo–doradczymi (zewnętrznymi) a ich klientami, w procesie wdrażania systemu zarządzania jakością. **Kiedy można mówić o poprawnym wdrożeniu systemu zarządzania jakością?**

Duże przedsiębiorstwa produkcyjne potrzebują bardziej rozbudowanego systemu (szerszy zakres dokumentacji systemowej) niż małe organizacje usługowe. Jednak każda organizacja (w tym uczelnia, szkoła), niezależnie od swojej wielkości powinna stworzyć i rozwijać indywidualny system zarządzania jakością, który będzie odpowiadać jej własnym potrzebom.

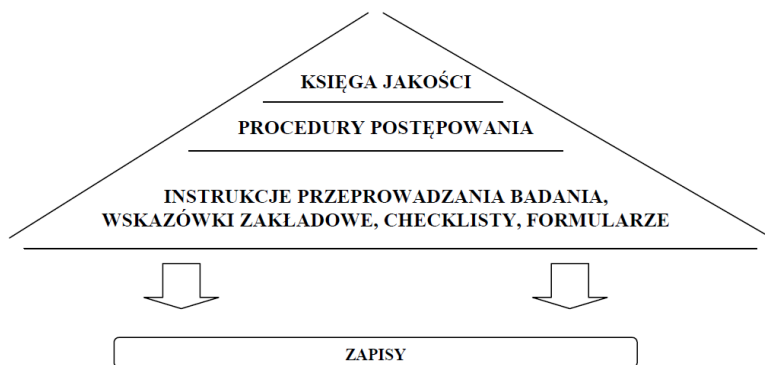
Według normy ISO 9001 system zarządzania jakością może zostać poddany certyfikacji tylko wtedy, jeżeli przedstawiona zostanie wymagana dokumentacja. Dokumentacja ta stanowi podstawę systemu zarządzania jakością i dowodzi zdolności jakościowej przedsiębiorstwa. Służy również jako księga organizacyjna przedsiębiorstwa stając się instrumentem zarządzania nim we wszystkich ważniejszych zagadnieniach jakości. Dokumentacja ta winna zawierać regulacje związane z jakością dotyczące:³

- budowy i struktury przedsiębiorstwa;
- przebiegów organizacyjnych procesów i sposobów postępowania;
- kompetencji, odpowiedzialności i uprawnień.

W skład dokumentacji jakości wchodzi: księga jakości, procedury postępowania, instrukcje operacyjne i instrukcje przeprowadzania badań.

² TUV Akademie Rheinland: *Podstawy zarządzania jakością – materiały szkoleniowe*; QB – Pełnomocnik Jakości

³ TUV Akademie Rheinland: *Dokumentacja systemu zarządzania jakością – materiały szkoleniowe*; QB – Pełnomocnik Jakości



Rysunek nr 1. Piramida dokumentacji systemu zarządzania jakością

Źródło: TUV Akademie Rheinland: *Dokumentacja systemu zarządzania jakością – materiały szkoleniowe*; QB – Pełnomocnik Jakości

Aby zgodnie z punktem normy 4.1. *Wymagania ogólne*⁴ – „ustanowić, udokumentować, wdrożyć i utrzymywać system zarządzania jakością” potrzebna jest w większości przypadków przedsiębiorstwu (organizacji w rozumieniu normy) pomoc zewnętrzna. Potrzeba ta spowodowała widoczny w latach 1998-2005 znaczny wzrost ilości firm szkoleniowo–doradczych, zajmujących się wdrażaniem systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz HACCP.

Potencjalny klient takiej firmy staje przed problemem: Czyją ofertę wybrać? Jakimi kryteriami się kierować przy jej wyborze?

Przeglądając oferty firm konsultingowych z zakresu wdrażania systemów zarządzania, łatwo zauważyć ich ogromne zróżnicowanie. Dlatego wybierając ofertę, należy wiedzieć, iż najważniejszy jest oferowany sposób współpracy, czyli „harmonogram prac”. Poprawnie sporządzony harmonogram przy wdrożeniu systemu zarządzania jakością winien obejmować następujące etapy.⁵

ETAP 1 – Przygotowanie do opracowania systemu zarządzania jakością

1. Przegląd, weryfikacja i zatwierdzenie przyjętego harmonogramu;
2. Powołanie Przedstawiciela Kierownictwa – Pełnomocnika jakości;
3. Sformułowanie polityki jakości, określenie celów i zadań;
4. Zdefiniowanie procesów, wyznaczenie zakresów odpowiedzialności, określenie kryteriów oceny procesów;
5. Szkolenie Kierownictwa Zarządzającego Firmą;
6. Szkolenie Kadry Kierowniczej – Operacyjnej;
7. Określenie wykazu procedur zamierzonych do opracowania, weryfikacja i ostateczne ułożenie szczegółowego harmonogramu ich realizacji.

⁴ Norma EN ISO 9001 – punkt 4.1.

⁵ Harmonogram opracowany przez konsultantów firmy „SYMAK” Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości w 2002 roku

ETAP 2 – Opracowanie i wdrożenie dokumentów systemu zarządzania jakością

1. Opracowanie, zatwierdzenie przy współudziale specjalistów firmy, wydanie i sukcesywne wdrażanie dokumentów SZJ (procedur, formularzy, instrukcji, księgi jakości – przewodnik po systemie), pod nadzorem konsultanta firmy doradczej.
2. Weryfikacja dotychczas przyznanych odpowiedzialności i uprawnień personelu do zapisów zawartych w procedurach.
3. Szkolenia wdrożeniowe załogi firmy, prowadzone przez autorów procedur pod nadzorem firmy doradczej w obszarach obowiązywania procedur (personel komórek organizacyjnych realizujący procedury).

ETAP 3 – Wdrożenie systemu zarządzania jakością

1. Powołanie audytorów wewnętrznych.
2. Szkolenie audytorów wewnętrznych.
3. Przeprowadzenie auditów wewnętrznych w całym obszarze przedsiębiorstwa, dla oceny wdrożenia systemu i jego skuteczności.
4. Podjęcie działań doskonalących, korygujących i zapobiegawczych.
5. Przeprowadzenie przeglądu systemu i jego ocena przez Kierownictwo.
6. Ustalenie celów i zadań na okres następny.

ETAP 4 – Przygotowanie do certyfikacji wdrożonego systemu zarządzania jakością

1. Szkolenia przygotowujące do procesu certyfikacji w komórkach organizacyjnych dla ich personelu.
2. Porządkowanie infrastruktury i środowiska pracy, zgodnie z ustaleniami zawartymi w Etapie 3.
3. Przygotowanie wniosku o certyfikację.
4. Współdziałanie w procesie certyfikacji, który przeprowadzi jednostka certyfikująca.

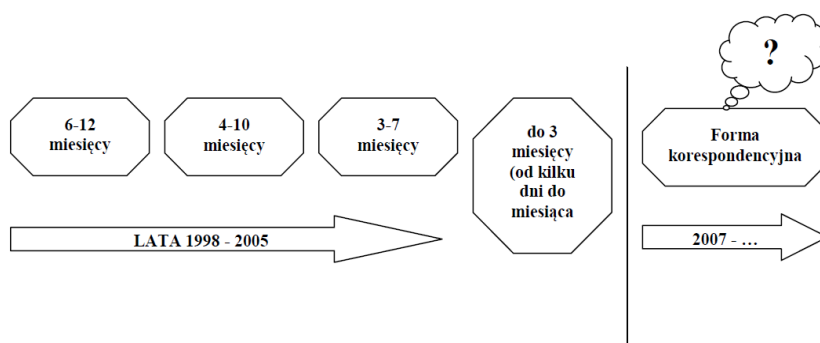
Tylko tak opracowany i obustronnie zaakceptowany harmonogram prac może stanowić podstawę do wyznaczenia (oszacowania) czasu potrzebnego do jego realizacji. Na czas realizacji projektu wdrożenia systemu zarządzania jakością wpływ mają także takie czynniki jak:

- ilość zatrudnionych osób,
- ilość oddziałów i ich odległość od siebie i od centrali,
- specyfika prowadzonej działalności gospodarczej,
- osoba pełnomocnika jakości powołanego przez zarząd.

W zależności od nich przyjęto się w praktyce przyjmować średni czas wdrożenia systemu zarządzania jakością w przedziale od 4 do 10 miesięcy. Drugim ważnym czynnikiem przy wyborze firmy zewnętrznej jest lista referencyjna, czyli wykaz przedsiębiorstw, w których dana firma wdrażała system zarządzania jakością. Analizując powyższe listy, zauważyć można budzące niepokój zjawisko: łatwość założenia firmy szkoleniowo-doradczej w Polsce, brak barier prawnych, wymagań, co do właścicieli takich organizacji i osób nimi zarządzających, a także co do konsultantów ds. wdrożeń powoduje, że „**ISO każdy wdrażać może**”. Co więcej, chęć maksymalnego obniżenia ilości osób zatrudnionych na umowę o pracę preferuje

podpisywanie umów o współpracę z konsultantami, którzy prowadzą własną działalność gospodarczą i współpracują już z kilkoma firmami konsultingowymi. Prowadzi to do sytuacji, w której kilka firm szkoleniowo-doradczych chwali się tym samym konsultantem i posiada prawie identyczną listę referencyjną, w której umiejętnie zamieszcza się sformułowanie: „nasi konsultanci wdrażali między innymi w:....”.

Również przy określaniu potrzebnego czasu realizacji prac przy wdrożeniu systemu zarządzania jakością, spotkać możemy jego znaczne różnice. Poza profesjonalnymi firmami szkoleniowo-doradczymi, które w ramach umowy o wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO, przeprowadzają około 4-8 szkoleń dla wszystkich pracowników i dodatkowo około 6-12 konsultacji (dni roboczych) w siedzibie zleceniodawcy, napotykamy także na oferty wdrożenia systemu zarządzania jakością w 2 tygodnie. Ponieważ w okresie dwóch tygodni nie jest możliwe prawidłowe wdrożenie nawet najprostszego systemu jakości, sprowadza się on do sporządzenia dokumentacji, w której metodą zapisu „wstecz” uprawdopodobnia się prowadzenie wdrożenia w dłuższym, wymaganym okresie. Metoda ta zapewnia jednak, firmie wdrażającej szybkie poszerzenie listy referencyjnej.



Rysunek nr 2. Skracanie czasu świadczenia usługi szkoleniowo – doradczej z zakresu wdrażania systemów zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych ofert i przeprowadzonych wywiadów z konsultantami ds. systemów zarządzania jakością

Powodem tych patologicznych zachowań jest brak przepisów prawnych dotyczących osób i jednostek wdrażających systemy zarządzania jakością, oraz brak nałożenia na jednostki certyfikujące obowiązku sprawdzenia pod względem merytorycznym i wiarygodności procesu wdrożenia systemu zarządzania. Dużym firmom szkoleniowo-doradczym, o ugruntowanej pozycji na rynku, posiadającym stałą kadre, która ma odpowiednio wyszkolenie i uprawnienia (certyfikaty pełnomocników lub audytorów jakości) oraz niezbędne doświadczenie zawodowe, bardzo trudno jest w takich warunkach konkurować z „firmami wirtualnymi”. Dlatego dla klienta nadal decydującym kryterium wyboru firmy zewnętrznej jest cena i krótki okres wdrożenia. Bardzo często spotykam się w codziennej pracy z wymaganiem klienta, aby w jak najszybszym czasie uzyskać certyfikat jakości, mniej zależy mu na prawidłowo funkcjonującym systemie zarządzania jakością, który usprawni działanie zachodzących procesów i wpłynie na poprawę jakości produkowanych wyrobów lub świadczonych usług. Nadal chęć posiadania przez właściciela (prezesa) wiszącego nad biurkiem „błyszczącego certyfikatu”, podnoszącego *image* firmy, spycha na dalszy plan sens i filozofię oraz efekty zarządzania przez jakość.

Podsumowanie

Poprawnie wdrożony system zarządzania jakością według norm ISO jest wtedy, kiedy zostały zrealizowane wszystkie podstawowe etapy zaprezentowanego w artykule harmonogramu prac (procesu wdrażania). Aby proces ten przebiegał w sposób rzetelny, dokładny i profesjonalny, a certyfikat stanowił potwierdzenie dobrze funkcjonującego (żywego) systemu zarządzania jakością, a nie tylko sztucznie przygotowaną na dzień certyfikacji dokumentacją, niezbędny jest stosunkowo długi okres jego wdrażania oraz współpraca z profesjonalnie przygotowanym konsultantem, posiadającym wykształcenie kierunkowe oraz doświadczenie zawodowe w danej branży. Wytyczne w tym zakresie powinny być efektem badań naukowych, a praktycznym sprawdzeniem tych zasad winni się zająć absolwenci kierunków studiów związanych z zarządzaniem jakością.

Bibliografia:

1. Harmonogram opracowany przez konsultantów firmy „SYMAK” Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości w 2002 r.
2. Łańcucki J.: *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, AE Poznań 2001
3. Norma EN ISO 9001 – punkt 4.1.
4. TUV Akademie Rheinland: *Dokumentacja systemu zarządzania jakością – materiały szkoleniowe*; QB – Pełnomocnik Jakości

PEDAGOGIKA