

Violetta Rutkowska

Wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania w oparciu o normy ISO - nową szansą dla organizacji non-profit

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 6, 385-394

2008

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.

Violetta Rutkowska

WDRAŻANIE NOWOCZESNYCH METOD ZARZĄDZANIA W OPARCIU O NORMY ISO – NOWĄ SZANSĄ DLA ORGANIZACJI NON PROFIT

Wstęp

Nieustannie rozwijające się rynki lokalne, krajowe, międzynarodowe o wysokim stopniu ryzyka i konkurencyjności stanowią otoczenie, w którym funkcjonują współcześnie przedsiębiorstwa i organizacje non profit. W celu poprawy jakości i skuteczności otoczenie biznesu prowokuje do zwiększenia efektywności procesów w tych organizacjach. Aby uzyskać pełnię informacji niezbędną do prawidłowego funkcjonowania danych instytucji, należy wykorzystywać wszelkie dostępne narzędzia zarządcze w celu wspomagania decyzji. W związku z tym istotne jest określenie źródeł i metod pozyskiwania a także sposoby przetwarzania i udostępniania ich. Jednak aby określone informacje były wykorzystane do maksimum, należy mieć świadomość istnienia przebiegu kluczowych procesów zachodzących w organizacjach. Po zdefiniowaniu wszystkich procesów w instytucjach obserwuje się, że wiele jest skomplikowanych i błędogennych. W związku z tym, dzięki odpowiednim metodom, można wszystko usprawnić, uprościć i zminimalizować powstawanie błędów. Często też (oprócz audytów wewnętrznych) sięga się po rozwiązania wykonywane na zewnątrz (audyty zewnętrzne).

1. Międzynarodowa norma jakości

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna w roku 2000 opracowała normę ISO 9001-2000, która została wydana w języku polskim przez Polski Komitet Normalizacyjny w roku 2001 z oznaczeniem PN-EN ISO 2001 i jest

to jedyną normą zawierającą wymagania dla systemu zarządzania jakością przeznaczoną dla celów certyfikacji.

Certyfikat ISO 9001:2000 stanowi istotny wyróżnik oferty rynkowej dla danej instytucji i świadczy o określonym prestiżu. Wprowadzone wymagania normy poprawiają znacznie efektywność działania przez ciągłe doskonalenie procesów, stosowanie działań zapobiegawczych i korygujących oraz pełniejsze identyfikowanie potrzeb klientów.

Skrót terminu ISO wywodzi się z międzynarodowej organizacji standaryzacyjnej – *International Organization for Standardization*, która jest ogólnosiwiatową federacją krajowych jednostek normalizacyjnych (organizacji członkowskich ISO). Priorytetem w systemie zarządzania jakością jest poprawa jakości produkcji, świadczonych usług czy też samej obsługi potencjalnego klienta.

Norma ISO 9001:2000 opisuje wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością, kładąc nacisk na podejście procesowe podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością, usprawnia obieg informacji i dokumentów oraz wprowadza dokładny podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności wszystkich pracowników w celu zwiększenia zadowolenia klienta w wyniku spełnienia jego wymagań i oczekiwań.

Systemy zarządzania jakością mogą stanowić podwaliny dla wdrażania kolejnych systemów zarządzania, np. zarządzania środowiskowe czy zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Praktyczne zastosowanie odpowiedniej metodyki pozwala rozwiązać szereg problemów techniczno-organizacyjnych oraz usprawnić obieg informacji i stworzyć unikalny system zarządzania dostosowany do specyfiki pracy danej organizacji non profit.

System zarządzania jakością winien być zintegrowany z systemem organizacji, obejmując następujące obszary (podstawowe założenia, zasady jakości normy ISO 9001:2000):

- koncentracja na kliencie – spełnienie wszystkich potrzeb potencjalnego klienta z uwzględnieniem przewidywania i wyprzedzania jego oczekiwań,
- przywództwo – uwzględniające wizję i misję organizacji a także kreowanie wewnętrznego środowiska zgodnie z tymi celami,
- zaangażowanie ludzi – maksymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego,
- podejście procesowe – zasoby i działania uformowane w formie procesów są bardziej efektywne,
- podejście systemowe w zarządzaniu – określenie systemu jako wzajemnych korelacji procesów (współzależności) i umiejętne zarządzanie sprawia polepszenie skuteczności i efektywności działania danej instytucji,

- ciągle doskonalenie – nadrzędny cel organizacji,
- opieranie się na aktach w podejmowaniu decyzji – logiczna analiza danych i informacji,
- wzajemnie korzystne powiązanie dostawców – zdolność do osiągania zysków tworzą prawidłowe powiązania między daną instytucją a dostawcami.

Wymagania normy ISO 9001:2000 opierają się na skrupulatnym nadzorowaniu dokumentacji i zapisów, zaangażowaniu władz zarządczych w procesie kreowania systemu zarządzania jakością, konkretnym i logicznym zarządzaniu zasobami, wytyczeniu procesów realizacji wyrobu, a także okresowym dokonywaniu systematycznych pomiarów zadowolenia klienta z działań organizacji czy wyrobów lub też procesów zachodzących w instytucji.

Nadzór nad spójnością norm ISO a systemem zarządzania organizacji winien opierać się w następujących płaszczyznach:

- stworzyć, kontrolować politykę jakości i cele jakości,
- w realizacji stosować podejście procesowe,
- nadzorowanie, monitorowanie, pomiar procesów,
- wytyczyć kanały komunikacji między klientem a organizacją,
- zarządzać w sposób racjonalny zasobami instytucji (ludzkimi, kapitałowymi, niematerialnymi czy naturalnymi).

Wdrożenie zasad zgodnych z normą ISO 9001:2000 daje szereg korzyści zarówno organizacji, jak i pracownikowi:

- mogą je stosować wszystkie instytucje niezależnie od wielkości czy ich rodzaju (nie tylko przedsiębiorstwa produkcyjne, ale również organizacje usługowe czy o charakterze administracyjnym),
- dostosowane są do obecnych realiów istnienia przedsiębiorstw działających w sytuacji wolnego rynku,
- nie są sformalizowane, gdyż nie wymagają sztucznego tworzenia „martwych” dokumentów,
- dzięki elastycznym rozwiązaniom systemowym dobrze wspomagają zarządzanie organizacjami,
- podniesienie prestiżu na rynku lokalnym, krajowym czy też międzynarodowym,
- konieczność ciągłego rozwoju i doskonalenia się organizacji,
- płynność w przepływie informacji,

- systemowe zarządzanie instytucją,
- szybkie, skuteczne identyfikowanie problemu i za razem praktycznie natychmiastowe rozwiązywanie go,
- klarowność procesów zachodzących w organizacji,
- integracja pracownika z organizacją poprzez wzrost świadomości personelu i wpływ na rozwój organizacji.

2. Proces ubiegania się o certyfikat jakości i doskonalenie norm jakości

W momencie spełnienia wszystkich wymagań ISO 9001:2000 następuje audyt zewnętrzny przeprowadzany przez jednostkę certyfikującą. Kolejnym etapem certyfikacji jest audyt certyfikujący, w którym to audytorzy jednostki certyfikującej, przed nadaniem certyfikatu, sprawdzają jednostki pod kątem praktycznego stosowania zapisów ujętych w procedurach, a także czy odpowiednie zapisy są utrzymane. Uwieńczeniem sukcesu nad pracami przy tworzeniu systemu zarządzania jakością jest uzyskanie certyfikatu. Należy także pamiętać, iż żadna instytucja certyfikująca nie przyzna ponownie certyfikatu, jeśli nie stwierdzi, że system zarządzania jakością jest nadal wdrażany i doskonalony w oparciu o obiektywne pomiary. Dlatego są prowadzone okresowe kontrole, tzw. audyty przeglądowe (minimum raz w roku), czy system nadal działa.

Zalecaną metodą doskonalącą system procesów organizacji jest cykl PDCA (Plan-Do-Check-Act), znany jako cykl Deminga, w którym należy:

- zaplanować zadania,
- zrealizować zaplanowane działania,
- sprawdzić otrzymane wyniki,
- zmodyfikować proces, jeśli zachodzi taka konieczność.

Uzyskanie certyfikatu nie daje gwarancji, że system funkcjonuje prawidłowo (optymalnie). W związku z czym należy sprawdzić następujące aspekty:

- czy system nie jest przeładowany – procesy w pewnych dziedzinach nie są zbyt drobiazgowo,
- czy w sposób nieuzasadniony nie wyłączono niektórych wymagań normy,
- czy kadra pracownicza we właściwy sposób zinterpretowała wymagania systemu.

Identyfikacja procesów opiera się na niżej wymienionych elementach, w których sporządza się listę procesów i wydziela specjalne, dla których opracowuje się odrębne instrukcje:

- sprawdzenie, czy uwzględniono procesy zarządcze, podstawowe i pomocnicze,
- określenie celów, wskaźników skuteczności i efektywności oraz mierników oceny,
- opracowanie procedur i instrukcji dla wybranych procesów.

Do oceny przydatności i efektywności systemu zarządzania jakością mogą posłużyć: diagram macierzowy, diagram systematyki, diagram pokrewieństwa i relacji. Natomiast specjaliści zalecają także arkusze i karty kontrolne. Jednak zanim wybierze się jedną z metod, należy poznać wady i zalety każdej z wyżej wymienionych, a także które z nich wymagają:

- pracy w zespole,
- wsparcia zarządu, dyrekcji czy kierownictwa,
- zaangażowania znacznych środków finansowych,
- dadzą w danym przypadku najszybsze efekty.

Najlepszym przykładem, że istotne jest dążenie do osiągania norm zgodnych z europejskimi standardami, jest wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą PN EN ISO 9001:2001 przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji i w tym celu dokonano szeregu usprawnień, a mianowicie:

- „– usprawniamy obsługę Klientów, doskonaląc jakość świadczonych usług w oparciu o rzetelne badania i analizy,
- służbę polityczną pełnimy sumiennie, z poczuciem godności własnej i poszanowaniem godności innych, kierując się zasadami etyki Służby Cywilnej,
- zatrudniamy wysoko wykwalifikowaną kadrę wyłonioną w procesie otwartego i sprawiedliwego naboru,
- stwarzamy pracownikom Ministerstwa możliwość stałego podnoszenia kwalifikacji,
- zapewniamy pełne uczestnictwo kierownictwa Ministerstwa w doskonaleniu systemu zarządzania jakością,
- zapewniamy sprawny przepływ informacji wewnątrz Ministerstwa i w kontaktach zewnętrznych,
- stosujemy nowoczesne systemy informatyczne wspomagające pracę w Ministerstwie oraz kontakt z Klientem,
- prowadzimy stały przegląd systemu zarządzania jakością i regularnie oceniamy efekty naszych działań,

- tworzymy przyjazne relacje z organami administracji publicznej oraz organizacjami i instytucjami społecznymi”¹.

3. System zarządzania jakością dla wyrobów medycznych

Analizując proces ubiegania się o certyfikację organizacji non profit, nie należy zapominać, że wyroby medyczne mogą się także ubiegać o stwierdzenie wprowadzenia standardów międzynarodowych. Norma ISO 13485:2003 określa wymagania do systemu zarządzania jakością, które organizacje mogą stosować do projektowania i prac rozwojowych, produkcji, instalowania i usług serwisowych wyrobów medycznych a także projektowania, rozwoju i świadczenia usług z tym związanych.

Wyżej wymieniona norma może być stosowana samodzielnie, a w związku z tym, że oparta jest na ISO 9001:2000, może być stosowana łącznie z nią, a wówczas certyfikaty będą wydawane na zgodność z normą ISO 13485:2003 lub ISO 9001:2000 + ISO 13485:2003.

Organizacja wykazująca zdolność dostarczania wyrobów medycznych i związanych z nią usług, aby zrealizować potrzeby klienta, może ubiegać się o międzynarodową normę ISO 13485:2003 specyfikującą wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością.

Korzyści płynące z wdrożenia i certyfikowania systemu zarządzania jakością dla wyrobów sektora medycznego ISO 13485:2003 są analogiczne jak w sytuacji ISO 9001:2000.

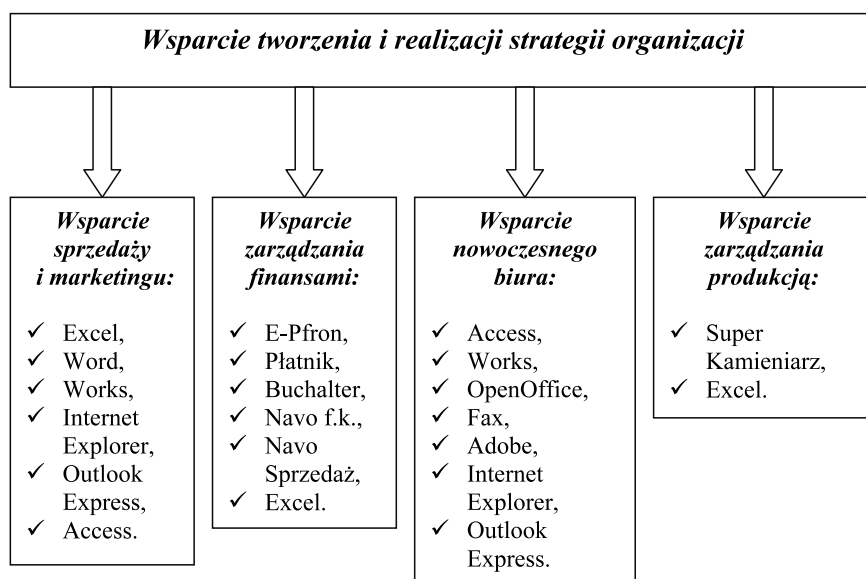
4. Posiłkowanie się systemem wspomaganie decyzji w kreowaniu normy ISO

Współcześnie zarządzana firma winna cechować się nowatorskim podejściem do stosowania odpowiednich metod pracy. Wdrożenie odpowiednich instrumentów zarządczych powinno stać się przyczyną rozwoju przedsiębiorstwa. Od kreatywności i operatywności przedsiębiorstw zależy, jak tę szansę wykorzystają. W tym celu stosuje się systemy wspomaganie decyzji, których zadaniem jest „(...) dostarczanie dokładnych, przetworzonych informacji dla menedżerów, handlow-

¹ www.mswia.gov.pl; MSWiA jest pierwszym w Polsce ministerstwem posiadającym system zarządzania jakością ISO 9001:2000 (aktualności), Dyrektor Generalny MSWiA – Jerzy Bart, publikacja z dnia 24.05.2005.

ców, analityków zarządzania i analityków finansowych. Można korzystać z nich zarówno do wyznaczania celów strategicznych firmy i śledzenia ich realizacji, jak i do sporządzania raportów na zamknięcie dnia. Na niższym poziomie mogą wspomagać zarządzanie zasobami ludzkimi, śledzenie opłacalności poszczególnych produktów czy skuteczności kanałów dystrybucji”².

Schemat 1. System wspomagania decyzji przykładowej organizacji non profit



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku rozszerzenia bazy programów informatycznych można jeszcze bardziej usprawnić działalność instytucji i zwiększyć komunikację dotyczącą kierownictwa i organizacji. Zintegrowana baza danych pozwala zaoszczędzić czas, a połączenie wszystkich komputerów w sieć spowoduje łatwość dostępu do każdej informacji zawartej w nich.

Współczesny program powinien zawierać:

- elastyczność doboru narzędzi i systemów informacyjnych, z którymi współpracuje program,
- swobodny dostęp do danych dla wszystkich użytkowników,
- wielojęzyczność zapewniającą obsługę w kilku językach.

² M. Koziński, *Systemy wspomagania decyzji*, artykuł „Zamiast kryształowej kuli”, www.pckurier.pl.

Przedstawione narzędzia w postaci systemów wspomaganie decyzji „(...) pozwalają firmie skutecznie i elastycznie reagować na zmiany otoczenia oraz obniżają ogólne ryzyko działalności. Kadra kierownicza otrzymuje instrumenty, które w krótkim czasie pomagają przekształcić dane rozproszone w różnorodnych systemach informatycznych przedsiębiorstwa w spójne informacje. Systemy tej klasy umożliwiają monitorowanie wskaźników historycznych, wczesne wykrywanie potencjalnych zagrożeń i szans rozwoju, a także prognozowanie możliwych scenariuszy biznesowych”³.

W każdej nowoczesnej firmie czy organizacji pożytku publicznego musi istnieć takie wspomaganie, które jest niezbędne do szybkiego działania, komunikowania się menedżera z całą organizacją i do komunikacji między organizacjami. Wszystkie te działania sprawiają, że potencjalny menedżer ma jasność sytuacji w swojej instytucji i śmiało może podejmować trafne decyzje. Dzięki zastosowaniu wspomnianych instrumentów szybko reaguje w trudnych sytuacjach związanych z realizacją wprowadzania lub rozwijania systemu zarządzania jakością, aby uniknąć niepowodzenia i utraty certyfikacji. Wiele codziennych czynności upraszcza zastosowanie w określonej instytucji narzędzi informatycznych. Ujednolica zasady, upraszcza procesy i dzięki temu praca staje się bardziej efektywna. Można wykonywać wiele zadań w możliwie krótkim czasie (zwiększa diametralnie efektywność) i zapobiega to pojawianiu się błędów.

5. Perspektywy zmiany norm jakości

W chwili obecnej toczą się prace nad projektem nowej normy ISO 9001, która ma być opublikowana w bieżącym roku 2008 pod oznaczeniem ISO 9001:2008, natomiast polskie wydanie międzynarodowej normy będzie nosiło oznakowanie PN-EN ISO 9001:2009.

Projekty zmian i nowe wymagania:

- „– dodatkowe wymagania w rozdziale 7.6,
- sprecyzowanie terminologii,
- wzmocnienie znaczenia podwykonawców i bardziej restrykcyjne podejście do procesów, w których biorą udział podwykonawcy,
- większy nacisk na potwierdzenie przez organizację wdrażającą systemy zarządzania jakością, że przestrzega przepisów prawa,

³ Systemy wspomaganie decyzji, www.matrix.pl.

- nowe wymagania dotyczące działań organizacji po dostarczeniu do klienta wyrobu lub po rozpoczęciu użytkowania przez klienta ostatecznego tego wyrobu,
- wprowadzenie zdecydowanie większej odpowiedzialności producenta za wyrób⁴.

Podsumowanie

Konkludując można stwierdzić, iż międzynarodowa norma jakości ISO 9001:2000 stanowi pewien wyróżnik dla instytucji i organizacji funkcjonującej w sytuacji wolnego rynku, gdyż wokół działa silna konkurencja, która jest nader czujna i elastyczna w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia. Dlatego organizacje nie mogące zmienić swojego profilu działania muszą w nieco inny sposób stać się konkurencyjne i zabiegać o wysoką jakość swoich produktów. Czynnikiem ten stanowi osobiwą innowacyjność, która zachęca potencjalnego klienta do korzystania właśnie z „tych” i tylko „tych” produktów czy usług. Normatywne podejście do problemu jakości powoduje, że staje się to cechą uniwersalną. Wynika to bezpośrednio z samego pojęcia jakości, która jest związana z zarządzaniem w każdej instytucji, a nie skupia się tylko na wybranej branży. Dlatego mogą ją stosować wszystkie instytucje i organizacje zarówno państwowe, jak i prywatne niezależnie od dziedziny, w której działają.

⁴ Dolnośląskie Biuro Jakości s.c.: Wdrażanie systemów ISO i HCCP, artykuł „Wdrożenie systemu zarządzania jakością ISO 9001”, www.isokonsultant.com/iso-9001.htm.

IMPLEMENTATION OF MODERN MANAGEMENT METHODS BASED ON ISO STANDARDS – A NEW CHANCE FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Summary

Strong competition takes place in modern free market economy. Firms and „non-profit” institutions aiming to stay in the market need to use different methods for innovation in order to be attractive for a potential customer. Due to this reason they seek new solutions retaining current areas of activities but making them more effective and efficient. Organizations come to the conclusion that implementation of quality management systems is becoming an efficient method for achieving different goals. Owing to that they obtain profit improvement, strengthen their market position and increase trust towards customers. The proper preparation, implementation and development of quality management system will guarantee each organization long-term benefits for the institution itself *sensu stricto*, as well as for a potential receiver of service or product. Such solutions have been used in the European Union for many years and they should become the required standard in Poland.

Traslated by Violetta Rutkowska