

BADANIE PRZYCZYN BRAKU WDROŻENIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WEDŁUG NORMY ISO 9001

1. Wstęp

Wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością zarówno w światowej, jak i w polskiej gospodarce, jest bardzo powszechne. Nie zawsze jednak ich implementacja jest uzasadniona i konieczna, aby z powodzeniem funkcjonować na rynku. Norma ISO 9001, poza atutami, ma również pewne negatywne aspekty, które mogą skutecznie zniechęcić kierownictwo organizacji do podjęcia decyzji dotyczącej implementacji znormalizowanego systemu zarządzania jakością.

Punktem wyjścia do oceny funkcjonowania systemów zarządzania jakością według normy ISO 9001 jest główny cel przyświecający jego wdrożeniu. Według J. Kowalczyka generalnie istnieją trzy zasadnicze cele wdrożenia systemu [8]:

- wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością wynikające jedynie z chęci posiadania certyfikatu,
- uzyskanie certyfikatu niejako z przymusu, gdyż od jego posiadania jest uzależnione nawiązanie kontaktów biznesowych,
- świadome wdrażanie systemu w celu doskonalenia organizacji.

Decyzja podjęta na podstawie dwóch pierwszych założeń pozwala przypuszczać, że w ten sposób wdrażany system nie będzie w pełni efektywny. Jeżeli głównymi przesłankami do podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu są względy prestiżowe lub chęć nawiązania szerszych powiązań biznesowych oznacza to, że przedsiębiorstwo nie traktuje systemu z należytą powagą i tworzy tylko jego fasadę, nie dokonując żadnych poważnych zmian w dotychczasowym sposobie zarządzania. Co więcej, tak wdrażany system bardzo rzadko bywa skuteczny, a na jego utrzymanie organizacja będzie ponosiła zbędne nakłady. Jest to najprostszy sposób prowadzący do niepowodzenia i w konsekwencji negatywnej oceny funkcjonowania systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001, przez osoby związane z taką organizacją. Tylko trzeci cel gwarantuje poprawne funkcjonowanie wdrażanego systemu. Oczywiście kierownicy przedsiębiorstw, świadomie decydując się na wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania, nie mogą zapominać, że cały proces budowy oraz późniejszy, obejmujący proces prawidłowego ugruntowania się wdrażanego systemu zarządzania jakością w organizacji, jest niezwykle skomplikowany i może szczególnie w początkowym stadium powodować utrudnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

2. Wady systemów zarządzania jakością w świetle literatury

Dokonując przeglądu literatury, można wyodrębnić listę zarzutów stawianych znormalizowanym systemom zarządzania

jakością przez ludzi związanych z tą tematyką. Według M. Ligarskiego, do najpowszechniej formułowanych zarzutów wobec znormalizowanych systemów zarządzania jakością można zaklasyfikować [9]:

- nadmierną biurokracją,
- narzucanie zewnętrznego modelu zarządzania,
- spowalnianie rozwoju organizacji,
- marginalizację funkcji działów marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi,
- skomplikowanie kontaktów z dostawcami i odbiorcami,
- wysokie koszty,
- pracochłonność i czasochłonność.

Jednak większość z powyżej sformułowanych zarzutów zaobserwować można głównie w organizacjach, w których system został wprowadzony w sposób niedbały, przez niekompetentnych ludzi oraz przy jak najniższych kosztach własnych. Organizacje takie mają więc jedynie namiastkę prawdziwego systemu, która działa wadliwie i ma niewiele wspólnego z profesjonalnie wdrożonym systemem zarządzania jakością. Pomimo tego właśnie w dużej mierze na podstawie tego typu przedsiębiorstw wyciąga się zarzuty wobec funkcjonowania systemów zarządzania jakością we wszelkiego typu organizacjach. Odmienne zdania są A. Baraniecka oraz J. Witkowski [2], którzy uznają systemy zarządzania jakością według norm ISO 9001 jedynie za udokumentowaną deklarację, że przedsiębiorstwo realizuje cele, które wcześniej założyło. Mają jednak oni daleko idące wątpliwości, czy zadeklarowane cele są zbieżne z aktualnymi i przyszłymi potrzebami rynku. Ponadto uważają, że nie zawsze wdrożenie systemów jakości zgodnych z określonymi normami jest przejawem rozwoju organizacji, gwarantującym poprawę pozycji konkurencyjnej lub odniesienie sukcesu rynkowego. Co więcej, uznają, że mnogość przeszkód na drodze do uzyskania certyfikatów może negatywnie wpłynąć na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zastrzeżenia ma również R. Saczkowski, który twierdzi, że w normie ISO 9001 [12]:

- zbyt powierzchownie potraktowano wszelkie „miękkie” społeczne działania kształtujące końcową jakość produktu,
- nazbyt rozbudowano stronę formalną,
- postrzega się przedsiębiorstwo jak maszynę, której doskonalenie oparte jest na zmianie poszczególnych jej elementów czy procesów, bez zauważania wielorakich jej związków z innymi jej częściami,
- wychodzi się z założenia, że kadra nie posiada wymaganych kwalifikacji, co wpływa negatywnie na kulturę organizacji.

Dodatkowo uważa on, że mnogość dotychczas wykrytych wad w normie ISO 9001 oraz niewystarczająco częste nowelizacje pozwalają ją uznać za narzędzie doskonalenia

organizacji, z którego korzystać należy niezwykle rozważnie i umiejętnie. Dość sceptycznie na temat normy ISO 9001 wypowiada się również K. Lisiecka [10], która twierdzi, że posiadając wieloletnią praktykę, „łatwiej jest zrozumieć głosy pesymistów, że certyfikacja systemów zarządzania jakością – poza ładem i porządkiem w „papierach” – mało wnosi do biznesu; że jakość produktu, w tym standardy usług, a standardy ISO, zawierające wymagania organizacyjne to nie to samo; że ISO serii 9000 to placebo dla biznesu; że brak jest argumentów, potwierdzających pozytywny wpływ certyfikowanych systemów zarządzania na wyniki ekonomiczne”.

Kolejnym elementem normy ISO 9001 dość często poddawany krytyce jest jej nazbyt uniwersalny charakter. Autorzy normy zaznaczają, że sprawdza się ona doskonale w organizacjach wszelkiego typu. Krytycy natomiast odpowiadają, że wprawdzie norma ISO 9001 została zaakceptowana przez większość organizacji niezależnie od branży czy wielkości, to jednak nie do końca zaspokaja ona szczegółowe potrzeby bardziej specyficznych przedsiębiorstw [1]. Pogląd ten rozwija S. Zapłata [13], pisząc, że ze względu na uniwersalny charakter normy ISO 9001 każda organizacja może w odmienny sposób interpretować jej wymagania, co w konsekwencji może przysparzać przedsiębiorstwom pewnych kłopotów. Zauważa on również, że mnogość wymaganej dokumentacji przez normę ISO 9001 może prowadzić do dominacji ujęcia technicznego polegającego na tworzeniu procedur i zapisów nad ujęciem organizacyjnym, skupiającym się na realizacji oczekiwań klientów. Podobnego zdania są A. Dougherty i P. Palmes [4], którzy zauważają niebezpieczną tendencję, jaka ostatnio pojawia się wśród organizacji decydujących się na wdrażanie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. Organizacje te bowiem zbyt restrykcyjnie skupiają się na spełnianiu pomniejszych wymagań normy ISO 9001 zapominając o jej głównym celu, czyli stworzeniu wyrobu spełniającego oczekiwania klienta. Zdanie to podziela A. Hamrol [5], który uważa, że organizacje skupiają się w nadmiernym stopniu na spełnianiu wymagań normy ISO 9001 opracowując dokumentację czy ucząc się technik audytu wewnętrznego, zapominają o prawdziwych problemach zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie. Z kolei trzech wybitni badacze i doświadczeni praktycy J. Dahlgard, K. Kristensen i G. Kanji [3] rozważania na temat słabych i mocnych stron normy ISO 9001 kwitują stwierdzeniem, że sympatykami normy ISO 9001 są najczęściej osoby, które pozytywnie i bezproblemowo przeszły proces certyfikacji, oponentami zaś osoby, które z procesem certyfikacji nie miały za dużo do czynienia. Jednak kwestią łączącą obie zwaśnione strony w ich mniemaniu jest stwierdzenie, że wdrożenie wymagań normy ISO 9001 generuje wysokie koszty i masę „papierkowej roboty”. Przytaczają oni również wypowiedzi L. Printza [3], z których wynika, że norma ISO 9001:

- jest używana jako lekarstwo dla menadżerów, którzy nie znają realnych wymagań przedsiębiorstw,
- jest w większości przypadków przyjmowana bezkrytycznie i nie zwraca się należytej uwagi na jej mankamenty,
- jest tylko jednym z elementów prowadzącym do osiągnięcia zamierzonych celów i musi być wspierane dodatkowymi narzędziami,

- może prowadzić do stworzenia dyscypliny w organizacji bez odpowiedniego zaangażowania najwyższego kierownictwa, tworząc system opornie rozwijający się.

Dodatkowo istnieje obawa, że po wdrożeniu i zakorzenieniu się znormalizowanego systemu zarządzania jakością organizacje zaprzestaną rozwoju, w oczekiwaniu na kolejne nowelizacje normy ISO 9001. Ostatnio w literaturze pojawiają się również głosy świadczące o obniżeniu się wiarygodności i prestiżu przyznawanych certyfikatów. J. Zymonik [15] twierdzi, że w miarę szybko rosnącej liczby organizacji certyfikowanych, proces przyznawania certyfikatów zaczął budzić coraz większe kontrowersje, a same certyfikaty zaczęły tracić na znaczeniu. Źródła problemu doszukuje się on w czynnikach natury organizacyjnej, takich jak:

- wzmożona konkurencja pomiędzy jednostkami świadczącymi usługi certyfikujące wywołująca obniżenie cen i jakości usług,
- silna presja na jednostki certyfikujące ze strony organizacji dążących do otrzymania certyfikatu bez dostatecznego spełnienia wymagań normy,
- niedostateczna wiedza audytorów,
- niewystarczający nadzór nad jednostkami certyfikującymi ze strony organu akredytującego.

W podobnym tonie wypowiada się F. Tabon [11], który uważa, że niektóre organizacje międzynarodowe poddają krytyce celowość certyfikacji, uznając, że coroczne audyty ich systemów zarządzania jakością przeprowadzane przez zewnętrzne jednostki stają się zbyt schematyczne i mijają się z celem. Kolejnym niepokojącym zjawiskiem związanym z implementacją systemu zarządzania jakością jest zaistnienie pewnych niepokojących zmian w hierarchii organizacyjnej. Jak słusznie zauważają T. Hermaniuk i T. Sikora [7] istnieje prawdopodobieństwo podziału organizacji na dwie odrębne części: pierwszą, w skład której zalicza się pracowników oraz zadania objęte znacznym wpływem systemu, oraz drugą, na którą wdrożony system ma wpływ marginalny. Kolejnym niepokojącym zjawiskiem, jakie zauważyli wymienieni badacze, jest zbyt szeroki zakres uprawnień, jakie posiadają komórki ds. jakości co zmienia ich charakter z komórek wspomagających na komórki decyzyjne. Prowadzić to może do pojawiania się kolejnych wąskich gardeł, utrudniających płynne działanie naczelných procesów w organizacji.

3. Motywy decydujące o braku przesłanek do wdrożenia wymagań normy ISO 9001 – analiza wyników badań

Celem tej części pracy jest poznanie czynników decydujących o braku wdrożenia systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 w badanych organizacjach. Badania objęto 22 małe i średnie organizacje handlowe, zrzeszone w ramach jednej grupy zakupowej.

W pierwszej kolejności zadano respondentom pytanie dotyczące głównych powodów braku zainteresowania wdrożeniem systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. Wyniki przedstawiono w tabelach 1 i 2.

W badanych organizacjach zdecydowana większość pracowników oraz członków zarządu uważa wysokie koszty wdrożenia i utrzymania systemu oraz biurokrację i forma-

Z jakich przyczyn nie zdecydowałby się Pan(i) na wdrożenie ISO 9001: (proszę wybrać od 1 do 3 wariantów odpowiedzi)	Odpowiedzi
	w %
Wysokie koszty certyfikacji i utrzymania systemu	30,4
Nadmierna biurokracja i formalizacja czynności	26,1
Absorbowanie pracowników działaniami nieprzynoszącymi korzyści	18,8
Destabilizacja dotychczasowego systemu zarządzania	7,2
Konieczność zatrudnienia/wyszkolenia specjalistów	7,2
„Oziębłość” normy	4,3
Z braku wiedzy na temat tego typu systemów	5,8

Tab. 1. Negatywne strony normy ISO 9001 według przedstawicieli zarządu

Z jakich przyczyn nie zdecydowałby się Pan(i) na wdrożenie ISO 9001: (proszę wybrać od 1 do 3 wariantów odpowiedzi)	Odpowiedzi
	w %
Wysokie koszty certyfikacji i utrzymania systemu	28,3
Nadmierna biurokracja i formalizacja czynności	23,5
Absorbowanie pracowników działaniami nieprzynoszącymi korzyści	16,8
Destabilizacja dotychczasowego systemu zarządzania	7,7
Konieczność zatrudnienia/wyszkolenia specjalistów	10,9
„Oziębłość” normy	3,7
Z braku wiedzy na temat tego typu systemów	8,3
Nie mam zdania	0,8

Tab. 2. Negatywne strony normy ISO 9001 według pracowników

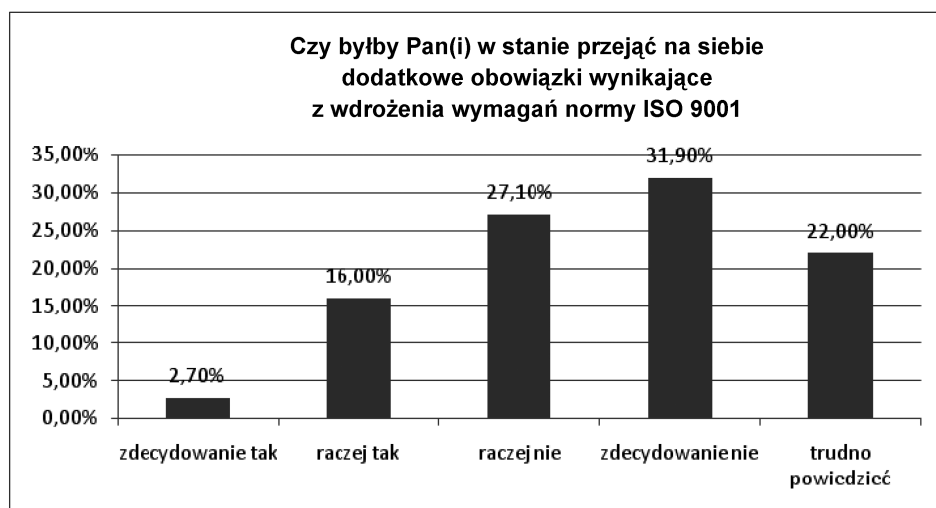
lizację czynności za główne czynniki stojące na przeszkodzie do podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością. Uzyskanie i utrzymanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością nie jest tanie i uzależnione jest od wielkości organizacji, liczby zatrudnionych pracowników oraz złożoności realizowanych w niej procesów. S. Ziółkowski podaje [14], iż koszty samej certyfikacji oraz utrzymania certyfikatu dla małej firmy (zatrudniającej 45 osób) działającej na terenie kraju oscylują w granicach 27 000 złotych. Kwoty te szczególnie dla małych i średnich organizacji są znaczące. Zatem zanim przedstawiciele najwyższego kierownictwa zdecydują się na wdrożenie certyfikowanego systemu powinni ten krok poprzedzić rzetelnym bilansem zysków i strat.

Nadmierna biurokracja i formalizacja czynności jest kolejną przyczyną studzącą zapał respondentów do pomysłu wprowadzenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością. Jest to problem dość powszechny, związany z wymaganiami normy. Organizacja stosująca się do wymagań normy ISO 9001 musi sporządzić niezbędną dokumentację, obejmującą wszystkie główne procesy zachodzące w przedsiębiorstwie oraz ich wzajemne relacje. Ponadto każdy proces powinien zostać wnikliwie opisany za po-

mocą procedur, zapisów oraz instrukcji. Pracownicy oraz zarząd małych i średnich organizacji handlowych zgodnie twierdzą, że stosowanie ściśle określonej i narzuconej dokumentacji ogranicza elastyczność działania przedsiębiorstw, co przekłada się na spowolnienie szybkości reakcji na sygnały pochodzące z rynku oraz sprzyja powstawaniu niepotrzebnej biurokracji. Wprawdzie można wdrożyć wymagania normy ISO 9001 i nie doprowadzić do nadmiernej biurokratyzacji przedsiębiorstwa, ale związane jest to z zatrudnieniem wysoce wykwalifikowanych konsultantów, posiadających odpowiednią wiedzę i doświadczenie we wdrażaniu systemów zarządzania jakością, na co często nie stać przedstawicieli kierownictwa mniejszych przedsiębiorstw. Trzecim w hierarchii i podobnej rangi problemem jest absorbowanie pracowników działaniami nieprzynoszącymi korzyści. Pracownicy małych i średnich organizacji często pełnią w przedsiębiorstwie kilka funkcji i związane z tym

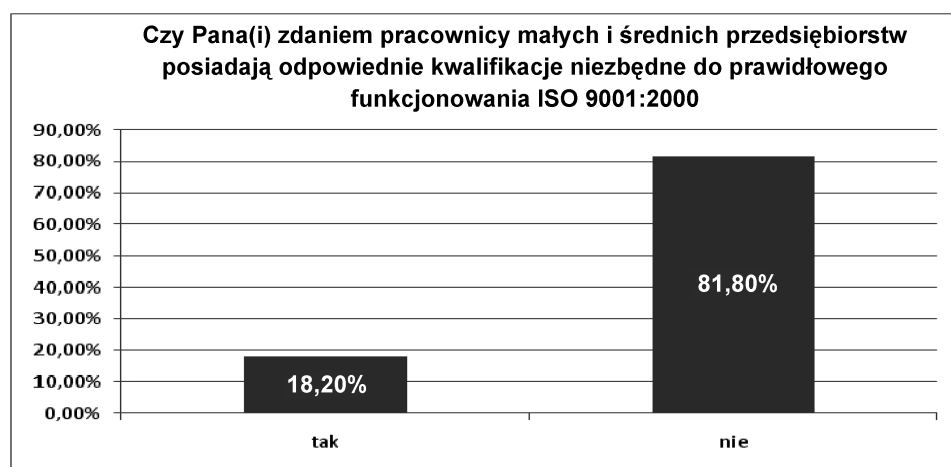
zadania i kompetencje angażują ich w stu procentach. Analizując dane przedstawione na rysunku 1. można zauważyć, że tylko około 19% pracowników deklaruje, że byłoby w stanie przejąć dodatkowe obowiązki związane z wdrożeniem systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001.

Mając powyższe na uwadze nie dziwi krytyczne podejście pracowników do nowych (nie zawsze potrzebnych) obowiązków wynikających z wdrożenia wymagań normy ISO 9001. Ostatnim dość istotnym negatywnym czynnikiem jest konieczność zatrudnienia lub wyszkolenia specjalistów z dziedziny zarządzania jakością. Ponad 81% przedstawi-



Rys. 1. Stopień otwarcia pracowników na nowe obowiązki

cieli kierownictwa twierdzi, że pracownicy małych i średnich organizacji nie mają odpowiednich kwalifikacji (rys. 2), aby należycie włączyć się w proces wdrażania i późniejszego doskonalenia systemu zarządzania jakością.



Rys. 2. Opinia na temat kwalifikacji personelu

Skutecznie działający system wymaga jednak doskonale przygotowanej pod względem merytorycznym kadry. Pozostaje więc skupić się na szkoleniach lub zatrudnić zewnętrznych konsultantów, jednak zarówno pierwsze, jak i drugie rozwiązanie generuje koszty dość skutecznie zniechęcające małych i średnich przedsiębiorców do prób wdrażania systemu.

Liczba wskazań na pozostałe mankamenty pozwala uznać je za mniej istotne i drugorzędne, wynikające głównie z braku specjalistycznej wiedzy na temat systemu zarządzania jakością.

4. Podsumowanie

Dokonując podsumowania należy zaznaczyć, że respondenci zgodnie twierdzili, że z perspektywy czasu i na podstawie własnych doświadczeń, samo wprowadzenie ładu i porządku w organizacji, jak i fizyczne posiadanie certyfikatu nie jest warte kosztów oraz nakładów pracy związanych z utrzymaniem i doskonaleniem systemu. Potwierdzeniem tego faktu wydaje się być również ogólna niechęć respondentów do zalecania wdrażania znormalizowanych systemów zarządzania jakością w małych i średnich organizacjach handlowych (jedynie co 5 badany byłby do tego skłonny). Uznają oni, że szczególnie w mniejszych przedsiębiorstwach, stosowanie sformalizowanych zasad, jakie proponuje norma ISO 9001, zaburza elastyczność działania, a wysokie koszty oraz niedociągnięcia pozwalają uznać tę inwestycję za nieopłacalną.

Ponadto przedstawiciele zarządu zdecydowanie uznają (około 90% wskazań), że istnieją inne, równie skuteczne metody doskonalenia organizacji. Wśród licznych opinii na ten temat dominowały następujące:

- norma ISO 9001 obliuguje jedynie do porządku w dokumentacji oraz uwypukla znaczenie potrzeb klienta, do czego bardzo łatwo jest dojść bez wdrażania znormalizowanego systemu zarządzania jakością,

- systemy zarządzania jakością według normy ISO 9001 są jednym z wielu narzędzi stosowanych w zarządzaniu i w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa (wielkość, branża czy strategia działania) można dobrać inne, często bardziej skuteczne i tańsze rozwiązania,

- stosując nowoczesne systemy informatyczne, angażując wykwalifikowaną kadrę i prowadząc skuteczny marketing stosowanie wymagań normy ISO 9001 wydaje się zbyt kosztowne.

Należy więc pamiętać, że poza pozytywnym wpływem na organizację, wdrożenie systemu zarządzania jakością może również zaburzać jej funkcjonowanie. W związku z tym decyzja o implementacji systemu powinna być poprzedzona wnikliwą analizą wymagań normy ISO w odniesieniu do specyfiki przedsiębiorstwa. Doskonałym podsumowaniem może być wypowiedź A. Hamrola, który uważa, że system zarządzania jakością powinien być skuteczny, czyli powinien generować zyski oraz prowadzić do minimalizacji kosztów, poprzez m.in. ograniczenie marnotrawstwa, czy wzrost poziomu obsługi klienta. Jest to jedyna metoda prowadząca do zwrotu nakładów ponoszonych na funkcjonowanie systemu [6]. Jeżeli zaś system nie jest skuteczny, działa w sposób wadliwy, staje się on dla organizacji tylko źródłem problemów negatywnie oddziałujących na poziom cen, zadowolenie klienta, wewnętrzną spójność przedsiębiorstwa oraz morale personelu.

Literatura:

- [1] Bandyopadhyay J. K.: *A model Framework for developing industry specific quality standards of effective quality assurances in global supply chains in the New Millenium*. „International Journal of Management” 2005, vol. 22, no 2, s. 297.
- [2] Baraniecka A., Witkowski J.: *Siedem pułapek certyfikacji systemów zarządzania jakością*. „Przegląd Organizacji” 2005, nr 7-8, s. 65.
- [3] Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G.: *Podstawy zarządzania jakością*. PWN, Warszawa 2004, s. 72-73.
- [4] Dougherty R. A., Palmes P.: *Back to basics*. „The Auditor” 2008, vol. 3, no. 5, s. 1.
- [5] Hamrol A.: *Wybrane myśli o dążeniu do doskonałości w zarządzaniu jakością*, [w:] *Zarządzanie jakością, Doskonalenie organizacji*. Wyd. UE, Kraków 2010, s. 97.
- [6] Hamrol A.: *Zarządzanie jakością z przykładami*. PWN, Warszawa 2007, s. 150.
- [7] Hermaniuk T., Sikora T.: *Wdrażanie systemów zarządzania jakością – korzyści i trudności*. „Problemy Jakości” 2010, nr 5, s. 10.
- [8] Kowalczyk J.: *Konsultant w dziedzinie zarządzania jakością*. CeDeWu, Warszawa 2005, s. 30.

- [9] Ligarski J. M.: *Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją*. „Przeгляд Organizacji” 2006, nr 9, s. 35.
- [10] Lisiecka K.: *Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju (na przykładzie systemów zarządzania jakością)*, [w:] *Zarządzanie jakością, Doskonalenie organizacji*. Wyd. UE, Kraków 2010, s. 406.
- [11] Łuczak B.: *Geneza zmian w normie ISO 9001: 2008*. „Problemy Jakości” 2010, nr 4, s. 12.
- [12] Saczkowski R.: *ISO jako narzędzie zarządzania*. „Problemy Jakości” 2001, nr 3, s. 15-17.
- [13] Zapłata S.: *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009, s. 33.
- [14] Ziółkowski S.: *Systemy zarządzania jakością w małych i średnich firmach*. WNT, Warszawa 2007, s. 112.
- [15] Zymonik J.: *Wiarygodność certyfikatów systemowych – problemy i zagrożenia*. „Problemy Jakości” 2010, nr 1, s. 11.

THE RESEARCH OF REASONS OF NOT IMPLEMENTING IN COMPANIES THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ACCORDING TO ISO 9001

Abstract:

It is assumed, that implementation of the requirements of the ISO 9001 norm lead to the development of a organizations in all levels of its activity. Unfortunately, standardized quality management systems have also both negative and weak sides that can affect the effectiveness of the organization. The number of problematic situations that the organization may find in a process of implementing and functioning of a system intensify with increasing popularity of standardized quality management system. The idea of the publication was an attempt to point out main disadvantages of quality management system and to assess the functioning of quality management system in small and medium trade organizations. The realization of that goal took place in two stages. The first one included the review and analysis of the literature. The second one was a stage of research, whose main objective was to determinate the reasons deciding of non-implementation of quality management system according to ISO 9001 in the organizations. The study included 22 small and medium size trade organizations associated in one single purchasing group. Analysis of the results allowed the management of organizations indicate the areas in which they should pay particular attention while implementing requirements of ISO 9001.

Dr Dominik ZIMON

Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki
Politechnika Rzeszowska
ul. Wincentego Pola 2
35-959 Rzeszów
zdomin@prz.edu.pl