

**Jacek Łuczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## KOMPETENCJE UCZESTNIKÓW PROJEKTU – WDRAŻANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ZGODNEGO Z NORMĄ ISO 9001

**Streszczenie:** W artykule poruszone zostało zagadnienie kompetencji oraz ról (odpowiedzialności i uprawnień) pracowników organizacji wdrażającej i utrzymującej SZJ, a także konsultantów i audytorów wspierających ten proces. Zdaniem autora opracowania, powszechnie stosowane praktyki w tym zakresie powodują nieskuteczne wdrożenia systemów, co leży także u podstaw negatywnych stereotypów i opinii o zarządzaniu jakością. Rozważania autora to przede wszystkim rezultat doświadczeń z pracy trenera i konsultanta, które zostały skonfrontowane z teorią zarządzania projektami – w tym przypadku – z wdrażaniem SZJ. Wdrażanie SZJ powinno być traktowane jak projekt i zarządzanie za pomocą jednej z uznanych metodyk (np. Prince2, PMI), a to wiąże się z koniecznością zapewnienia indywidualnej organizacji pracy (m.in. komitet sterujący, kierownik projektu, kierownicy zespołów, wsparcie) i zapewnieniem podstawowych kompetencji. W praktyce często są one niewystarczające w zakresie merytorycznym dotyczącym zarządzania jakością (m.in. wymagania ISO 9001, zarządzanie procesowe, dokumentacja SZJ), niemal zawsze brakuje ich w odniesieniu do zasad zarządzania projektami (m.in. pryncypia, tematy, uzasadnienia biznesowe, planowanie, zarządzanie ryzykiem, sterowanie etapami, zamykanie projektu). Wnioski przedstawione w tekście poddają pod rozwagę czytelnika podejście do zarządzania jakością, które także można przełożyć na wdrażanie innych znormalizowanych systemów zarządzania.

**Słowa kluczowe:** systemy zarządzania jakością, ISO 9001, znormalizowane systemy zarządzania, reprezentant kierownictwa ds. SZJ, zarządzanie projektem, Prince2, PMI.

### Wstęp

Popularność i rozpoznawalność systemów zarządzania jakością opartych na wymaganiach normy ISO 9001 znajduje nadal potwierdzenie w znacznej liczbie certyfikatów, jakie posiadają organizacje na całym świecie<sup>1</sup>. Spełnienie wymagań stan-

<sup>1</sup> Do końca 2009 roku przyznanych zostało na świecie 1 064 785 certyfikatów ISO 9001 (na podstawie ISO Survey, International Standards Organizations, 2009).

dar, a przede wszystkim wzajemna relacja pomiędzy zarządzaniem organizacją a zarządzaniem jakością, to temat, który wydaje się często nacechowany wieloma standardowymi rozwiązaniami, niestety, często niesprzyjającymi skuteczności i efektywności zarządzania. Potwierdzają się negatywne opinie współpracowników: o roli tzw. pełnomocnika ds. SZJ, biurokratyzacji, oderwaniu systemów od rzeczywistej sfery zarządzania organizacją, poziomie kosztów i inne. Zdaniem autora, głównych przyczyn związanych z zastrzeżeniami co do systemów zarządzania jakością ISO 9001 należy upatrywać w kompetencjach osób zaangażowanych w budowę SZJ, jego utrzymanie i rozwój; a także w rolach (zadaniach, odpowiedzialnościach i uprawnieniach), jakie pełnią. Dotyczy to zarówno pracowników danych organizacji, jak i konsultantów i audytorów jednostek certyfikacyjnych. Generalnie ich przygotowanie i postawa w trakcie wykonywania powierzonych zadań pozostawia wiele do życzenia, co ma negatywny wymiar mikro – dla danej organizacji, ale także makro – dla szeroko rozumianego zarządzania jakością.

Artykuł powinien zainspirować przede wszystkim praktyków zarządzania, w szczególności decydentów, którzy często godzą się na sugestie konsultantów związane z organizacją SZJ, w tym podział ról pracowników, którzy przez swoją niewiedzę podejmują decyzje niekorzystne dla SZJ i całej organizacji.

Publikacje poruszające zagadnienia pozostające przedmiotem zainteresowania autora mają charakter podręcznikowy. Są w nich omawiane obowiązki i role reprezentantów kierownictwa, kadry kierowniczej, pracowników, konsultantów, standardowe (merytoryczne) etapy wdrażania SZJ; nie mają one jednak w sobie krytycznej oceny – tę właśnie lukę chce wypełnić autor. SZJ poza ustanowieniem, udokumentowaniem, wdrożeniem i utrzymywaniem powinien być skuteczny<sup>2</sup>. Filarem w tym zakresie jest personel, który odpowiada za koncepcję rozwiązań systemowych oraz ich wdrożenie – a zatem zarówno kierownictwo najwyższego szczebla, jego reprezentant, audytorzy, pracownicy (mający wpływ na zgodność wyrobu z wymaganiami), jak i konsultanci i audytorzy zewnętrzni (jednostki certyfikacyjnej, klientów czy stron zainteresowanych), którzy odgrywają także istotną rolę.

## 1. Uczestnicy procesu wdrażania SZJ

Wdrażanie SZJ, jego utrzymanie i rozwój dotyczy organizacji, która zdecydowała się na spełnienie wymagań międzynarodowego standardu. Osiągnięcie zgodności z ISO 9001 następuje najczęściej w rezultacie współpracy z konsultantem (zespołem konsultantów), a system finalnie poddawany jest formalnej ocenie audytowej. A zatem na skuteczność rozwiązań systemowych będą miały wpływ kompetencje przedstawicieli organizacji, ale także konsultantów i certyfikatorów.

Autor artykułu poddał pod rozwagę konieczne i pożądane kompetencje wszystkich stron związanych z systemowym zarządzaniem jakością, w odniesieniu do ich działań.

<sup>2</sup> PN-EN ISO 9001:2009, p. 4.1 Wymagania ogólne, s. 15.

Organizacja, mając różne motywacje, podejmuje decyzję o wdrażaniu SZJ. Zgodnie z wymaganiami ISO 9001 konieczne jest powołanie „reprezentanta kierownictwa”, którego odpowiedzialność i uprawnienia związane są z<sup>3</sup>:

- zabezpieczeniem procesów potrzebnych w systemie zarządzania jakością, tzn., są ustanowione, wdrożone i utrzymywane;
- przedstawianiem najwyższemu kierownictwu sprawozdań dotyczących funkcjonowania systemu zarządzania jakością i wszelkich potrzeb związanych z doskonaleniem;
- zapewnianiem upowszechniania w całej organizacji świadomości dotyczącej wymagań klienta.

Skuteczne wdrożenie SZJ wymaga bezpośredniego i pośredniego zaangażowania wielu osób na poszczególnych etapach budowy systemu. Ustanowienie SZJ to jeden (najczęściej z kilku) z projektów realizowany w organizacji, z jednoznacznie zdefiniowanymi zadaniami. Należy jednak pamiętać, że po jego ustanowieniu działalność związana z zarządzaniem jakością to jeden z najważniejszych obszarów zarządzania organizacją pozostającą w relacji z pozostałymi. Właściwe kompetencje na etapie wdrażania SZJ związane są przede wszystkim z zarządzaniem projektem, natomiast po jego realizacji dotyczą merytorycznych zagadnień dotyczących aktywności związanej z utrzymaniem i rozwojem skutecznych rozwiązań systemowych. Typowe rozwiązanie to pełnienie przez pełnomocnika zarówno roli kierownika projektu (na etapie wdrażania, często bez jakichkolwiek kwalifikacji z zakresu zarządzania projektami), jak i później odpowiedzialnego za utrzymanie i rozwój SZJ.

Praktyka pokazuje, że najczęściej rola kierownictwa i ich reprezentanta na etapie wdrażania SZJ jest niezrozumiale marginalna. Wdrożenie SZJ pozostaje w gestii konsultantów, którym pozwala się na urzeczywistnienie ich wizji rozwiązań. Niestety, często – najprostszymi z możliwych, polegających na najtańszej realizacji zlecenia. Stąd pierwsze pytanie, jakie stawia autor, dotyczy kwalifikacji kierownictwa i jego reprezentanta; drugie natomiast dotyczy kwalifikacji konsultantów (zespołu konsultacyjnego). Stawiając za cel skuteczność systemu, wydaje się, że najmniejsze znaczenie w realizacji projektu mają audytorzy zewnętrzni – jednostek certyfikacyjnych, chociaż nie można nie doceniać także roli certyfikatora.

### **1.1. Kwalifikacje konsultantów i audytorów jednostek certyfikacyjnych**

Kwalifikacje konsultantów to jedna z zasadniczych kwestii, w istotny sposób rzutująca na rozwiązania ustanawiane w systemie. Paradoksalnie autor upatruje złych rozwiązań (często patologii) właśnie w postawie i działaniu konsultantów. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele, m.in.:

- brak doświadczenia osób, które doradzają organizacjom w zakresie wdrażania SZJ;

<sup>3</sup> PN-EN ISO 9001, System zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, p. 5.5.2, s. 21.

- rywalizacja ceną za usługę wdrożenia SZJ;
- wykorzystywanie niewiedzy zleceniodawców w zakresie zarządzania jakością;
- powielanie rozwiązań bez ich dostosowywania do specyfiki danej organizacji.

Jest wiele firm i osób działających indywidualnie, które składają oferty na doradztwo we wdrażaniu SZJ. Mają różne doświadczenia, niekiedy bardzo ograniczone, dotyczące pojedynczych wdrożeń i branż. Z uwagi na konkurencję cenową wdrażaniem SZJ ISO 9001 zajmują się przede wszystkim tylko indywidualni konsultanci, bo stało się nieopłacalne dla firm doradczych. Fakt, że wsparcia takiego nie udzielają grupy doradcze, zespoły eksperckie, znacznie zwiększa ryzyko nieprofesjonalnych wdrożeń. A nawet najbardziej trywialna niedyspozycyjność doradcy stanowi zagrożenie dla ciągłości wdrożenia. Na pewno też przy takiej realizacji projektu nie ma konfrontacji pomysłów w zespole konsultacyjnym, nie jest też wykorzystywany efekt specjalizacji przy wdrażaniu poszczególnych elementów SZJ czy zastępowalności – jeżeli pojawi się taka potrzeba. Często podkreślana jest przy kształtowaniu skuteczności SZJ rola, jaką pełnią audytorzy jednostki certyfikacyjnej; zdaniem autora, zupełnie niesłusznie. Niedoceniani są natomiast audytorzy klientów, a wyniki badań dowodzą, że to właśnie oni kształtują systemy zarządzania jakością dostawców [Łuczak 2008].

W praktyce audyty certyfikacyjne i współpraca z certyfikatorami często rozczarowuje. Z jednej strony z obiektywnych względów, bowiem audyt to zaledwie kilka godzin, jakie spędza audytor w danej organizacji, ale też przede wszystkim z natury audytu wynika – że dotyczy tylko oceny, nie powinien mieć charakteru doradztwa. Audyt<sup>4</sup> to systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny, w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu. Często są głosy o niedostatecznym profesjonalizmie audytorów – co jest też skutkiem konkurencji cenowej, ale także nieporównywalnych systemów kwalifikacji i oceny audytorów. Bardzo trafne wydaje się określenie, że „organizacja ma takich audytorów, na jakich zasługuje”. To kolokwialne stwierdzenie, jednak w rzeczywistości od postawy kierownictwa zależy wybór jednostki certyfikacyjnej, nawet audytorów, i na pewno ich postawa w trakcie audytu. Niestety, często nieprofesjonalne postawy audytorów są akceptowane, a to jest cena bezproblemowego przebiegu audytu i uzyskania rekomendacji<sup>5</sup>.

Zdaniem autora, jednak główny problem związany jest z kompetencjami, jakich często brakuje pracownikom organizacji decydujących się na wdrażanie SZJ;

<sup>4</sup> ISO 19011, p. 3.1 oraz ISO 9000, p. 3.9.1

<sup>5</sup> Zdaniem autora, tylko w przypadku certyfikacji na zgodność z ISO/TS 16949 (branża motoryzacyjna) skuteczny jest nadzór akredytacyjny sprawowany przez IATF. IATF skupiający przedstawicieli branży motoryzacyjnej (przede wszystkim producentów pojazdów) odpowiada za interpretację wymagań normy, definiowanie zasad certyfikacji oraz kwalifikowanie audytorów. W tym przypadku istnieje prosta i bezpośrednia zależność pomiędzy certyfikatami a jakością systemów zarządzania; w pozostałych przypadkach ta zależność jest pośrednia i na pewno nieskuteczna (patrz [Łuczak 2008, s. 195–205]).

„słabości” konsultantów i audytorów to tylko ich pochodne. Trenerzy, konsultanci, jednostka certyfikacyjna – są wybierani na poszczególnych etapach zarządzania projektem wdrażania SZJ.

## 2. Przywództwo

Wyniki wielu badań oraz opracowania teoretyczne wskazują na istotną rolę przywództwa w zarządzaniu jakością [Urbaniak 2010, s. 251–256; Karaszewski 2005, s. 133, 161–175; Mitra i Mitra 1998, s. 89; Łańcucki 2006, s. 30–34; Grzankiewicz 2009, s. 120]. Jednocześnie należy podkreślić rolę najwyższego kierownictwa w odniesieniu do świadomej decyzji związanej z budową SZJ i wspieraniem realizacji projektu; ale przede wszystkim kierowników szczebla średniego z uwagi na ich bezpośrednie przełożenie na podległy personel<sup>6</sup>. Hambrick i Mason<sup>7</sup> zwracają uwagę na ważną rolę liderów – w szczególności w małych i średnich organizacjach, w dużych ta odpowiedzialność spoczywa bardziej na zespole kierowniczym. Przypisują także szczególną wagę cechom osobowościowym kierowników (mniej merytoryczną wiedzę), a zatem w tym względzie organizacja jest „zdana” na ich postawy. Wyniki tych badań potwierdzają obserwacje z konsultacji związanych z wdrażaniem SZJ.

Zgodnie z wymaganiami ISO 9001 najwyższe kierownictwo powinno dostarczyć dowodów na tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania jakością oraz ciągłe doskonalenie jego skuteczności poprzez<sup>8</sup>:

- zakomunikowanie w organizacji wymagań klienta, w tym wymagań prawnych;
- ustanowienie polityki jakości;
- zapewnienie, że ustanowione są cele dotyczące jakości;
- przeprowadzenie przeglądów zarządzania;
- zapewnienie dostępności zasobów.

Najwyższe kierownictwo powinno podjąć świadomą decyzją dotyczącą wdrażania SZJ, przeprowadzić analizę korzyści i zagrożeń, co mogłoby zostać dokonane w trakcie warsztatów, w których podjęta zostałaby dyskusja w tym zakresie. Nawet jeżeli wdrożenie SZJ wynika z uwarunkowań rynkowych czy też wymagań klienta, konieczne jest określenie jednoznacznych celów i przyjęcie założeń dla realizacji projektu. Częste są opinie kierowników, że po wdrożeniu SZJ, nic się nie zmieniło w odniesieniu do skuteczności działania organizacji. Jednak na etapie inicjowania projektu wdrożenia SZJ decydenci nie mają wiedzy o istocie SZJ, nie starają się jej pozyskać, co pozwoliłoby na określenie celów, rozstrzygnięcie, co jest możliwe do uzyskania dzięki spełnieniu wymagań ISO 9001.

<sup>6</sup> Por. badania Lieberzona i O'Connora [Lieberzon i O'Connor 2008, s. 117–130].

<sup>7</sup> W tym względzie zwracają uwagę na doświadczenia, motywy, wartości i cechy zespołu kierowniczego jako pierwszoplanowe czynniki oddziałujące na ich zachowania, w drugiej kolejności na wiedzę merytoryczną [Canella i in. 2001, s. 36–42].

<sup>8</sup> PN-EN ISO 9001:2009, p. 5.1 Zaangażowanie kierownictwa, s. 19.

Wdrażanie SZJ powinno być traktowane jako decyzja o charakterze strategicznym. Rozpoczynanie projektu bez dostatecznej wiedzy i świadomości wymagań, bez kompetentnego personelu w każdym przypadku nie będzie sukcesem organizacji. To, niestety, częsty przypadek, kiedy ustanowienie, udokumentowanie, wdrożenie SZJ powierza się jednej osobie – często nowo zatrudnionej, a jej rolę w organizacji ogranicza się właśnie wyłącznie do „ISO 9001”.

Inicjacja prac zmierzających do spełnienia wymagań normy często traktowana jest jako zadanie operacyjne. Formalnie uzyskiwane są certyfikaty, jednak merytorycznie nie mamy do czynienia z dojrzałymi, zintegrowanymi rozwiązaniami. Brak zaangażowania i zrozumienia przez kierownictwo celowości i istoty SZJ skutkuje dualizmem w zarządzaniu. System zarządzania i system zarządzania jakością nie przenikają się wzajemnie. O ile do certyfikacji można taki stan rzeczy utrzymywać (świadomie czy nieświadomie), o tyle w kolejnym okresie pracownicy bardzo szybko wystawią opinię o SZJ – że to biurokratyzacja, zbędne, niepotrzebne działania, które skutkują wyłącznie spadkiem operatywności i produktywności. Wytłumaczenie istoty SZJ, a przede wszystkim zagwarantowanie zasadności ustanowienia danych rozwiązań, to ważna rola kierownictwa, które musi być zaangażowane na etapie budowy systemu, wyboru pełnomocnika czy doradcy.

Powszechnie, niestety, jedynym przejawem przywództwa we wdrażaniu SZJ jest decyzja menedżerów o wdrażaniu systemu, często nieświadoma, podjęta na podstawie niedostatecznej wiedzy merytorycznej, co rzutuje zarówno na proces ustanawiania systemu, jak i jego utrzymywania oraz rozwoju.

### 3. Zarządzanie projektem – wdrażania SZJ ISO 9001

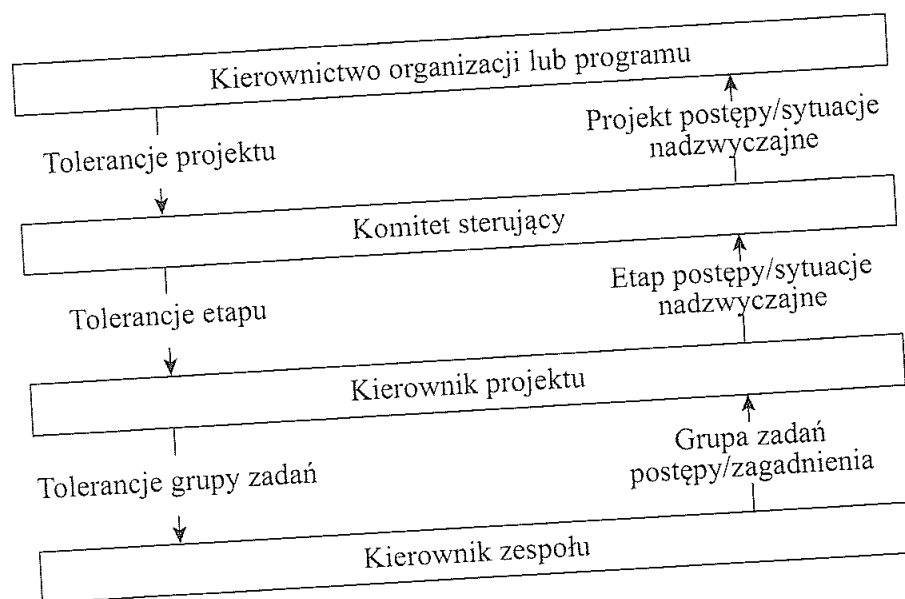
Norma ISO 9001 określa, że organizacja powinna ustanowić, udokumentować, wdrożyć i utrzymywać system zarządzania jakością zgodnie z wymaganiami niniejszej międzynarodowej normy [ISO 9001].

Wiele publikacji dotyczy wdrażania systemu zarządzania jakością (oraz wdrażania innych znormalizowanych systemów zarządzania). Autorzy omawiają w nich etapy wdrażania, dokumentację, interpretują wymagania standardu itd. [Lisiecka 2009, s. 27–38; Myszewski 2009, s. 248–273; Opalski i Modzelewski 2009, s. 83–84; Hamrol 2007, s. 151–179; Bral 2008, s. 12–38; Łańcucki 2009, s. 222–237]. Zagadnienia te nie są analizowane w kontekście zarządzania projektami, zgodnie z uznanymi technikami, np. Prince 2 czy PMA. W efekcie można mieć uzasadnioną obawę o skuteczność wdrożeń, co potwierdzają częste opóźnienia, przekroczenia budżetowe, konflikty związane z wykonaniem zadań czy z niezdefiniowanym ryzykiem i wiele innych skutków. Równie często wdrożenia SZJ realizowane są bez wcześniejszego określenia budżetu, szacowania ryzyka, adekwatnego podziału odpowiedzialności, zapewnienia kompetentnego zespołu do realizacji projektu.

M. Pawlak pośród czterech obszarów zarządzania projektami zwrócił uwagę na obszar personalny polegający na kierowaniu grupą projektową (wybór kierownika projektu i jego uczestników, określenie niezbędnych szkoleń i opracowanie systemów motywacji, znajdowanie rozwiązań i niwelowanie konfliktów) [Pawlak 2006, s. 28].

N. Hoening, zwraca uwagę na czynniki sukcesu zarządzania projektami – w tym: wsparcie kierownictwa, zaangażowanie użytkownika, doświadczenie kierownika projektu; które są podstawą planowania, zarządzania realizacją projektu itd. [Hoening 2007, s. 28–30]. Podkreśla także znaczenie zarządzania zespołem projektowym, które pozostaje w gestii kierownika projektu [Hoening 2007, s. 111–158].

Na zagadnienie zarządzania projektem wdrażania SZJ należy spojrzeć metodycznie i konkretnie, a jednym z istotnych elementów jest organizacja projektu. Powołany zostaje pełnomocnik, a pracownicy zostają zobowiązani do współpracy z przedstawicielem kierownictwa, który dość często dostaje wsparcie zewnętrznych konsultantów. Nadal często zdarza się, że pełnomocnicy nie mają dostatecznej wiedzy merytorycznej, a przede wszystkim doświadczenia związanego z zarządzaniem jakością, a nagminnie jest, że nie mają kwalifikacji związanych z zarządzaniem projektem, a pełnią rolę kierowników projektów. W ostatnich latach, z uwagi na pogorszenie sytuacji przedsiębiorstw, paradoksalnie sytuacja jest lepsza. Reprezentanci najwyższego kierownictwa rekrutowani są (z uwagi na oszczędności) spośród pracowników przedsiębiorstwa. Wcześniej, najczęściej były to osoby pozyskiwane z zewnątrz. Nie znały przedsiębiorstwa, nie miały autorytetu, a także często tylko teoretyczną wiedzę z zakresu zarządzania jakością (najczęściej uzyskane w czasie studiów). W praktyce zatem często jedna nowa, nieprzygotowana osoba odpowiadała za wdrożenie SZJ.



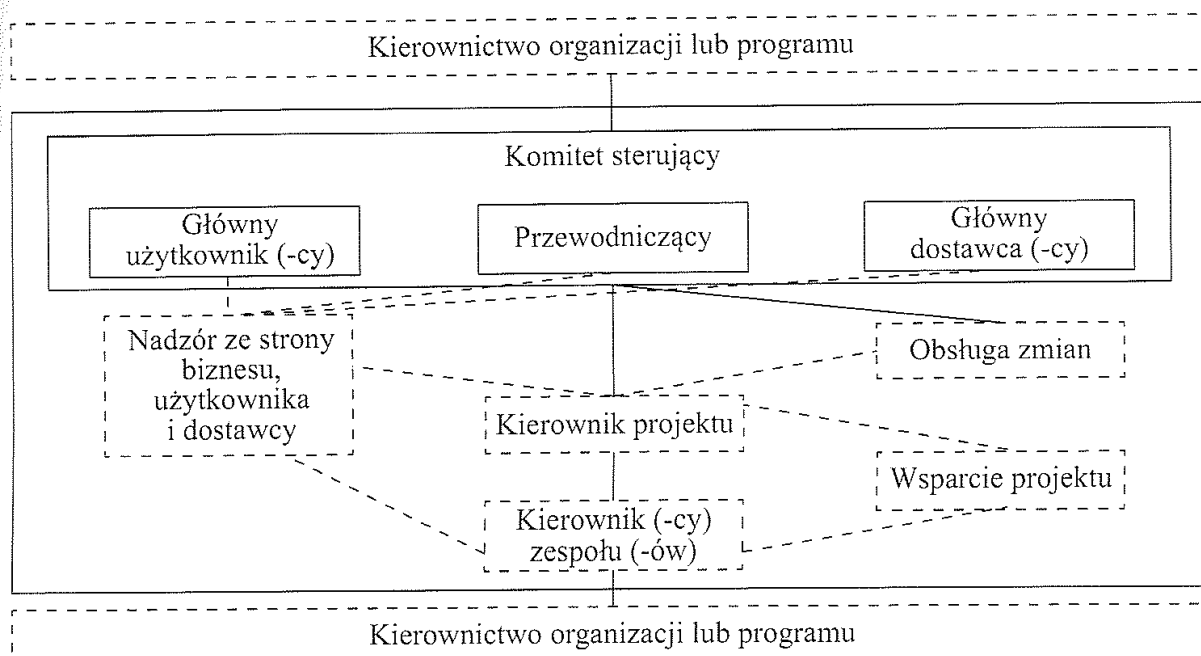
**Rysunek 1. Poziomy zarządzania projektem (delegowanie tolerancji oraz raportowanie faktycznych i prognozowanych postępów)**

Zdaniem autora, wdrażanie SZJ musi być bezwzględnie traktowane jako „projekt”, stąd konieczność bezwzględnego stosowania zasad zarządzania projektami, a klucz w tym zakresie to właściwa organizacja na poszczególnych poziomach zarządzania projektem i tym samym – kompetencje personelu.

Zgodnie z zasadami metodyki Prince2 [2009]:

- Kierownictwo organizacji lub programu nie wchodzi w skład zespołu zarządzania projektem, a jego obowiązkiem jest zlecenie projektu do realizacji. W praktyce zatem to typowy przejaw przywództwa, podjęcia świadomej decyzji związanej z wdrażaniem SZJ, ale także określenie osoby przewodniczącego komitetu sterującego oraz określenie tolerancji dla projektu<sup>9</sup>.
- Komitet sterujący – sprawuje całościową kontrolę na poziomie projektu tak długo, jak prognozy pozostają w granicach tolerancji; ma możliwość dokonywania przeglądów postępów i podejmowania decyzji, czy kontynuować, zmieniać, czy przerwać projekt.
- Kierownik projektu na bieżąco monitoruje etap zarządczy w granicach tolerancji ustanowionych przez komitet sterujący i przekazuje wszystkie niepokojące sygnały do komitetu sterującego.
- Kierownik zespołu współpracuje ściśle z kierownikiem projektu, nadzorując wykonywanie grupy zadań w ramach realizacji danego projektu.

Relacje wzajemne w ramach struktury zarządzania projektami przedstawia rysunek 2.



**Rysunek 2. Relacje wzajemne w ramach struktury zarządzania projektami**

Źródło: [Prince2 2009, s. 36]

<sup>9</sup> Tolerancje w Prince2 są definiowane w obszarach: czas, koszt, zakres, ryzyko, jakość, korzyści [Prince2 2009, s. 108].

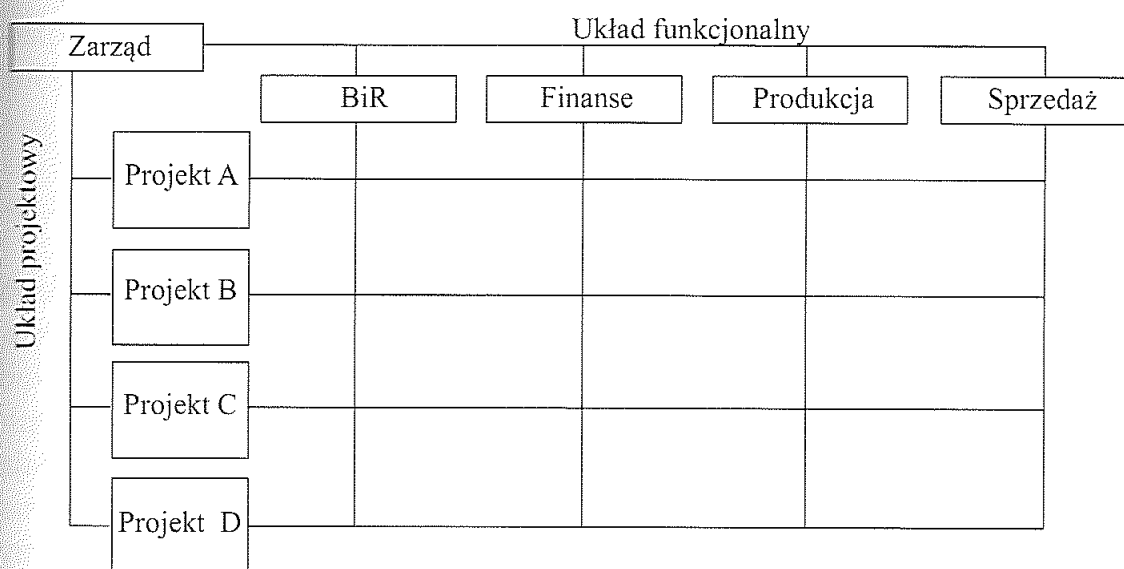


Pod dyskusję zatem należy poddać nie sposób wdrażania SZJ w małych organizacjach (szczególnie w mikroprzedsiębiorstwach), a zasadność, z uwagi na szczupłość zasobów ludzkich. Praktycznie niemożliwe jest zapewnienie właściwej organizacji zarządzania projektem, a wątpliwości potęguje także sfera merytoryczna – związana z możliwością realizacji audytów, zarządzania procesami, wykonywania analiz i spełnienia innych wymagań ISO 9001. Outsourcing w tym zakresie jest możliwy, ale czy koszty z nim związane są uzasadnione w szerszym kontekście zarządzania organizacją? I jaki jest sens, i szansa na skuteczność SZJ, kiedy pełnomocnik, audytorzy są z zewnętrznych organizacji.

N. Hoenig [2007] zwraca szczególną uwagę, w ramach zarządzania projektem, na zagadnienie tworzenia zespołu projektowego oraz określa konieczne kwalifikacje jego członków. Kierownictwo musi mieć świadomość niezbędnych kwalifikacji organizacyjnych, technicznych, logistycznych, interpersonalnych i politycznych. Konieczne jest zapewnienie zasobów personalnych, które pozwolą zarówno na merytoryczną, jak i organizacyjną skuteczność wdrożenia SZJ. A zatem rozważyć należy także wiele innych czynników, które mogą być domeną konkretnej organizacji i wynikać z jej specyfiki. W różnym stopniu ważne są cechy osobowościowe, pełnione obowiązki i posiadane uprawnienia, kompetencje, dyspozycyjność i wiele innych [Stabryła 2006, s. 74–83; Barker i Cole 2010, s. 93–111; Kopczewski 2009, s. 370; Kuc i Moczydłowska 2009, s. 155–185; Roszkowski i Wiatrak 2006, s. 16–17; Wachowiak i in. 2004, s. 26–80].

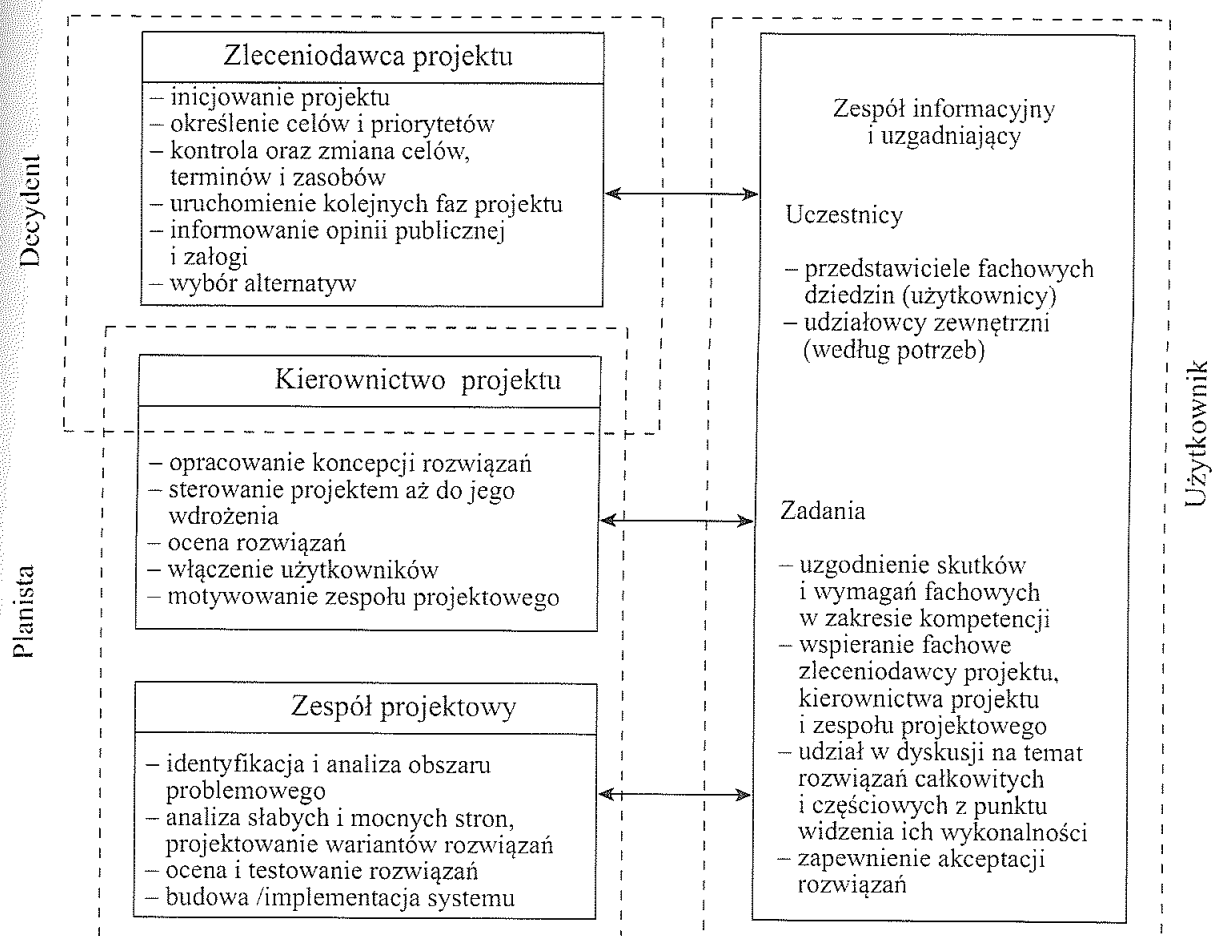
Niestety, w praktyce wdrażania SZJ mówi się wyłącznie o roli reprezentanta kierownictwa oraz hasłowo traktuje przywództwo i zaangażowanie personelu. W każdej organizacji realizowane są jednocześnie różne projekty, stąd wydaje się słuszne przyjęcie zasad definiowania zespołów projektowych, które będą w grupie reprezentowały konieczne kompetencje. Rysunek 3 przedstawia przykładową strukturę macierzową łączącą w sobie typową organizację funkcjonalną i projekty realizowane w danej organizacji.

Od kierownika projektu należy oczekiwać przygotowania pełnej koncepcji wdrożenia SZJ, która będzie obejmowała m.in. mapowanie procesów, dokumentowanie systemu, szkolenia, audyty, działania poaudytowe, certyfikację. Harmonogram realizacji projektu powinien stanowić zaledwie część koncepcji projektu przedstawionej w postaci tzw. karty projektu. Powinna ona obejmować przede wszystkim: uzasadnienie biznesowe wdrażania systemu, strategię komunikacji, ryzyka, jakości, tolerancje dla projektu itd. Prawidłowe przygotowanie założeń projektu wymaga kwalifikacji, na które nie zwraca się uwagi w kontekście kierowników projektów wdrażania SZJ. Rysunek 4 szerzej wskazuje na podział zadań koniecznych do realizacji projektów, w tym wdrażania SZJ.



**Rysunek 3. Struktura macierzowa realizacji projektów**

Źródło: [Kozłowski 2010, s. 34]



**Rysunek 4. Podział zadań stosowany w realizacji projektu**

Źródło: [Kozłowski, 2010, s. 29]

Przygotowanie „reprezentantów kierownictwa” najczęściej pozwala im na pełnienie roli kierowników zadań, a nie kierowników projektów (patrz rysunek 2).

### 3. Audyty wewnętrzne i audytorzy

Audyty wewnętrzne uznawane są za główny element SZJ zarówno na etapie jego wdrażania, jak i utrzymania oraz rozwoju. Zamieszczane są w każdym harmonogramie, wskazywane jako etap weryfikujący stopień wdrożenia i gotowość przed procesem certyfikacji. Jeszcze istotniejsze jest zapewnienie skutecznego mechanizmu audytowego jako stałego elementu systemu. W rezultacie audytów powstają raporty wskazujące na niezgodności i obserwacje, które wymagają zaplanowania i wykonania działań korygujących i zapobiegawczych. Niniejszy proces należy uznać za niezwykle ważny w SZJ, jego niedoskonałości przekładają się na jakość działań poaudytowych i na wszystkie elementy systemu. Dzieje się tak szczególnie dlatego, że od audytorów należy wymagać szczególnie dużo – kompetencji, ale także zaangażowania i określonych cech charakteru [ISO 19011; Łańcucki 2010, s. 195–205; Lisiecka 2009, s. 41–50; Łunarski 2008, s. 285–293; Hamrol 2007, s. 170; Urbaniak 2010, s. 279–280].

Niestety, często audytorzy są rekrutowani przypadkowo, bez określenia wystarczającego poziomu motywowania. Autor miał okazję prowadzić szkolenia audytorów wewnętrznych w jednostkach samorządu terytorialnego (JST), kiedy uczestnicy przyznawali się, że zostali wydelegowani na szkolenie w przeddzień, bez żadnych konsultacji czy informacji, o jakie szkolenie chodzi. Problemy są jednak także natury obiektywnej, np. w przypadku małych organizacji (w szczególności w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw) nie ma możliwości zachowania obiektywizmu i niezależności audytorów; żaden system motywacji nie jest w stanie także umożliwić audytorom znalezienie czasu na przygotowanie i rzetelne wykonanie audytów. Ich wyniki są także wątpliwe, skoro w każdy proces przedsiębiorstwa zaangażowani są wszyscy pracownicy. Jedynym, choć kosztownym, rozwiązaniem jest zlecenie na zewnątrz usługi wykonania audytu; jednak i w tym przypadku często mamy do czynienia z niską jakością usług – rutynowym działaniem, brakiem należytego przygotowania i zaangażowania. Dodatkowe koszty związane ze wsparciem konsultantów, trenerów stawiają pod znakiem zapytania celowość wdrożenia systemu, a dodatkowo taka koncepcja nie rozstrzyga kwestii skuteczności w działaniach związanych z utrzymaniem i rozwojem systemu. Brak konsekwentnego przywództwa, konkretnych oczekiwań i często niewłaściwa postawa reprezentanta kierownictwa powodują, że organizacja idzie na daleko idące kompromisy – wybiera liberalne jednostki certyfikujące, toleruje nieprofesjonalizm audytorów. A konsultanci, skoro wyczuwają przepaść pomiędzy swoją wiedzą w zakresie zarządzania projektami i zarządzania jakością

a doświadczeniem pełnomocnika w tym zakresie, realizują projekt tak, jak chcą, nie jak chce zleceniodawca.

#### 4. Przegląd zarządzania

Norma ISO 9001 wymaga zaplanowania i przeprowadzenia tzw. przeglądu zarządzania, którego celem jest dokonanie prezentacji danych oraz ocena jego przydatności, adekwatności i skuteczności<sup>10</sup>. W praktyce najczęściej jest to spotkanie, na które reprezentant najwyższego kierownictwa zaprasza kadre kierowniczą najwyższego szczebla. Cel niniejszej prezentacji jest zrozumiały – poddać pod ocenę, czy system w obecnym kształcie jest najbardziej adekwatny dla organizacji. Stąd konieczność przygotowania określonych danych, m.in. wyników audytów wewnętrznych i zewnętrznych, statusów działań korygujących i zapobiegawczych, informacji o przebiegu procesów. Kierownictwo organizacji nie uczestniczy i nie ma wiedzy o operacyjnych zagadnieniach związanych z funkcjonowaniem systemu; a właśnie przegląd zarządzania powinien umożliwić zbudowanie obrazu najważniejszych kwestii w ramach systemu.

Można odnieść wrażenie, że jest to „teatr jednego aktora”, w którym uczestniczy wyłącznie pełnomocnik. Przygotowuje materiały, najczęściej zbyt szczegółowo, sam je prezentuje, nie potrafiąc dokonać właściwej korelacji z innymi danymi w ramach ogólnej skuteczności systemu zarządzania. Kolejny, ważniejszy problem to podejście kadry kierowniczej czy też planowanie przeglądów co do terminów i formy. Najczęściej brakuje determinacji i zrozumienia dla wagi przeglądu zarządzania, stąd marginalizowanie jego roli – ograniczanie częstotliwości, delegowanie uczestników. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w przywództwie – począwszy od motywacji do wdrażania SZJ, zapewnienia umiejętnej relacji pomiędzy systemem zarządzania i SZJ, przez umiejętność przekonywania i aktywność w tym względzie, że SZJ jest ważny w organizacji. Często ustanawiana jest funkcja pełnomocnika w oderwaniu od innych obowiązków, rzeczywiście ważnych dla funkcjonowania organizacji. Sprzyja to także negatywnemu postrzeganiu przez pracowników działań pełnomocnika, w tym przeglądów, które organizuje. Wydaje się, że wyłącznie zapewnienie spójności przeglądów zarządzania (w ramach SZJ) z przeglądem zarządzania (w ramach systemu zarządzania) nie pozostawi w praktyce wątpliwości, że przedmiotem analiz są ważne dla organizacji sprawy. Podobnie pozytywną rolę będzie odgrywało przygotowywanie materiałów oraz ich prezentacja, także przez innych pracowników, merytorycznie odpowiedzialnych za wykonywanie zadań.

<sup>10</sup> Patrz PN-EN ISO 9001:2009, p. 5.6.1, PKN s. 21.

## Zakończenie

W artykule analizie poddane zostały kompetencje, ale także uprawnienia i odpowiedzialność pracowników (w tym kadry kierowniczej najwyższego szczebla), ale także konsultantów i audytorów zewnętrznych (jednostek certyfikacyjnych) w organizacji posiadającej system zarządzania jakością ISO 9001; wnioski w oczywisty sposób mogą zostać odniesione do każdej organizacji (bo w każdym przypadku mamy do czynienia z określonym systemem zarządzania jakością), jak również po interpretacji także do innych znormalizowanych systemów zarządzania.

Specjaliści z zakresu zarządzania jakością dostrzegają problemy pojawiające się na etapie wdrażania, utrzymania i rozwoju SZJ oraz znormalizowanych systemów zarządzania. Temat personelu, szczególnie dotyczący kwalifikacji kadry kierowniczej, jest drażliwy, nie jest dyskutowany i eskalowany. Zdaniem autora, to właśnie jest sposób na zapewnienie skutecznych rozwiązań systemowych, a także kształtowanie prawidłowej opinii o roli zarządzania jakością w organizacji oraz – szerzej – jako dyscypliny zarządzania. Kluczem do sukcesu w tym zakresie jest przywództwo i uznawanie wdrażania SZJ jako projektów. Pozostałe słabości wdrożeniowe są konsekwencją tych pierwszych. Niestety, zła jakość charakteryzuje często także systemy zarządzania jakością.

## Bibliografia

- Barker, S., Cole, R., 2010, *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bral, W., 2008, *Obieg i ochrona dokumentów w zarządzaniu jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem informacji*, Difin, Warszawa.
- Canella, A.A., Pettigrew, A., Hambrick, D., 2001, *Upper Echelons: Donald Hambrick on executives and strategy*, Academy of Management Executive, vol. 15.
- Grzankiewicz, N. (red.), 2009, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Hamrol, A., 2007, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN wyd. 2, Warszawa.
- Hoenig, N. (red.), 2007, *Zarządzanie projektami IT w małym palcu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Karaszewski, R., 2005, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Kopczewski, M., 2009, *Alfabet zarządzania projektami*, One Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Kozłowski, R., 2010, *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kuc, B.R., Moczydłowska, J.M., 2009, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.

- Lieberson, S., O'Connor, J.F., 2008, *Leadership and organizational performance: a study of large corporations*, American Sociological Review, vol. 37.
- Lisiecka, K., 2009, *System zarządzania jakością produktów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Łańcucki, J. (red.), 2009, *Znormalizowane systemy zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Łańcucki, J. (red.), 2006, *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Łuczak, J., 2008, *System zarządzania jakością w branży motoryzacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Mitra, A., Mitra, A., 1998, *Fundamentals of Quality Control and Improvement*, New Jersey, Myszewski, J.M., 2009, *Po prostu jakość*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Opalski, K., Modzelewski, P., 2009, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa.
- Pawlak, M., 2006, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- PN-EN ISO 9001:2009, PKN.
- Prince2 – skuteczne zarządzanie projektami, The Stationery Office (TSO), Norwich 2009,
- Roszkowski, H., Wiatrak, A.P., 2006, *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Stabryła, A., 2006, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Urbaniak, M., 2010, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wachowiak, P., Grzegorzczak, S., Grucza, B., Ogonek, K., 2004, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.

## ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION – COMPETENCE OF PROJECT PARTICIPANTS

**Summary:** The article deals with the issue of competence and roles (responsibility and rights) of employees in an organization that implements and keeps *competence of project participants*, as well as consultants and auditors supporting those processes. According to the author of this study, common practices within this sphere cause ineffective systems implementation which is also the base of negative stereotypes and opinions of quality management. The author's considerations result primarily from his experience as a training specialist and consultant, which was compared with project management theory, in this case – implementing *competence of project participants*. That should be treated as a project and managed on the basis of one of the considered methodologies (e.g. Prince2, PMI), which relates to necessity of assuring individual organization of work (for example: project board, project manager, team executives, support) and asserting key competences.

In practice they are often insufficient as regards merits concerning quality management (for example ISO 9001 requirements, process management, *competence of project participants'* documentation) and almost always deficient regarding to project management rules (among other things principles, topics, business justification, planning, risk management, stage controlling, project closing). Conclusions drawn in the text submit quality management approach to readers' consideration, which can be transferred into introduction of different normalized management systems.