



2

Biuletyn informacyjny projektu:

„Przed Wszystkim Jakość – poprawa jakości usług świadczonych przez JST dzięki modernizacji procesów zarządzania i podniesieniu kwalifikacji pracowników”

Szanowni Państwo,

Serdecznie zapraszamy do zapoznania się z drugim Biuletynem Informacyjnym Naszego Projektu. W tym numerze przedstawiamy podstawowe pojęcia dotyczące systemu jakości w formie pytań i odpowiedzi opracowanych przez prof. dr hab. Marka Bugdola.



Jak należy rozumieć słowo system?

Wyobraź sobie, że prowadzisz samochód. Aby Twoja podróż była bezpieczna, to muszą być spełnione określone warunki. Jednym z nich jest niezawodność wszystkich części, których funkcjonowanie jest od siebie zależne. To samo można odnieść do naszego organizmu czy też do organizacji. Zbiór wielu elementów, które są od siebie zależne nazywamy systemem.

W zarządzaniu wykorzystywane jest prawo Ackoffa, który uznał, że *”sprawność żadnego systemu, a więc i spółki, nigdy nie równa się sumie sprawności jego części składowych. Jest*

ona wynikiem ich wzajemnych oddziaływań”¹. Prawo to można odnieść do wielu podejmowanych działań. Na przykład powinniśmy o nim pamiętać dokonując oceny dostawców w ramach systemów zarządzania jakością. Nie zawsze jest tak, że najlepsi dostawcy będą zapewniać najwyższą jakość naszego wyrobu. Bardzo często jest wręcz odwrotnie

Urzędy też są zbiorem różnych systemów, a jednym z nich jest system jakości. Kiedy więc mówimy o systemie jakości to mamy na uwadze zbiór złożony z takich elementów, jak: odpowiedzialność kierownictwa, nadzorowanie procesów, analizowanie danych itp.

W praktyce ważne jest to, aby kierownictwo myślało i podejmowało decyzje z uwzględnieniem systemu. Kiedy zmieniasz strukturę organizacyjną (system organizacyjny), to musisz pamiętać o zmieniających się zachowaniach organizacyjnych (systemie społecznym).

¹ R.L.Ackoff .Zarządzanie w małych dawkach, PWN, Warszawa,1993,s.103





Czym jest jakość?

Profesor E. Kindlarski wyliczył kiedyś, że w literaturze istnieje ponad 100 definicji jakości. Jakością interesowali się filozofowie (Arystoteles, Platon, Cyceon i inni) oraz tysiące różnych naukowców.

Według normy ISO 9000:2005 - która definiuje pewne pojęcia - jakość to: „*stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania*” (inherentny - tkwiący w czymś, w ustalonych obyczajach). Często jak mantrę powtarza się, że jakość jest spełnianiem potrzeb i oczekiwań. Ale taka definicja niewiele nam mówi. Pojawiają się pytania: jak mam badać potrzeby, skoro cały czas się zmieniają? jak mam spełniać wymagania klientów mojego urzędu, skoro muszą działać zgodnie z przepisami prawa?

Wobec tego możemy powiedzieć, że jakość to taka wartość, która powinna przyświecać wszystkim naszym zadaniom oraz podejmowanym wysiłkom. Jakość dotyczy ludzi procesów, załatwianych spraw, kontaktów z innymi. Jakość musi być mierzona. Istnieje tutaj wiele możliwości. Możesz badać satysfakcję klienta (w pewnym, niewielkim stopniu badania takie udzielają odpowiedzi na pytanie: czy ich potrzeby są zaspokajane?), możesz wyznaczać sobie różne wskaźniki jakości, liczyć liczbę „wybraków”, reklamacji, poniesione straty jakości, czas obsługi itp. W praktyce każda organizacja musi sama opracować zestaw różnych, najlepiej uzupełniających się sposobów.

Co to jest klasa?

Klasa (ISO 9000:2005) to: „*kategoria lub zaszerogowanie nadane różnym wymaganiom dotyczącym jakości wyrobów, procesów lub*

systemów mających takie samo zastosowanie funkcjonalne”.

Możesz lecieć samolotem i wówczas możesz wybrać dwie, a może nawet trzy klasy. W klasie ekonomicznej siedzisz skulony, jak struś i możesz liczyć na płatną kanapkę. W klasie biznes piękne panie noszą tacki z szampanem i kawiozem. To samo dzieje się, kiedy korzystasz z hotelu. Samochody tej samej marki też mają różne klasy.

W urzędach nie można różnicować klientów. Często popełnianym błędem jest podział klientów na ważnych, np. inwestorów i mniej ważnych. Pamiętaj, że klienci oceniają nie tylko to, jak są sami obsługiwani, ale również to, jak obsługujesz innych. Nawet inwestor wyprowadzi się z twojego miasta, kiedy zauważy, że zwykły obywatel jest traktowany gorzej.

Co to jest proces?

Według normy terminologicznej ISO 9000:2005: *proces to zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziaływujących, które przekształcają wejścia w wyjścia*. Strasznie skomplikowana definicja. Ale wyobraź sobie, że krzesło, na którym być może siedzisz musiało zostać wyprodukowane z uwzględnieniem podejścia procesowego. Ktoś kupił drzewo (albo obrzydliwy plastik) - tutaj mamy tzw. wejście procesu. Ktoś to drzewo odpowiednio przyciął, złączył, pomalował - zachodził tzw. proces wewnętrzny (złożony z współzależnych etapów, czynności). Ktoś wreszcie to krzesło sprzedał, dostarczył do klienta - to wyjście procesu. O tym, dlaczego to pojęcie jest takie ważne napiszemy w drugiej części opracowania.



Jak należy rozumieć pojęcie projektowania?

Zapewne, kiedy słyszysz o projektowaniu słusznie myślisz o projektowaniu domów, samochodów lub ewentualnie projektowaniu ogrodów. W zarządzaniu jakością jednak przyjmuje się, że projektowanie jest rozumiane jako *"zbiór procesów, które przekształcają wymagania na określone właściwości lub na specyfikację wyrobu, procesu lub systemu"* (EN ISO 9000:2005, pkt 3.4.4). Jeżeli więc mamy do czynienia ze zbiorem procesów (por. def.), to sprawdźmy na ile przekształcają one wymagania dotyczące wyrobu lub klienta.

Co oznacza wyraz identyfikowalność?

Identyfikowalność to *zdolność do prześledzenia historii, zastosowania lub lokalizacji tego, co jest przedmiotem rozpatrywania* (ISO 9000:2005).

Czym są audyty jakości?

W organizacji występuje dużo audytów i auditów. Mamy audyty finansowe, wiedzy, organizacyjne, personelu, itp. ale również audyty jakości. Audit nie jest kontrolą! Jest to rozmowa dwóch kolegów z pracy, którzy wspólnie próbują znaleźć najlepsze rozwiązanie dotyczące obsługi klientów (w tym klientów wewnętrznych). W urzędzie jest dużo audytów wewnętrznych. Można je przeprowadzać w układzie funkcjonalnym lub procesowym. Oznacza to, że auditowane mogą być albo poszczególne działy, wydziały, referaty albo procesy, które przebiegają przez wiele komórek organizacyjnych.

Jak należy rozumieć pojęcie organizacji?

Organizacja to *grupa ludzi i infrastruktura z przypisaniem odpowiedzialności, uprawnień i powiązań* (ISO 9000:2005).

Organizacją jest więc szkoła, firma, instytucja, stowarzyszenie itp.

Urzędy są również organizacją. Bardzo ważną rolę pełnią struktury organizacyjne, ponieważ to one wpływają na zachowania pracowników. Zauważ, że sam fakt przyporządkowania kogoś do jakiejś komórki organizacyjnej wpływa na jego zachowanie. Auditorzy jakości wiedzą o tym, że inaczej zachowuje się Marysia z księgowości, a inaczej Waldek, który pracuje w referacie komunikacji. Ale struktury mają również wpływ na przebieg procesów i na jakość obsługi klienta (niestety nasze struktury są przestarzałe i stanowią przeszkodę w budowaniu jakości).

Co oznacza skrót ISO?

ISO to Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna, która powstała już w 1947 roku. Nie można więc mówić o wdrażaniu ISO - wdrażamy system jakości oparty o normy ISO. W tej chwili do ISO należy ponad 150 państw. Skoro więc tak często krytykujemy system jakości, to powinniśmy zapytać samych siebie, dlaczego w innych państwach systemy te są stosowane od wielu już lat w sektorze publicznym?

Jakie normy wydaje ISO?

Jest ich bardzo dużo. Dotyczą praktycznie każdej dziedziny naszego życia. Wykaz norm i dokumentów z rodziny ISO 9000 oraz ich polskie odpowiedniki (za PKN - Polskim Komitetem Normalizacyjnym) znajdziesz w

Strona 3



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



ISO 9000:2005	PN-EN ISO 9000:2006	<i>Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia</i>
ISO 9001:2008	PN-EN ISO 9001:2009	<i>Systemy zarządzania jakością – Wymagania</i>
ISO 9004:2000	PN-EN ISO 9004:2001	<i>Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania</i>
ISO 10001:2007	PN-ISO 10001 w trakcie opracowania	<i>Zarządzanie jakością – Zadowolenie klienta – Wytyczne dla organizacji dotyczące kodeksów postępowania</i>
ISO 10002:2004	PN-ISO 10002:2006	<i>Zarządzanie jakością – Zadowolenie klienta – Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach</i>
ISO 10003:2007	PN-ISO 10003 w trakcie opracowania	<i>Zarządzanie jakością – Wytyczne dotyczące rozstrzygania sporów na zewnątrz organizacji</i>
ISO 10005:2005	PN-ISO 10005:2007	<i>Systemy zarządzania jakością – Wytyczne dotyczące planów jakości</i>
ISO 10006:2003	PN-ISO 10006:2005	<i>Systemy zarządzania jakością – Wytyczne dotyczące zarządzania jakością w przedsiębiorstwach</i>
ISO 10007:2003	PN-ISO 10007:2005	<i>Systemy zarządzania jakością – Wytyczne dotyczące zarządzania konfiguracją</i>
ISO 10012:2003	PN-EN ISO 10012:2004	<i>Systemy zarządzania pomiarami – Wymagania dotyczące procesów pomiarowych i wyposażenia pomiarowego</i>
ISO/TR 10013:2001	Polska wersja raportu technicznego dostępna w PKN	<i>Wytyczne dotyczące dokumentacji systemu zarządzania jakością</i>
ISO 10014:2006	PN-ISO 10014:2008	<i>Zarządzanie jakością – Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych</i>
ISO 10015:1999	PN-ISO 10015:2004	<i>Zarządzanie jakością – Wytyczne dotyczące szkolenia</i>
ISO/TR 10017:2003	PKN-ISO/TR 10017:2005	<i>Wytyczne dotyczące technik statystycznych odnoszących się do ISO 9001:2000</i>
ISO 10019:2005	PN-ISO 10019:2006	<i>Wytyczne dotyczące wyboru konsultantów systemu zarządzania jakością i korzystania z ich usług</i>
ISO/TS 16949:2002	Polska wersja specyfikacji technicznej dostępna w PKN	<i>Systemy zarządzania jakością – Szczegółowe wymagania dotyczące stosowania ISO 9001:2000 w przemyśle motoryzacyjnym oraz w organizacjach produkujących części zamienne</i>
ISO 19011:2002	PN-EN ISO 19011:2003	<i>Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego</i>





Kto to jest klient wewnętrzny?

Jeżeli prosisz panie z działu kadr o jakieś zaświadczenie, to stajesz się ich klientem wewnętrznym. Każda osoba, która uczestniczy w tym samym procesie podejmowania decyzji administracyjnej jest klientem kogoś. Idea ta głosi, że równie ważne jak potrzeby klientów tradycyjnych-zewnętrznych są potrzeby i oczekiwania klienta wewnętrznego. Klienci muszą ze sobą współpracować, uczyć się od siebie.

Zainteresowanie ideą klienta wewnętrznego umocniło się w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, kiedy to niektóre organizacje postanowiły wprowadzić zasady marketingowej orientacji do systemów zarządzania. Wówczas to pojawiły się pierwsze próby oceny wewnętrznych dostawców, oparte albo o poziom zaangażowania w realizacji jakiś zadań albo o poziom wykonania celów. Wdrożone systemy były połączone z systemem wynagrodzenia i miały pełnić funkcję motywacyjną.

Dzisiaj idea klienta wewnętrznego sprowadza się do obowiązku przestrzegania wewnętrznych standardów pracy, ale sami pracownicy muszą owe standardy traktować jako podstawę doskonalenia relacji międzyludzkich. Jeżeli normy, procedury są narzucane, to pracownicy mają skłonności to postrzegania tylko swoich przełożonych jako klientów wewnętrznych.

Wprowadzenie w życie tej idei wymaga poprawy świadomości jakości. Podczas szkoleń można zaznajomić pracowników z samą ideą klienta wewnętrznego, a w trakcie samooceny można poprosić ich o zdefiniowanie tego, kto jest ich klientem wewnętrznym, czy oni sami pełnią rolę wewnętrznego dostawcy. Bardzo ważnym zadaniem jest określenie przyczyn popełnianych błędów. Mogą one tkwić w

uwarunkowaniach organizacyjnych. Taka szkoleniowa sesja jest bardzo dobrym sposobem na poprawę istniejących procesów.

Co to jest przegląd zarządzania?

To działania, które podejmujemy po to, aby określić przydatność i skuteczność systemu jakości. Kiedy więc mówimy o przeglądzie zarządzania to mamy na uwadze takie czynności, które muszą służyć do oceny przydatności samego systemu. Zwykle przegląd zarządzania to specjalnie przygotowane spotkanie najwyższego kierownictwo i pełnomocnika jakości (uczestniczyć w nim mogą wszyscy), na którym omawiane są problemy związane z funkcjonowaniem systemu jakości. Najwyższe kierownictwo podejmuje decyzje dotyczące doskonalenia systemu (dane wyjściowe) po zapoznaniu się z danymi wejściowymi (wiedza, jaką przygotował pełnomocnik). Dane wejściowe mogą obejmować: wnioski z auditów, wyniki badań satysfakcji klienta, status działań korygujących i zapobiegawczych, wyniki z poprzednich przeglądów etc.

Czym są działania korygujące i zapobiegawcze?

Działania korygujące podejmujemy, gdy dochodzi do niezgodności (np. nie spełniamy postanowień normy ISO, nie przestrzegamy procedur, łamiemy wymagania jakości), a działania zapobiegawcze są działaniami profilaktycznymi („dmuchamy na zimno”).



Czym jest Księga Jakości?

To jeden z najważniejszych dokumentów, które może pełnić funkcję edukacyjną i informującą. Zwykle znajdziesz tam opis systemu jakości, zestaw procedur, zakres odpowiedzialności. Ale uwaga: nie ma sensu tworzyć opastych tomów, których i tak nikt nie przeczyta. Jeżeli już napisałeś, opracowałeś, wdrożyłeś procedury, to nie ma sensu ich przepisywać. Księga Jakości musi zawierać „zakres SZJ włączając szczegóły ew. wyłączeń dotyczących wymagań oraz ich uzasadnienie, udokumentowane procedury ustanowione dla SZJ lub powołanie się na nie, opis wzajemnego oddziaływania między procesami SZJ” (ISO 9001:2008).

A czym jest procedura?

To opis postępowania podczas realizacji jakiegoś procesu. Możesz więc opracować procedurę wydawania decyzji administracyjnych. Będzie ona zawierać cel, opis postępowania, zakres odpowiedzialności poszczególnych osób, ew. sposób sprawowania nadzoru, monitorowania itp.

Co to są te wyłączenia, o których wspomniano w Księdze Jakości?

W zasadzie każdy punkt normy musi być spełniony. Ale istnieją takie zasady, zalecenia, punkty normy, których spełnianie jest niezgodne ze specyfiką funkcjonowania urzędu. Uwaga: wyłączenia ograniczono tylko do rozdziału 7 (realizacja wyrobu) i to pod warunkiem, że owo wyłączenie nie wpływa na zdolność organizacji do dostarczania wyrobu zgodnie z wymaganiami. Praktyka wskazuje, że najczęściej wyłączeniu podlega pkt 7.3 - projektowanie i rozwój oraz pkt 7.5.2 -

walidacja procesów produkcji i dostarczania usługi.

Uwaga: uzasadnienie wyłączenia powinno być zawarte w Księdze Jakości.

Czym jest efektywność, a czym skuteczność?

Efektywność – relacja między osiągniętymi wynikami, a wykorzystanymi zasobami. Skuteczność - stopień w jakim zaplanowane działania są realizowane i planowane wyniki osiągnięte (norma ISO 9000:2005).

Te dwie zacytowane definicje najlepiej świadczą o tym, że czasami bezmyślnie posługujemy się tymi pojęciami. Mówimy jestem efektywny, skuteczny. W rzeczywistości jednak rozgraniczenie tych pojęć w zarządzaniu jakością jest bardzo ważne. System może być skuteczny, ale nie zawsze będzie efektywny. Jestem skuteczny, kiedy osiągam cele jakości. Jednak w pierwszym okresie osiąganie tych celów może być związane z długoterminową strategią lub ich realizacja może wynikać z działań zapobiegawczych. Kiedy jednak wdrażam system (ponoszę jakieś koszty, nazywane inwestycjami), a po czasie spadają koszty jakości, to mogę mówić, że system jest efektywny.

Co to jest wyrób?

Proste pytanie? Niekoniecznie. Wyrób to: *wyniki procesu (ISO 9000:2005)*. Wyróbem – uwaga - może być usługa, idea, półprodukt lub produkt materialny. W urzędach wyróbem są decyzje administracyjne, postanowienia, informacje.



Co oznacza pojęcie wymagania?

W zarządzaniu jakością przez cały czas mówimy o spełnianiu wymagań. Możemy wyróżnić wymagania prawne (i to one są najważniejsze), wymagania normalizacyjne, klienckie (podane przez klienta) i wreszcie nasze własne wymagania jakości (np. branżowe).

Wymagania:

- wynikają z norm ISO 9001, 9004,
- są zawarte w normach innych, specjalistycznych,
- dotyczą procesów,
- są zawarte w modelach doskonałości (ogólnych, dotyczących sektora publicznego).

Według normy ISO 9000:2005: wymaganie to „*potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe*”.

Potrzeby mogą być jednak: utajnione, uświadomione i nieświadomione. Wyróżniamy potrzeby elementarne, wyższego rzędu, władzy, afiliacji itp. Potrzeby zależą od wielu czynników, a ich cechą jest to, że wykazują one zmienność. Wymagania jakości należy więc badać, przeglądać i spełniać. Dla osób zajmujących się zarządzaniem jakością ważne jest to, że na owe potrzeby wpływa również jakość dostarczanych usług (działanie obustronne). Klienci uczą się, mają nowe doświadczenia, zmieniają się ich potrzeby dotyczące życia, a w związku z tym zmieniają się również potrzeby związane z realizacją różnych usług.

Jak ma rozumieć pojęcie weryfikacji?

Weryfikacja to *potwierdzenie przez przedstawienie obiektywnego dowodu, że zostały spełnione wyspecyfikowane wymagania* (ISO 9000:2005).

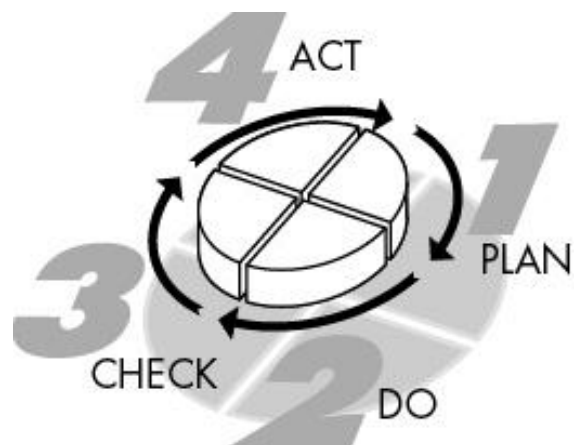
Kiedy więc klienci przekazują nam specyfikację (mówią, piszą, co chcą uzyskać, jakie są ich oczekiwania), a nasz pracownik przed dostarczeniem wyrobu sprawdza, czy udało się zrealizować wszystkie punkty specyfikacji, to dokonuje on weryfikacji.

Co oznacza skrót PDCA?

Cykl PDCA (inaczej cykl Deminga):

P – oznacza *Plan* (planuj), D – *Do* (wykonuj), C – *Check* (sprawdź) oraz A – *Act* (działaj). W praktyce stosowanie PDCA wymaga, aby doskonalenie systemu jakości oraz procesów dokonywało się w cyklu ustawicznym.

W praktyce organizacje poświęcają różny czas na realizację poszczególnych etapów. Niektóre z nich starają się najpierw wszystko starannie zaplanować (czas planowania sięga nawet 8-9 miesięcy).





Kim jest pełnomocnik?

To przedstawiciel kierownictwa, który jest równocześnie członkiem kierownictwa (według nowej normy ISO 9001:2008) i niezależnie od tego, czym się na bieżąco zajmuje dba o to, aby system jakości funkcjonował poprawnie.

Co to jest TQM (Total Quality Management)?

E. Deming - jeden z prekursorów nauk o jakości pytany o definicję TQM podczas jednej z konferencji powiedział: *nie wiem*. O TQM wszyscy mówią, ale nikt nie potrafi tej koncepcji, a nawet swoistej filozofii zarządzania zdefiniować. Można jednak wymienić kilka „elementów” składowych TQM:

- dążenie do satysfakcji klientów wewnętrznych (tzn. pracowników) poprzez delegowanie władzy i uprawnień, odpowiednie style kierowania, proces informacji i komunikacji społecznej, system kar i nagród, motywację itp.,
- wykorzystanie efektu synergii (zespołów pracowniczych, kółek jakości itp.),
- dążenie do ciągłej obniżki kosztów jakości,
- kładzenie nacisku na prewencję i ograniczanie do niezbędnego minimum kontroli jakości,
- traktowanie systemów jakości jako rzeczy oczywistej, podłoża do budowania filozofii jakościowej,
- akcentowanie przywództwa i jego roli w procesie wprowadzania zmian,
- wykorzystanie narzędzi i technik jakościowych.

C. R. J. Longo i M. A. A. Cox² przypisują poszczególne elementy do wyrazów: *total*, *quality*, *management*. I tak:

- **total** – oznacza kompleksowe podejście do problematyki przywództwa, integracji, konkurencji, pracowników (ich zaangażowania i partycypacji w podejmowaniu decyzji), klientów i środowiska;
- **quality (jakość)** – jest spełnieniem potrzeb i oczekiwań klientów poprzez projektowanie, planowanie i szkolenie;
- **management (zarządzanie)** – musi uwzględniać integrację, przywództwo i empowerment³.



Prof. dr hab. Marek Bugdol

Profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Wykłada systemy zarządzania jakością, wymagania jakości, politykę społeczną.

Interesuje się zarówno zarządzaniem jakością, jak i zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz socjologią organizacji.

Jest również auditorem (audytorem) systemów zarządzania jakością oraz Członkiem Komitetu Polskiej Nagrody Jakości.

² C. R. J. Longo, M. A. A. Cox. Total Quality Management in Financial Services: beyond the fashion the reality has to take off. „Total Quality Management” 1997, nr 6 (8).

³ Empowerment to nie tylko delegowanie władzy, upodmiotowienie, to koncepcja zmierzająca do usuwania strachu, poprawy poziomu zaufania.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja