



3

Biuletyn informacyjny projektu:

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

Szanowni Państwo,

Serdecznie zapraszamy do zapoznania się z kolejnym, trzecim już Biuletynem Informacyjnym Naszego projektu.

W prezentowanym numerze przedstawiamy informacje na temat funkcjonowania Systemu Jakości (zalety, etapy wdrażania i inne). Poniższy tekst jest autorstwa prof. dr hab. Marka Bugdola



Czy systemy zarządzania jakością są odpowiednie dla administracji samorządowej?

Pierwszy system zarządzania jakością w administracji oparty o normę ISO wdrożono w Kanadzie w 1995 roku. W Polsce „moda na jakość” rozpoczęła się w roku 1999 (po reformie administracji samorządowej). Pierwszy system jakości w urzędzie miasta wprowadzono w Dzierżonowie, a w starostwie powiatowym w Raciborzu. W pierwszych czterech latach wdrożono ok. 80 systemów

jakości. Różne były motywy ich wdrażania. Najczęściej systemy zarządzania jakością wdrażano w administracji samorządowej, bo lokalni politycy mieli pozytywne doświadczenia wyniesione z sektora prywatnego.

Nie można też wykluczyć, że silną motywacją było naśladownictwo, swoista „moda na ISO”. Poważnym impulsem do zmiany sposobów myślenia o jakości i obsłudze klientów było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Systemy zarządzania jakością w znaczącym stopniu mogą poprawić jakość usług świadczonych przez administrację samorządową.





Jakie są zalety systemów jakości?

Na podstawie doświadczeń urzędów, które stosują systemy jakości można wyodrębnić kilka zalet. Po pierwsze, wdrożenie systemu podnosi świadomość jakości. Pracownicy, którzy obsługują klientów (w tym klientów wewnętrznych) pracują lepiej, doceniają ich zaangażowanie, korzystają z ich wiedzy. Po drugie, uporządkowaniu ulega cała sfera organizacyjna. Następuje integracja czynności, które były rozproszone w różnych funkcjonalnych działach. Lepszy jest nadzór nad dokumentami i zapisami. Po trzecie, zwiększa się zainteresowanie innymi metodami doskonalenia jakości. Najczęściej wzmacniane są procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Po czwarte, w wyniku stosowania podejścia procesowego urzędy skuteczniej działają (mają większą zdolność do osiągania celów jakości).

W dłuższej perspektywie czasowej systemy jakości mają poprawiać efektywność organizacji, zmniejszać koszty jakości, wpływać znacząco na utrzymanie satysfakcji klientów.

A jakie wady?

Wady systemów jakości są wyłącznie wynikiem nieporozumień i błędów związanych z ich wdrażaniem. Systemy funkcjonują niewłaściwie, bo – najczęściej - byle jak zidentyfikowano kluczowe procesy, nie dokonano żadnych zmian w strukturze. Bolączką polskich systemów jest ich wysoki poziom biurokratyzowania. Konsultanci często starają się wszystko „opisać i udokumentować”. W konsekwencji zamiast doskonalić jakość utrwalają bałagan organizacyjny. System staje się „nakładką” na to, co jest nieprawidłowe, funkcjonuje w biurokratyzowany sposób. Brakuje też

konsekwencji, zaangażowania i wsparcia udzielanego przez najwyższe kierownictwo pracownikom doskonalącym jakość. Procedury są traktowane jako, coś „świętego”. Zapomina się o tym, że to procedury są dla ludzi a nie odwrotnie.

Czy wdrożenie systemu jest obowiązkowe?

Absolutnie nie. Jeżeli uważasz, że systemy znormalizowane przeszkadzają Ci w funkcjonowaniu albo, że podobne efekty możesz uzyskać inną drogą, to zrezygnuj z certyfikacji. Celem jest zawsze poprawa jakości usług (również tych, jakie świadczysz dla pracowników).

Jakie są etapy wdrażania systemu jakości?

Zasadniczo wyodrębniamy siedem etapów wdrażania systemów jakości (dalej SZJ):

- a) informacyjny (wiem),
- b) decyzyjny (chcę),
- c) przygotowawczy (przekonanie pracowników o słuszności decyzji, rozpoczęcie szkoleń, pisanie procedur i księgi jakości, analiza możliwości, ustalenie elementów mających podlegać zmianom),
- d) etap właściwego wdrażania (dopasowywanie norm do rzeczywistości),
- e) etap wewnętrznych auditów i modyfikacji,
- f) etap auditu wewnętrznego,
- g) certyfikacja.



Wdrożenie systemów jakości jest związane z kształtowaniem świadomości jakości. Wszyscy pracownicy muszą być przeszkoleni w zakresie funkcjonowania systemu jakości, wymagań jakości. Należy nauczyć ich posługiwania się narzędziami jakości.

Bardzo ważnym i krytycznym etapem jest identyfikacja procesów, ustalenie zależności i związków zachodzących pomiędzy nimi. Należy ustalić mierniki pomiaru procesów. Później można przystąpić do opracowania procedur jakości, wdrożenia ich w życie, sprawdzenia ich skuteczności. Przyjęcie systemu zarządzania jakością powinno być związane z podjęciem decyzji strategicznej.

Czy zawsze potrzebna jest pomoc konsultantów?

Istnieją badania, według których rola konsultantów jest negatywna. Ale to nie konsultanci są winni, lecz Ty sam, szczególnie, jeżeli odbierzesz sobie inicjatywę tworzenia polityki jakości, identyfikacji procesów. Najlepiej, jeżeli system wdrożą sami pracownicy. Muszą być jednak wcześniej odpowiednio przeszkoleni.

Co oznacza sformułowanie: ustanów, udokumentuj, wdrażaj, utrzymuj system zarządzania jakością i ciągle doskonal jego skuteczność ?

Norma ISO mówi nam, że system jest tylko wówczas skuteczny, jeżeli spełnione są równocześnie wszystkie wymagania.

System musi być:

- ustanowiony i udokumentowany – musimy podjąć strategiczną decyzję o wprowadzeniu systemu, być może potrzebne będą jakieś zmiany w

strukturze organizacyjnej; musisz wiedzieć, kto za co w organizacji odpowiada, opracować wszystkie wymagane dokumenty,

- wdrożony - to, że istnieje sterata procedur o niczym nie świadczy. System musi być zakomunikowany, pracownicy muszą postępować zgodnie z nowymi zasadami. To postępowanie nie musi być idealne (pamiętaj: najlepszą nauką jest nauka na błędach, co oznacza, że pracownicy muszą mieć dużą swobodę); system nie funkcjonuje, gdy zarządza nim centrala¹,
- utrzymywany - co oznacza, że przeprowadzane są już audyty jakości, organizowany jest przegląd wymagań, zarządzania, system jest "żywy", dynamiczny, pracownicy są zaangażowani w jego utrzymanie,
- skuteczny - cele jakości, jakie wyznaczyliśmy są osiągane (cele dla naszych procesów również).



Prof. dr hab. Marek Bugdol

Profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Jagiellońskiego.

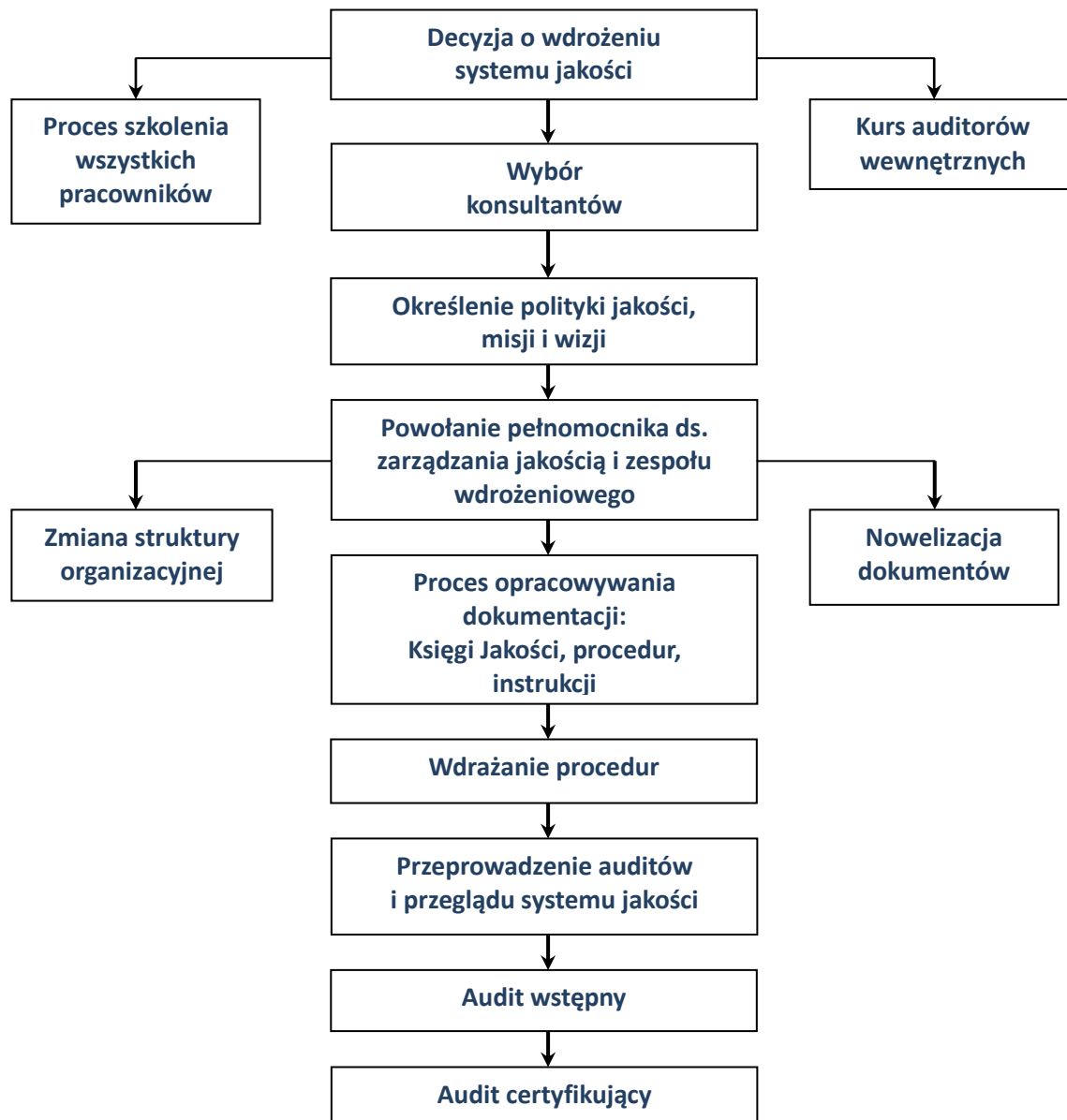
Wykłada systemy zarządzania jakością, wymagania jakości, politykę społeczną.

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

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

¹ Szczególnie niebezpieczną są tzw. wdrożenia grupowe, które są tańsze. Istnieje wiele dowodów na to, że w sektorze publicznym system nie jest skuteczny, bo wdrożono go w strukturze scentralizowanej.





Rys. Schemat procesu wdrażania systemu jakości

