

13

ROLA DORADCY ZEWNĘTRZNEGO W TWORZENIU SYTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

13.1 WPROWADZENIE

W warunkach polskich od 25 lat budowane są systemy zarządzania jakością zgodne z wymaganiami norm ISO serii 9000 [13]. Na rynku działa duża grupa osób i organizacji, które świadczą usługi doradcze ukierunkowane na tworzenie systemu zarządzania jakością. W 2006 roku ukazała się norma PN-ISO 10019, w której podano wytyczne dotyczące wyboru konsultantów systemu zarządzania jakością i korzystania z ich usług. Wydawać by się mogło, że jako kraj posiadamy odpowiednią wiedzę i doświadczenia dotyczącą wyboru konsultantów i jesteśmy w stanie dobrze wykorzystać ich udział podczas kształtowania systemu. Rzeczywistość okazuje się jednak inna. Organizacje mają duży problem z wyborem kompetentnych konsultantów. Usługi doradcze są prowadzone na różnym poziomie. Biorąc pod uwagę rozpowszechnienie tego typu działalności i ciągle spadające ceny tych usług niestety zwiększa się udział usług niskiej jakości. Zalecenia normy PN-ISO 10019 są słabo znane i bardzo rzadko wykorzystywane w praktyce. Te wszystkie uwarunkowania wpływają na coraz gorsze postrzeganie doradcy zewnętrznego w kontekście systemu zarządzania jakością. Duża część organizacji nabiera przekonania, że konsultant zewnętrzny nie jest w stanie pomóc przy budowie systemu. Rozpowszechniane są teorie o odpowiedzialności doradcy za złe zbudowanie systemu. Należy postawić pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy. Przeprowadzono różne badania dotyczące systemów zarządzania jakością, w których analizowano również udział doradcy zewnętrznego w tworzonym systemie [25, 23, 24, 1, 2].

Autor niniejszej pracy przeprowadził w latach 2004-2014 kompleksowe badania systemów zarządzania jakością zgodnych z wymaganiami norm ISO serii 9000 [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21]. Opierając się na części uzyskanych wyników autor zamierza się zastanowić nad rolą doradcy zewnętrznego w tworzeniu systemu. Zamierza przedstawić postrzeganie konsultanta i jego ocenę z perspektywy pełnomocnika ds. jakości. Określić czynniki i uwarunkowania, które mają wpływ na jakość usług doradczych. Zastanowić się dlaczego dochodzi do zaburzeń podczas tworzenia systemu i jakie są ich przyczyny. Tworzenie systemu zarządzania jakością zgodnie z normą PN-ISO 10019:2006 należy interpretować jako proces ustanawiania, dokumentowania, wdrażania, utrzymywania i ciągłego doskonalenia systemu [22]. Za konsultanta systemu zarządzania jakością należy rozumieć osobę, która pomaga organizacji w tworzeniu systemu, udzielając porad lub informacji [25]. Wydaje się, że warto zaprezentować podane za normą definicje, aby uzmysłowić przestrzeń działania doradcy oraz jego podstawowe zadania. Przedstawione w

niniejszej pracy poglądy, przemyślenia i postulaty opierają się na wynikach przeprowadzonych przez autora badań [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21] oraz na jego wieloletnim doświadczeniu w prowadzeniu działalności doradczej i audytorskiej.

13.2 POSTRZEGANIE KONSULTANTA I JEGO OCENA Z PERSPEKTYWY PEŁNOMOCNIKA DS. JAKOŚCI

Próbując określić postrzeganie konsultanta z punktu widzenia pełnomocnika ds. jakości wykorzystano fragment wcześniejszych badań dotyczących certyfikowanych systemów zarządzania jakością, których wyniki zaprezentowano w [20]. Badania dotyczyły diagnozy systemu realizowanej z punktu widzenia osoby odpowiedzialnej za funkcjonowanie systemu. Badania przeprowadzono metodą ankietową drogą internetową, w oparciu o własny kwestionariusz ankietowy. Poddano analizie próbę organizacji certyfikowanych przez trzy międzynarodowe jednostki certyfikujące, mające znaczący udział w polskim rynku certyfikacji, które oznaczono symbolami A, B i C. Próba badawcza wynosiła 2500 organizacji, z czego ostatecznie w badaniu udział wzięło 560 organizacji o różnej wielkości i profilu działalności. Odpowiedzi pełnomocników ds. jakości na pytania dotyczące doradcy zestawiono w tabeli 13.1. Okazuje się, że organizacje często korzystają z usług doradcy zewnętrznego podczas tworzenia systemu. W każdej grupie badanych organizacji ponad 85% pełnomocników deklaruowało, że korzystało z usług doradcy zewnętrznego (tabela 13.1, pozycja 1). Potwierdza to fakt, że organizacje często korzystają z usług konsultanta i jego udział może mieć istotne znaczenie podczas budowy systemu. W drugim pytaniu poproszono pełnomocników o określenie, w jaki sposób wybrali konsultanta dla ich organizacji (tabela 13.1, pozycja 2). Najczęściej wskazywaną odpowiedzią jest wybór na podstawie opinii innych organizacji. Takie podejście jest właściwe, po rozeznaniu rynku wybiera się konsultanta, który cieszy się dobrą opinią. Organizacje, które wcześniej korzystały z usług konkretnego doradcy są w stanie ocenić jego kompetencje i zaangażowanie w proces budowy systemu. Drugą najczęściej wskazywaną odpowiedzią jest wybór kierunkowany nazwą i prestiżem organizacji doradczej. Takie podejście wydaje się również racjonalne, wybór doradcy bazujący na jego nazwie i prestiżu, powinien prowadzić do wyboru znanej i cieszącej się dobrą opinią organizacji. Trzecim najczęściej brany pod uwagę czynnikiem przy wyborze konsultanta jest cena usług. Każda organizacja zwraca uwagę na koszty usług zewnętrznych i jeśli to kryterium jest uzupełnieniem innych, to można przyjąć, że organizacja postępuje normalnie. Jeśli jednak kryterium ceny usług stanowi jedyne albo najistotniejsze kryterium wyboru to dochodzi do poważnych zagrożeń. Najtańsze usługi doradcze są zwykle świadczone przez najsłabszych konsultantów, których charakteryzuje niski poziom kompetencji i brak zaangażowania w tworzony system. Wybór takiego „pomocnika” do budowy systemu skutkuje zwykle poważnymi trudnościami na etapie jego tworzenia. Niepokojącym jest również fakt, że część organizacji wybiera doradcę w sposób przypadkowy zdając się, w tak ważnej sprawie, na ślepy los. Zaprezentowane odpowiedzi wskazują, że organizacje kierują się różnymi kryteriami przy wyborze doradcy zewnętrznego i zwykle branych jest pod uwagę ich kilka. Jeśli organizacja kieruje się racjonalnym przesłankami przy wyborze doradcy to pojawia się szansa właściwego jego wyboru.

Tabela 13.1 Udział doradcy w budowie systemu i jego ocena

Nr	Pytanie	Odpowiedzi	Wynik w %			
			A	B	C	Razem
1	Czy organizacja wdrażała system zarządzania jakością przed pierwszą certyfikacją z doradcą zewnętrznym?	a. tak	92,38	85,91	88,24	88,95
		b. nie	7,62	14,09	11,76	11,05
2	W jaki sposób organizacja wybrała doradcę zewnętrznego?	a. przypadkowo	4,94	4,29	4,79	4,68
		b. na podstawie opinii innych organizacji	46,77	48,93	45,51	47,21
		c. kierując się ceną usług	15,97	15,02	20,96	16,89
		d. kierując się nazwą i prestiżem organizacji doradczej	21,67	20,17	16,77	19,91
		e. w inny sposób, proszę podać w jaki	10,65	11,59	11,98	11,31
3	Jak dzisiaj z perspektywy czasu ocenia Pan/Pani wkład (rolę) doradcy zewnętrznego w budowie systemu zarządzania jakością przed pierwszą certyfikacją?	a. bardzo pozytywnie	24,19	32,51	27,56	28,07
		b. pozytywnie	57,67	52,71	59,06	56,15
		c. obojętnie	11,16	13,79	7,87	11,38
		d. negatywnie	6,51	0,99	4,72	4,04
		e. bardzo negatywnie	0,47	0	0,79	0,37
4	Jeśli mógłby Pan/Pani jeszcze raz budować od początku system zarządzania jakością, to na jakie aspekty zwrócił/a by Pan/Pani szczególną uwagę i co by Pan/Pani zmienił/a?	a. nic bym nie zmieniał/a	6,04	11,38	7,30	8,19
		b. starał/a bym się lepiej dobrać doradcę zewnętrznego	4,70	5,56	5,47	5,19
		c. zwrócił/a bym większą uwagę na identyfikację i opisanie procesów w organizacji	21,25	21,16	14,60	19,56
		d. zwrócił/a bym większą uwagę na dobór i ilość szkoleń w organizacji	13,20	14,02	18,98	14,92
		e. zwrócił/a bym większą uwagę na projektowanie poszczególnych elementów systemu	11,86	10,32	12,04	11,37
		f. zwrócił/a bym większą uwagę na projektowanie i tworzenie dokumentacji systemu	18,34	16,14	16,79	17,20
		g. starał/a bym się lepiej przygotować najwyższe kierownictwo	11,19	11,90	14,60	12,28
		h. starał/a bym się przeznaczyć więcej czasu na samo wdrożenie systemu	10,51	8,99	7,30	9,19
		i. inne, proszę podać jakie	2,91	0,53	2,92	2,09

Jeśli jednak organizacja zdecyduje się na wybór w oparciu o błędnie przyjęte założenia, to można mieć prawie pewność, że zostanie wybrany niewłaściwy doradca. W trzecim pytaniu poproszono pełnomocników o ocenę z perspektywy czasu wkładu konsultanta w tworzenie systemu (tabela 13.1, pozycja 3). Uśredniając odpowiedzi tylko 28% badanych oceniło doradcę bardzo pozytywnie. Jest to bardzo niepokojący wynik – tylko 28% pełnomocników zadeklarowało, że są w pełni zadowoleni z usług świadczonych przez konsultantów. Pozostali mają większe lub mniejsze zastrzeżenia do ich pracy. Największa grupa badanych ocenia wkład konsultanta pozytywnie, co oznacza, że przy ogólnej pozytywnej ocenie dostrzega różnego rodzaju błędy i zaniedbania doradców. Ocena obojętna czy negatywna świadczy o poważnych zastrzeżeniach do ich pracy.

Na szczęście bardzo negatywnie oceniany jest znikomy ułamek doradców. Należy postawić pytanie, dlaczego konsultanci są w taki sposób oceniani? Okazuje się, że większość organizacji, które budowały system z udziałem doradcy zewnętrznego wskazuje na jego błędy i zaniedbania. Oczywiście różna jest skala i zakres popełnionych wykroczeń w poszczególnych organizacjach. Pełnomocnicy zwracają uwagę na błędy i zaniedbania, ponieważ doprowadziły one do powstania konkretnych skutków. W jednych organizacjach niewłaściwie zaprojektowano system, w drugich opracowano niewłaściwą dokumentację, w kolejnych nie przygotowano pracowników, w innych popełniono poważne błędy podczas wdrażania systemu. Błędy i zaniedbania popełnione na etapie tworzenia systemu są zwykle trudne do usunięcia w późniejszym czasie i często rzutują, na takie a nie inne funkcjonowanie systemu, nawet wiele lat po certyfikacji. W czwartym pytaniu poproszono pełnomocników na co zwrócili by szczególną uwagę i co by zmienili mogąc raz jeszcze budować system od początku (tabela 13.1, pozycja 4). Okazuje się, że średnio tylko około 8% badanych nic by nie zmieniło, a więc jest w pełni zadowolona z podjętych działań. Pozostali zwracają uwagę na różne sprawy. Wprawdzie średnio tylko około 5% badanych starało by się lepiej dobrać doradcę zewnętrznego, natomiast zdecydowana większość zwraca uwagę na poważne działania jakie zamierzała by podjąć, mając taką możliwość. Najczęściej zwracana jest uwaga na fundamentalne kwestie podczas tworzenia systemu: na identyfikację i opisanie procesów, na projektowanie i tworzenie dokumentacji, na dobór i ilość szkoleń. Zwracanie uwagi na tak podstawowe zagadnienia świadczy o poważnych błędach i zaniedbaniach popełnionych podczas tworzenia systemu oraz ich nierozwiązaniu w późniejszym czasie. Pełnomocnicy mają świadomość popełnionych wykroczeń i zdają sobie sprawę z ich wpływu na funkcjonowanie systemu. Pozostaje jednak pytanie, na ile te zaburzenia powstały z winy doradcy zewnętrznego a na ile z winy samych pełnomocników.

13.3 CZYNNIKI I UWARUNKOWANIA WPŁYWAJĄCE NA JAKOŚĆ USŁUG DORADCZYCH

Czynniki i uwarunkowania mające wpływ na jakość usług doradczych można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne zależą od uwarunkowań zewnętrznych i organizacja, która zamierza budować system nie ma na nie wpływu. Czynniki wewnętrzne są to czynniki, na które wpływa organizacja i nad którymi może ona mieć pełną kontrolę. W opracowaniu zostaną przedstawione, zdaniem autora, najważniejsze czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, wpływające na proces tworzenia systemu zarządzania jakością.

Do czynników i uwarunkowań zewnętrznych mających wpływ na proces kształtowania systemu trzeba zaliczyć: cechy osobowościowe konsultanta, jego kompetencje dotyczące zarządzania jakością, jego kompetencje dotyczące danej branży, doświadczenie we wdrażaniu systemów w danej branży, rzetelność pracy konsultanta, etykę konsultanta i silną konkurencję na rynku doradztwa.

Cechy osobowościowe konsultanta mają bardzo duży wpływ na jego pracę i zwykle determinują sposób jego postępowania. Do najważniejszych cech osobowościowych należy zaliczyć: inteligencję, otwartość, komunikatywność, kreatywność, odpowiedzialność i wytrwałość. To czy dana osoba posiada wymienione cechy, czy też nie, będzie miało decydujący wpływ na jej działania i rezultaty jej pracy. W większości przypadków są to cechy wrodzone, które można później jedynie rozwijać. Zatem od wrodzonych cech zależy w dużym stopniu możliwość właściwego prowadzenia usług doradczych. Są osoby, które mają właściwe predyspozycje do takiej działalności i są osoby, które nie powinny angażować się w tego typu działalność.

Kompetencje dotyczące zarządzania jakością opierają się na wykształceniu, wiedzy i umiejętnościach. Kompetentny doradca to taka osoba, która posiada potrzebne wykształcenie, dysponuje odpowiednią wiedzą i posiada konieczne umiejętności dotyczące zarządzania jakością. Konsultant powinien znać i rozumieć wymagania norm ISO serii 9000, umieć stosować ogólne zasady zarządzania jakością oraz potrzebne metody i techniki. Powinien zatem mieć potrzebne przygotowanie w tym zakresie oraz posiadać doświadczenie związane z zarządzaniem jakością. Powinien być przygotowany do projektowania, budowy i wdrażania systemu oraz dysponować odpowiednim doświadczeniem. Aby uzyskać potrzebne kompetencje, poza wykształceniem i wiedzą, doradca musi posiadać praktyczne umiejętności, które można uzyskać tylko podczas tworzenia systemów. Kompetentny konsultant to osoba, która posiada odpowiednie doświadczenie i aktualnie wykorzystuje je w swojej pracy.

Kompetencje dotyczące danej branży wynikają ze specyficznej wiedzy, umiejętności i doświadczeń nabytych w danej dyscyplinie wiedzy. Doradca powinien znać wyroby i procesy zachodzące w danej branży oraz rozumieć ich specyfikę. Powinien być zaznajomiony z podstawowymi wymaganiami ustawowymi i wymaganiami przepisów dotyczących danej dziedziny. Powinien również posiadać doświadczenie praktyczne w danej branży, które umożliwi mu lepsze jej zrozumienie i zwróci jego uwagę na specyficzne uwarunkowania z nią związane. Z przedstawionych zagadnień wynika, że doradca może być specjalistą w jednej ewentualnie w dwóch branżach. Niemożliwie jest posiadanie kompetencji we wszystkich branżach i świadczenie usług w dowolnej dziedzinie wiedzy.

Chcąc dobrze prowadzić proces budowy systemu doradca powinien posiadać doświadczenie we wdrażaniu w konkretnej branży. Każda branża posiada swoją specyfikę i swoje uwarunkowania. Trudno wyobrazić sobie, że dana osoba będzie w stanie skutecznie działać bez posiadania potrzebnego doświadczenia, które znowu można tylko nabyć tylko poprzez praktyczne działanie. Wymóg posiadania doświadczenia w danej branży jest kluczowym czynnikiem wpływającym na powodzenie procesu budowy systemu, jego dostosowania do specyfiki organizacji i sektora, w którym działa.

Rzetelność pracy konsultanta polega na jego gotowości do prawdziwej oceny stanu organizacji, na gotowości do podejmowania złożonych zadań i jego woli autentycznego

zaangażowania się w tworzenie systemu. Rzetelność to bezkompromisowy brak akceptacji dla fikcji i pozornych rozwiązań, nawet jeśli takie są oczekiwane przez organizacje. Rzetelność to sumienne wykonywanie swoich obowiązków, przeznaczanie odpowiedniego czasu na tworzenie systemu w konkretnym przypadku. Rzetelność jest pewną cechą, która określa daną osobę i jest pewnym kapitałem, na który trzeba zapracować solidną pracą.

Etyka konsultanta opiera się na przestrzeganiu wysokich standardów etycznych tego typu działalności. Doradca nie oferuje swoich usług w przypadku posiadania niewystarczających kompetencji. Unika konfliktu interesów, który mogłyby mieć wpływ na wykonywaną pracę. Bezwzględnie zachowuje poufność uzyskanych informacji i nie wykorzystuje ich do innych celów. Pomaga rzetelnie organizacji i nie tworzy zbędnego uzależnienia od swoich usług. Konsultant zachowuje bezstronność przy wyborze przez organizację jednostki certyfikującej i utrzymuje niezależność od takich jednostek.

Ostatnim uwarunkowaniem zewnętrznym mającym wpływ na proces budowy systemu jest silna konkurencja w sektorze usług doradczych. Na rynku działa wielu konsultantów, którzy próbują wszelkimi możliwymi sposobami walczyć o klienta. Słabi doradcy obniżają znacząco ceny usług, upatrując w tym swojej szansy na pozyskanie klienta. Takie działania wpływają na innych konsultantów w sektorze. Nawet dobrzy doradcy szukają możliwości obniżenia kosztów aby utrzymać konkurencyjność. Obniża się standardy działań, skraca czas budowy systemu, coraz mniej angażuje się tworzenie rozwiązań dostosowanych do konkretnej organizacji. W efekcie spada jakość świadczonych usług i pogarsza się postrzeganie doradców przez organizacje. Dążenie do obniżenia kosztów za wszelką cenę doprowadziło do niekorzystnych zmian w całym sektorze usług doradczych.

Do czynników i uwarunkowań wewnętrznych mających wpływ na proces tworzenia systemu należy zaliczyć: nastawienie do budowanego systemu, właściwy wybór konsultanta, postawienie przed doradcą konkretnych wymagań i oczekiwań, zaangażowanie ze strony organizacji oraz gotowość do wprowadzania zmian.

Nastawienie do budowanego systemu przez organizację a szczególnie jej najwyższe kierownictwo ma kluczowe znaczenie dla powodzenia całego procesu tworzenia systemu. Jeśli organizacja jest zainteresowana systemem, chce uporządkować działania, wprowadzić zmiany to jest szansa na poprawne tworzenie systemu. Jeśli najwyższe kierownictwo jest świadome możliwości, jakie może dać system to jest nadzieja na prawdziwe zmiany w organizacji. W przeciwnym wypadku, kiedy organizacja i jej kierownictwo nie widzi potrzeby wprowadzania zmian i traktuje system jako zło konieczne, którego wymaga klient czy przetarg, w którym uczestniczy, to można mieć prawie pewność, że nie dojdzie do istotnych zmian, a system będzie tworzony tylko „na papierze”. Od nastawienia do budowanego systemu zależy bardzo wiele. Kto zostanie wyznaczony do budowy systemu, jakie cele zostaną przed nim postawione, jakie zasoby uda się przeznaczyć na jego tworzenie zależy w dużej mierze od nastawienia kierownictwa organizacji.

Właściwy wybór konsultanta jest bardzo istotnym czynnikiem, który wpłynie na cały proces budowy systemu. Jeśli organizacja jest zainteresowana rzeczywistym systemem to zada sobie trud poszukiwania konsultanta o odpowiednich cechach, który będzie posiadał odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie oraz będzie się starał zaangażować w ten proces. Znalezienie dobrego doradcy daje szansę właściwej budowy systemu. Natomiast wybór złego

konsultanta spowoduje poważne trudności i w skrajnym przypadku może wręcz uniemożliwić osiągnięcie zamierzonego celu. Od właściwego wyboru doradcy zależy wiele działań realizowanych w długiej perspektywie czasu. Organizacja, albo będzie wspierana przez kompetentnego partnera, albo zostanie pozostawiona sama sobie.

Wybór nawet najlepszego konsultanta nie gwarantuje sukcesu podczas budowy systemu. Organizacja zainteresowana poważnymi zmianami powinna postawić przed doradcą konkretne wymagania i oczekiwania. Konsultant musi mieć świadomość, czego organizacja od niego oczekuje. Doradca musi być zmobilizowany do ciężkiej pracy, musi mieć świadomość, że organizacja oczekuje od niego pomocy w tworzeniu systemu, który będzie dobrze dostosowany do jej specyfiki i dający określone korzyści. Brak takiej świadomości może wpłynąć demotywująco na konsultanta i skłonić go do mniejszego zaangażowania.

Proces tworzenia systemu wymaga dobrego przygotowania i zaangażowania ze strony organizacji. Podczas budowy systemu potrzebna jest współpraca i współdziałanie dwóch stron, organizacji, która wprowadza zmiany i doradcy zewnętrznego, który pomaga w tym procesie. Bez zaangażowania ze strony organizacji, a szczególnie jej najwyższego kierownictwa będzie bardzo trudno wprowadzić jakiegokolwiek zmiany. Konsultant pełni rolę pomocniczą, wspomagającą i to przede wszystkim od organizacji zależy czy uda się wprowadzić pożądane zmiany i jak będą one głębokie. Właściwe zaangażowanie ze strony organizacji daje szansę na gruntowne zmiany i w konsekwencji na uzyskanie różnorodnych korzyści z dobrze opracowanego systemu. Brak tego zaangażowania będzie bardzo utrudniał wprowadzenie zmian, a co za tym idzie uzyskanie nawet elementarnych korzyści.

Bardzo istotnym zagadnieniem jest gotowość organizacji do wprowadzania zmian. Podczas projektowania, dokumentowania i wdrażania systemu wielokrotnie pojawi się konieczność zmiany dotychczasowego sposobu działania organizacji. To czy te zmiany zajdą, zależy od nastawienia kierownictwa i jego gotowości do podejmowania decyzji, czasem trudnych i wymagających poważnych zmian. Podczas tworzenia systemu są zbierane różnorodne dane dotyczące organizacji. Dane te muszą być poddane analizie, właściwie przetworzone i wykorzystane już jako informacje do podejmowania konkretnych decyzji. Na ile organizacja będzie w stanie przetworzyć te dane i podjąć na ich podstawie decyzje, na tyle będzie gotowa do podejmowania działań. Aby zmiany mogły być właściwie realizowane potrzebne jest zaangażowanie i determinacja w ich wprowadzaniu ze strony kierownictwa organizacji. Tylko świadome, zaangażowane i zdeterminowane kierownictwo będzie w stanie skutecznie wprowadzać konieczne zmiany oraz zapewnić, że zmiany te zostaną przeprowadzone we właściwym czasie.

PODSUMOWANIE

Doradca zewnętrzny pełni ważną rolę w procesie tworzenia systemu zarządzania jakością w organizacji. Należy jednak zwrócić uwagę, że budowa systemu wymaga właściwego przygotowania i zaangażowania dwóch stron uczestniczących w procesie – organizacji i konsultanta. W procesie kształtowania systemu konieczna jest współpraca i współdziałanie dwóch stron. Organizacja, a szczególnie jej kierownictwo odpowiada za właściwy dobór konsultanta i postawienie przed nim konkretnych wymagań. Szczególnie istotny jest właściwy wybór doradcy zewnętrznego. Organizacja powinna mieć tego

świadomość i poszukiwać konsultanta, który będzie posiadał odpowiednie kompetencje, rzetelnie wykonywał swoją pracę, przestrzegał wysokie standardy etyczne, i chciał rzeczywiście zaangażować się w tworzenie systemu. Po właściwym wyborze, istotne jest postawienie przed doradcą jasno sprecyzowanych wymagań i oczekiwań. Powinno to jeszcze bardziej zmotywować i zachęcić konsultanta do rzetelnej pracy. Wymaga to jednak odpowiedniego nastawienia do tworzonego systemu ze strony organizacji. Organizacja musi zdawać sobie sprawę, po co buduje systemu i czego od niego oczekuje. Żeby proces budowy systemu przebiegał prawidłowo konieczne jest zaangażowanie ze strony organizacji, a szczególnie jej kierownictwa. Konsultant pełni służebną rolę względem organizacji, pomaga jej w tworzeniu systemu. Udziela jej porad, wspomaga własną wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem. Aby doszło do pozytywnych przemian konieczne jest konsekwentne działanie ze strony organizacji. To organizacja odpowiada za tworzone rozwiązania i za gotowość do ich zastosowania w praktyce.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że większość organizacji korzysta z usług doradców zewnętrznych. Pełnomocnicy mają świadomość dotyczącą różnych kryteriów wyboru konsultanta. Natomiast już na etapie wyboru doradcy popełniane są błędy. Część organizacji wybiera konsultanta kierując się przede wszystkim ceną jego usług, a to zwykle prowadzi do niewłaściwego wyboru. Stosunkowo niewielka ilość badanych (około 28%) z perspektywy czasu bardzo pozytywnie ocenia wkład doradcy. Oznacza to, że pozostali stawiają różnej wagi zarzuty w stosunku do konsultanta oraz dostrzegają jego błędy i zaniedbania. Pełnomocnicy ds. jakości zapytani o to, co chcieli by zmienić, mając możliwość powtórnej budowy systemu, zwracają uwagę na różne zagadnienia, często na fundamentalne kwestie, które świadczą o poważnych błędach i zaniedbaniach popełnionych podczas tworzenia systemu. Mają oni zatem świadomość popełnionych wykroczeń i zdają sobie sprawę z ich wpływu na tworzenie a później funkcjonowanie systemu.

Należy więc postawić pytanie, kto odpowiada za pojawiające się problemy? Odpowiedź na tak postawione pytanie jest złożona, zwykle to organizacja jest winna, takich czy innych błędów czy zaniedbań. Co najwyżej może tylko obarczyć częściową odpowiedzialnością konsultanta. Niestety świadomość organizacji w tym zakresie pozostawia wiele do życzenia. Organizacje często starają się zrzucić całą odpowiedzialność za niepowodzenia na barki doradcy zewnętrznego. A przecież system tworzony był dla organizacji, to ona podjęła kluczowe decyzje, to ona w taki, a nie inny sposób zaangażowała się w cały proces. Na proces budowy systemu mają wpływ różne czynniki i uwarunkowania. W pracy zostały przedstawione, zdaniem autora, najważniejsze z nich. Organizacja nie ma wpływu na czynniki i uwarunkowania zewnętrzne, natomiast ma pełen wpływ na czynniki i uwarunkowania wewnętrzne. Co więcej powinna mieć nad nimi pełną kontrolę.

Doradca zewnętrzny pełni istotną rolę w procesie budowy systemu. Przygotowuje organizację i jej pracowników do koniecznych zmian. Pomaga w ocenie stanu aktualnego i projektowaniu systemu. Pomaga przy tworzeniu poszczególnych rozwiązań. Wspiera organizację podczas wprowadzania zmian. Pomaga ocenić wprowadzone rozwiązania i inspirować do podejmowania koniecznych działań. Trzeba mieć jednak świadomość służebnej funkcji konsultanta względem organizacji. To jakie działania zostaną przeprowadzone, zależy od współpracy i współdziałania dwóch stron – organizacji i doradcy. Kluczowe znaczenie w

tym układzie zawsze należy do organizacji. To organizacja podjęła decyzje o tworzeniu systemu, wybrała doradcę, postawiła przed nim konkretne wymagania. To ona stworzyła warunki do współpracy, zaangażowała się w ten proces i to ona powinna wziąć pełną odpowiedzialność za osiągnięte rezultaty.

LITERATURA

1. Grudowski P., Czynniki wspierające oraz bariery przy wdrażaniu systemów jakości w małych organizacjach cz. 1, *Problemy Jakości*, 2006, nr 4, s. 40-44. 5
2. Jedynak P., Ocena znormalizowanych systemów zarządzania w polskich organizacjach, *Problemy Jakości*, 2006, nr 3, s. 4-7.
3. Ligarski M.J., Audit versus development in a certified quality management system, Monograph Systems supporting production engineering, Editors: W. Biały, J. Kaźmierczak, Publisher PKJS Gliwice, Gliwice 2012 p. 124-132.
4. Ligarski M.J., Badanie dojrzałych systemów zarządzania jakością, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, nr 40, Bydgoszcz 2011, s. 202-214.
5. Ligarski M.J., Budowa systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w ochronie zdrowia, *Przegląd Organizacji*, 2005, nr 7-8, s. 66-69.
6. Ligarski M.J., Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją, *Przegląd Organizacji*, 2006, nr 9, s. 35-38.
7. Ligarski M.J., Czy system zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 można z powodzeniem zastosować w bankowości, *Przegląd Organizacji*, 2008, nr 2, s. 36-40.
8. Ligarski M.J., Dlaczego systemy zarządzania jakością mogą nie działać, Monografia pod red. J. Pyki, *Nowoczesność przemysłu i usług Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice, 2008, s. 468-476.
9. Ligarski M.J., Doskonalenie w certyfikowanym systemie zarządzania jakością, Monografia pod red. J. Żuchowskiego, *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom, 2008, s. 222-228.
10. Ligarski M.J., Doświadczenia z budowy systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w samorządzie terytorialnym, *Przegląd Organizacji*, 2004, nr 11, s. 38-40.
11. Ligarski M.J., Koczaj K., Jakie wymagania normy ISO 9001:2000 sprawiają trudności polskim przedsiębiorstwom, *Problemy Jakości*, 2004, nr 11, s. 24, 29-33.
12. Ligarski M.J., Krysztofiuk J., Obszary sprawiające trudności w systemach zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000, *Problemy Jakości*, 2005, nr 10, s. 32-39.
13. Ligarski M.J., Normy ISO serii 9000 w polskich organizacjach – historia i perspektywy, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i Zarządzanie*, Gliwice, 2002, z.12, s. 153-159.
14. Ligarski M.J., Ocena systemów zarządzania jakością w administracji publicznej – perspektywa pełnomocnika ds. jakości, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2010, nr 4, s. 295-302.
15. Ligarski M.J., Ocena systemu zarządzania jakością – wyniki badań, *Towaroznawcze Problemy Jakości*, 2007, nr 4(13), s. 25-35.

16. Ligarski M.J., Podejście systemowe do zarządzania jakością w organizacji, Monografia, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2010.
17. Ligarski M.J., Pomiar skuteczności systemu zarządzania jakością w organizacji, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2007, nr 5, s.79- 84.
18. Ligarski M.J., Problem identification method in certified quality management systems, *Quality & Quantity*, 2012, 46, p. 315-321.
19. Ligarski M.J., System zarządzania jakością – szansa czy zagrożenie dla organizacji, *Przegląd Organizacji*, 2007, nr 2, s. 38-41.
20. Ligarski M.J., The effect of construction process of the quality management system upon its post-certification functioning, *Proc. 16th IGWT Symposium Achieving Commodity & Service Excellence in the Age of Digital Convergence*, Suwon, Korea, 2008, vol. I, part 2, p. 142-148.
21. Ligarski M.J., Zadania jednostki certyfikującej w systemie zarządzania jakością, Monografia pod red. W. Biały, K. Midor Systemy wspomagania w inżynierii produkcji, Wyd. PA NOVA SA., Gliwice 2013, s. 55-64.
22. PN-ISO 10019:2006 Wytyczne dotyczące wyboru konsultantów systemu zarządzania jakością i korzystania z ich usług.
23. Skrzypek E., Wpływ zarządzania jakością na konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach Unii Europejskiej, *Problemy Jakości*, 2005, nr 11, s. 12-19.
24. Urbaniak M., Przesłanki związane z wdrażaniem systemów zarządzania, cz. 1, *Problemy Jakości*, 2006, nr 6, s. 30-34.
25. Zapłata S., Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością (1), *Problemy Jakości*, 2003, nr 2, s. 33-36.

ROLA DORADCY ZEWNĘTRZNEGO W TWORZENIU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie: Autor w pracy zastanawia się nad rolą doradcy zewnętrznego w kształtowaniu systemu zarządzania jakością. Określa jego przestrzeń działania i zadania do wykonania. Prezentuje wyniki badań dotyczące postrzegania doradcy i jego oceny z perspektywy pełnomocnika ds. jakości. Zwraca uwagę na sposób doboru konsultanta i ocenę jego dokonań. Prezentuje i poddaje analizie czynniki i uwarunkowania, zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne, wpływające na jakość usług doradczych. Podkreśla znaczenie organizacji, a szczególnie jej kierownictwa w procesie budowy systemu. Zastanawia się dlaczego dochodzi do zaburzeń podczas tworzenia systemu i próbuje określić tego przyczyny. Konkludując, zwraca uwagę na potrzebę zaangażowania i współdziałania obu stron uczestniczących w budowie systemu. Stwierdza, że to organizacja ponosi ostateczną odpowiedzialność za wynik procesu budowy systemu.

Słowa kluczowe: system zarządzania jakością, ISO 9001, doradca zewnętrzny, proces budowy systemu

THE ROLE OF EXTERNAL ADVISOR IN CREATING THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: The author of the work examines the role of external advisor in shaping the quality management system. There is his activity range and tasks to be done determined. The research results are presented that concern perception of the advisor, his assessment from a perspective of a quality representative. There is a way of advisor's selection indicated as well as assessment of his effects. The analysis is conducted on factors and conditions, both external and internal ones, that affect the quality of consulting services. There is the organization's significance emphasized, especially in regards to its management, in the process of system building. The author analyzes why disturbances occur during the system creation and attempts to determine their causes. In conclusions the attention is paid to the need of involvement and cooperation of both parties taking part in system building. It is stated that the organization takes the final responsibility for the effect of the system building process.

Key words: quality management system, ISO 9001, external advisor, system building process

dr hab. inż. Mariusz J. LIGARSKI, prof. nzw. w Pol. Śl.
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
e-mail: Mariusz.Ligarski@polsl.pl