

Jacek Mazurkiewicz
Magdalena Wierzbicka
Marian Kopoc

Formalna jakość

Cel pracy: Zbadanie sprawności i przejrzystości działania organizacji z wdrożonym systemem zarządzania jakością oraz skonfrontowanie ich z zarzutami znacznego formalizmu i rozrośniętej biurokracji. Badania wykonano na podstawie wybranej procedury zakupu

Wprowadzenie

Za największy atut wprowadzanego systemu zarządzania jakością uważa się: stworzenie sprawnego i przejrzystego systemu organizacji zarządzania [1] A. Durok „Zarządzanie przez jakość w polskich firmach” Problemy Jakości 12/2000 str. 12. Atut ten był wskazywany przez 96 % specjalistów od spraw zarządzania z reprezentatywnej, jak zapewnia autor, grupy przedstawicieli przedsiębiorstw mających wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością

Powyższy główny atut postanowiono sprawdzić gdyż w zastrzeżeniach kierowanych pod adresem systemu ISO najczęstszym zarzutem jest znaczny formalizm i rozrośnięta biurokracja, co jest zasadniczo sprzeczne z ogólnie rozumianą przejrzystością systemu nie wspominając o efektywności czy operatywności.

Badania

Badaniom poddano zakład produkcyjny z branży metalowej wykonujący w większości produkty dla górnictwa, posiadający od lat wdrożony system zarządzania jakością potwierdzony certyfikatem nadanym przez RW TUV w 1997, jak i recertyfikacją w 2000 i 2003r. Zakład jest także laureatem II edycji Konkursu Śląskiej Nagrody Jakości. Uważa się, zatem że przyjęty do badań zakład pod względem jakości a szczególnie zarządzania jest a przynajmniej powinien być wzorcowym. Być może dalej przedstawione działania w zakładzie to także trend rozwoju tego systemu

Do analizy przyjęto jedną z 46-ciu procedur: „zakupy”. Z przeglądu najkrócej realizowanych zamówień wynikało, że czas realizacji wynosi ok. 1,5- 2 miesiące. Zdziwienie było tym większe, że dotyczyło to materiałów drobnych, biurowych, behapowskich czy higienicznych jak np. wyposażenia apteczek, czy naprawy dystrybutora wody pitnej, niezbędnego w okresie lata.

Prześledzenie cyklu zamawiania zaczęto od przeglądu wycinka schematu blokowego procedury „zakupy”. Obejmuje on aż 5 stron formatu A-4 i jest trochę za duży by go przytaczać w publikacji, a dalej analizować podejmowanie decyzji, kontrolę czy ocenę tych decyzji. Przedstawiono, zatem jedynie jego działania w postaci podsumowania ilości koniecznych do podjęcia decyzji i to tylko tych decyzji, które są poparte parafowaniem lub podpisem. Powyższe podsumowanie zostało przedstawione w tabeli nr 1. Tabela prezentuje kolejność tworzenia, zatwierdzania, i przepływu jedynie głównych dokumentów związanych z procedurą „zakupy”.

Tab. nr 1. Oszacowanie realizacji wybranych etapów procedury „ZAKUPY”.

Dokument / sporządzający	Przekazanie do:	Wykonywana czynność x ilość	Czas oczekiwania
zapotrzebowanie/ pracownik działu		podpis	1 dzień
-//-	kierownik działu	podpis	1 dzień
-//-	dyr. ds. techn.	podpis	1 dzień
-//-	szeft biura logistyki	sprawdzenie konieczności zakupu, podpis	1 dzień
-//-	prowadzącego rejestr	wpis do rejestru	1 dzień
-//-	branżysta	pokwitowanie odbioru	1 dzień
zapytania ofertowe	branżysta	sporządzenie zapytań ofertowych	1 dzień
-//-	szeft biura logistyki	podpis x8	1 dzień
-//-	dyr. ds. techn.	podpis x8	1 dzień
-//-	sekretariat główny	wysyłka fax	1 dzień
-//-		odpowiedź na zapytanie oferta.	min. 7 dni
oferty/fax odbiera sekretariat		rejestracja	1 dzień
oferty	dyr. ds. techn.	parafowanie x 8	1 dzień
-//-	szeft biura logistyki	parafowanie x 8	1 dzień
-//-	branżysta	wypełnienie druku analiza ofert, wybór dostawcy	1 dzień
druk analiza ofert, wybór dostawcy	szeft biura logistyki	parafowanie i zatwierdzenie	1 dzień
Zamówienie	branżysta	sporządzenie zamówienia	} 1 dzień
Zamówienie	szeft b. logistyki	podpis	
Zamówienie	dyr. ds. techn..	podpis	1 dzień
-//-	gł. księg.	podpis	1 dzień
-//-	sekretariat gł.	wysyłka fax	1 dzień
		potwierdzenie przyjęcia zamówienia	3 – 5 dni
otrzymania potwierdzenia	sekretariat gł.	rejestracja	1 dzień
-//-	dyr. ds. techn.	parafowanie	1 dzień
-//-	szeft b. logistyki.	parafowanie	
-//-	branżysta	archiwizacja	
realizacja zamówienia			2 do kilku dni
	SUMA		min. 32 dni

Podsumowanie:

- ❖ Czas załatwienia minimum 32 dni robocze. = $32 * 7/5 = 44,8$ + święta ok. 47 dni
- ❖ 19 – podpisów dyrektora ds. technicznych
- ❖ 20 – podpisów szefa biura logistyki
- ❖ 11 – podpisów branżysty
- ❖ 5 – innych podpisów

W tabeli nie uwzględniano dokumentów związanych oraz podpisów na kopiach

Analiza

Ogólnie sprawdzają się nie tylko wcześniejsze stwierdzenia o okresach realizacji procedury ale zastrzeżeń występuje o wiele więcej:

- ❖ długi okres realizacji zakupu, minimum 1,5 - 2 miesiące
- ❖ występowanie wielokrotnej pętli decyzyjnej
- ❖ zła przejrzystość procedury,
- ❖ rozmyta odpowiedzialność
- ❖ znaczna pracochłonność
- ❖ formalizm o charakterze biurokracji

Do dziwnych praktyk zaliczono:

Powstawanie pętli decyzyjnej, w której np. wystąpiło dziewiętnastokrotne podpisywanie lub parafowanie przez dyrektora do spraw technicznych dokumentów związanych z pojedynczym zamówieniem.

Podobnie wygląda pętla z udziałem szefa biura logistyki, który aż dwudziestokrotnie parafuje lub podpisuje niniejsze dokumenty.

Ta dziwna praktyka wprowadza olbrzymi niepokój odnośnie widocznego trendu w praktycznym stosowaniu systemu zarządzania jakością wg ISO. Wprowadzony formalizm powoduje nie tylko wzrost biurokracji rozumianej jako sposobu zarządzania, ale także rozmycie odpowiedzialności za podjęte decyzje.

Retoryczne pytanie

Jak należy traktować, zatem sytuację w której dyrektor ds. technicznych dokona 18-stu potwierdzających podpisów a nie dokona 19-stego negując tym samym swoje wcześniejsze podpisy, decyzje?

Podstawy do niepokoju

Przy tak dużej ilości działań dokumentujących potrzebę zakupu, odległość pomiędzy potrzebą a jej zaspokojeniem jest na tyle duża, że istnieje realna obawa zakupu całkiem, czego innego niż potrzeba. Następnym powodem takiej sytuacji i powstawania błędów jest także znaczna redundancja informacji w kolejnych dokumentach, a widoczny brak sprzężenia zwrotnego, o czym normy nie wspominają, powoduje często zakup nie całkiem tych przedmiotów które potrzeba.

Ocena czasu realizacji zapotrzebowania

Oszacowanie czasu realizacji przyjęto zakładając, że zatwierdzenie dokumentu na każdym stanowisku wymaga jedynie jednego dnia. Tak przygotowany przebieg przedstawia powyższa tabela. To założenie w bardzo dużym stopniu zgadza się z dokonaną obserwacją. Przy takim założeniu sumaryczny czas oczekiwania na realizację zamówienia wynosi jak wynika z tabeli 32 dni robocze, co odpowiada 45-ciu kolejnym dniom, czyli ok. 1,5 miesiąca. Biorąc dodatkowo pod uwagę nieobecności pracowników uprawnionych do prowadzenia czy akceptowania dokumentacji i nie oddelegowania tej funkcji zastępcy, wydaje się, że niniejsza organizacja działa ogólnie sprawnie, lecz całkowicie nieefektywnie, co tłumaczy początkowo przytoczone, różne, wydawałoby się sprzeczne opinie na temat stosowanego a zatwierzonego i nagradzanego systemu.

Śledząc także czasy i sposoby działania w innych procedurach można stwierdzić brak zasadniczych różnic między nimi. Czyli nie jest to zła procedura ale system procedur.

By podsumować niniejsze częściowe opracowanie i ocenić ewentualne tendencje zmian, przeanalizowano dodatkowo wzrost rocznego zapotrzebowania na papier biurowy formatu A-4 czyli taki, jaki jest stosowany w większości formularzy. W miarę wprowadzania nowych procedur pomimo wprowadzania w coraz większym stopniu informacji elektronicznej stwierdzono znaczny wzrost zapotrzebowania na papier biurowy. W latach 1999- 2001

zapotrzebowanie wzrastało od 1500kg – 2000kg by w roku 2003 osiągnąć prawie 3000kg, co odpowiada ok. 600 tysięcy str. przy nie zmienionej w tym czasie podstawowej produkcji. W tym samym czasie liczba wprowadzonych procedur wzrosła ponad dwukrotnie i osiągnęła poziom 46

Podsumowanie

Zasadniczym pytaniem nie jest jak pogodzić przedstawione fakty, poprawność działania systemu potwierzonego nagrodami i certyfikatami a z drugiej strony formalizmu i nieefektywność. Są to dwie różne cechy nie oddziałujące w znaczącym stopniu na siebie, utrzymywane drogą wzrostu biurokracji, a także niebagatelnych kosztów.

Pytaniem jest, dlaczego SZJ został doprowadzony do takiej deformacji, ukierunkowanej nie na zarządzanie przez efektywność, czy jakość, ale przez biurokrację i formalizm, powodujący widoczną nieefektywność, nieprzejrzystość systemu, rozmytą odpowiedzialność, powstawanie pętli decyzyjnych a tym samym wzrost pracochłonności i związanych z tym kosztów