

## Międzynarodowe zasady dobrej praktyki w zarządzaniu

Spróbujmy spojrzeć na system zarządzania jakością, z punktu widzenia tych, którzy dotychczas nie mieli możliwości poznać tych wymagań. Zawsze nasuwają się pytania: **Po co wdrażać systemy zarządzania jakością? Dlaczego kładzie się tak duży nacisk na posiadanie przez firmy certyfikatów potwierdzających spełnienie wymagań norm?**

Na te i inne pytania postaramy się Państwu udzielić odpowiedzi.

Na wstępie należy nadmienić, że organizacje, które chcą wdrożyć wymagania norm powinny zapoznać się z rodziną norm ISO 9000. Tworzą ją trzy podstawowe normy tj: PN-EN ISO 9000:2006 (Podstawy i terminologia), PN-EN ISO 9001:2001 (Wymagania), PN-EN ISO 9004:2001 (Wytyczne doskonalenia funkcjonowania). W skład owej rodziny wchodzi również norma PN-EN ISO 19011:2003, zawierająca wytyczne i zasady prowadzenia procesu auditowania zarówno systemu zarządzania jakością, jak i systemu zarządzania środowiskowego. Podstawę do certyfikacji, niezależnie od wielkości organizacji jak i rodzaju dostarczanego wyrobu bądź usługi stanowi norma PN-EN ISO 9001:2001. Wymienione pozostałe normy są znakomitym uzupełnieniem, pozwalającym poznać nam terminologię, ułatwiającym wdrożyć wymagania, co w rezultacie wskazuje nam właściwą drogę do doskonalenia naszej organizacji. Dzisiaj z pełną odpowiedzialnością można powiedzieć, że inwestycja w system zarządzania jakością to nieodzowny element skutecznego zarządzania na miarę europejską.

Rodzą się więc kolejne pytania: **Od czego zacząć? Jak w gąszczu firmy wdrażających i firm certyfikujących, wybrać te znaczące, mające uznanie międzynarodowe, te które w rezultacie przyczynią się do doskonalenia naszej organizacji?**

Otóż musimy mieć świadomość, że zaleceniem normy jest dostosowanie funkcjonującego już systemu zarządzania do wymagań stawianych przez normę PN-EN ISO 9001:2001. Jeżeli ktoś powie Państwu, że w zasadzie pracownicy nie muszą brać udziału w projektowaniu podstawowej dokumentacji systemowej tj: księgi jakości, procedur, instrukcji, to mija się z prawdą. Dobry system musi być dopasowany do specyfiki organizacji, musi ją przeniknąć i stać się jednością. Nigdy nie będziemy w stanie zarządzać dobrze organizacją jeśli pozwolimy na to by „ktoś z zewnątrz stworzył” nam dokumentację, bez naszego udziału. Norma określa co należy robić – sposób w jaki wprowadzamy zalecane wymagania to decyzja organizacji – ta decyzja należy do nas. Formalną decyzję o wdrożeniu systemu zarządzania jakością, wpisaną w strategię firmy, winno podjąć najwyższe kierownictwo firmy. Wdrożenie systemu zarządzania nie jest i nie może być rewolucją, jest to dobrowolne podjęcie wyzwania w kierunku działań pozwalających na doskonalenia zarządzania organizacją. Z decyzją wiąże się zapewnienie zasobów do wdrożenia i późniejszego utrzymania systemu. Nieodzownym krokiem jest wybór drogi – wdrażania samodzielnego lub wsparcia działań przez firmę doradczą. Nie jest to zadanie łatwe ze względu na indywidualny charakter danej organizacji. Po dokonaniu wyboru, dopiero teraz można przystąpić do realizacji procesu szkolenia, opracowania dokumentacji systemowej, w tym wyznaczenia przedstawiciela kierownictwa, zespołu wdrożeniowego, opracowania polityki jakości, zdefiniowania procesów i dalszych kroków według wymagań przedmiotowej normy. Jest wiadomym, że każda organizacja posiada określoną strukturę.

Ta struktura winna stanowić odniesienie porównawcze, które obszary należy dostosować do wymagań normy, a które już te wymagania spełniają. Taka analiza pozwoli stwierdzić, iż wiele wymagań zawartych w normie już funkcjonuje w organizacji, tylko należy je właściwie zhierarchizować.

Niewątpliwie podstawową rolą przy wdrażaniu systemu zarządzania odgrywa praca zespołowa na wszystkich etapach realizacji, poczynając od opracowania dokumentacji, poprzez wdrożenie wymagań, a następnie proces ciągłego doskonalenia. Nadrzędną sprawą jest zmiana dotychczasowych schematów myślenia i sprowadzenie pojęcia zarządzania jakością do takiego poziomu, gdzie każdy pracownik będzie zaliczał sprawy jakości do swoich codziennych i nadrzędnych celów. Nie da się również przecenić roli kierownictwa w określaniu kierunków działania, rozwoju oraz definiowania celów i tworzenia warunków do osiągnięcia tych celów. Najważniejsze jest jednak osobiste zaangażowanie kierownictwa firmy. Należy powiedzieć jasno, bez zaangażowania najwyższego kierownictwa i braku aktywnego włączania pracowników skazani jesteśmy na niepowodzenie we wdrażaniu systemu zarządzania jakością. **Ktoś mógłby zadać pytanie, no dobrze, po co wdrażać system zarządzania w takiej instytucji, jaką jest bank, skoro klienci nie skarżą się na nas?**

Odpowiedź jest prosta, brak skarg jest sygnałem do natychmiastowej poprawy procesu komunikacji z klientem. Pojawia się zatem potrzeba nazwania w sposób jednolity zbioru działań wzajemnie na siebie oddziałujących, które pozwolą nam prowadzić stałą komunikację z klientem, poznać i określić jego oczekiwania. Dlatego też tak bardzo istotnym staje się znaczenie podejścia procesowego w zarządzaniu organizacją. Jest ono niczym innym jak powiązaniem polityki organizacji, celów, procesów, pomiarów, wyników jak i działań doskonalących. Można zatem powiedzieć, że model systemu zarządzania jakością, wskazuje iż, wszystko z czym mamy do czynienia w podejściu procesowym ukierunkowane jest na klienta zarówno na wejściu jak i na wyjściu każdego z procesów. Model ten sygnalizuje również potrzebę kontaktów z klientem i monitorowania informacji dotyczących percepcji klienta, stanowiąc priorytet do ciągłego doskonalenia świadczonych usług przez organizacje w tym również instytucje finansowe. Oczywiście można powiedzieć, że przecież większość tych instytucji funkcjonuje bez wdrożonego systemu, nieliczne z nich mogą pochwalić się tym, że zastosowały międzynarodowe zasady dobrej praktyki w zarządzaniu. Ktoś mógłby powiedzieć, że i bez ISO można funkcjonować na rynku. Z przeprowadzonych rozmów z przedstawicielami banków, które posiadają certyfikowane systemy zarządzania, wynika, że owszem da się funkcjonować na rynku bez ISO, ale nie pozwala to na pełne wykorzystanie potencjału, jakim dysponują instytucje finansowe. Nie można w sposób właściwy prowadzić nadzoru nad dokumentami, posiadać określonych procedur postępowania z wyrobem / usługą niezgodną na wszystkich etapach procesu, nie ma metodologii wdrażania działań korygujących czy też analiz przyczyn powstawania niezgodności, co skutkuje uniemożliwieniem podjęcia działań zapobiegawczych. Certyfikowany system zarządzania jakością według międzynarodowych standardów to znakomite narzędzie marketingowe mające istotny wpływ na wzrost liczby klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Czy warto zatem odbierać sobie tę szansę? Środki poniesione na wdrożenie oraz certyfikację systemu zarządzania zwrócą się i przyniosą korzyści w wielu obszarach. Dzisiaj najistotniejszym elementem w polityce zarządzania banku, powinna być ochrona informacji dotyczących naszych klientów.

Tutaj nie mówimy już o podstawowej normie PN-EN ISO 9001:2001, ale mówimy o normie PN-ISO/IEC 27001:2007, która skupia się na bezpieczeństwie informacji, które winno stanowić priorytet wśród instytucji finansowych. Jak na razie tylko jeden z banków może pochwalić się certyfikatem, który potwierdza spełnienie wymagań przywołanej wcześniej normy. Konkurować na tym etapie to tak jakby przyjąć wyzwanie stawiane nam przez Europę, więc chyba warto? Jak już wdrożymy system zarządzania i będziemy podchodzić do certyfikacji to rodzą się następane pytania: **Jak więc wybrać właściwą jednostkę certyfikującą? Czym powinna się ona charakteryzować?**

Wybór właściwej jednostki zależy na pewno od posiadanych przez nią uprawnień, kadry kompetentnych audytorów, udziału w rynku czy też kompleksowości świadczonych usług w zakresie certyfikacji np.: systemu zarządzania jakością (PN-EN ISO 9001:2001), systemu zarządzania środowiskowego (PN-EN ISO 14001: 2005), systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N-18001:2004), systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności (PN-EN ISO 22000:2006), systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (PN-ISO/IEC 27001:2007) oraz wiele innych, jak również świadczenia usług w zakresie szkoleń czy certyfikacji wyrobów. Godnym polecenia są jedynie jednostki akredytowane, które działają według ściśle określonych zasad, a prowadzone przez nie badania auditowe przynoszą certyfikowanym oczekiwaną wartość dodaną. Taką jednostką jest Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A., do współpracy z którą serdecznie Państwa zapraszamy. PCBC S.A. jako jedyna polska jednostka certyfikująca, jest zrzeszona w Międzynarodowej Sieci Jednostki Certyfikujące IQNet. Członkostwo to daje PCBC S.A. prawo do wydawania międzynarodowych certyfikatów systemów zarządzania uznawanych na zasadach wzajemności w 33 krajach świata. Znaczący ponad 30% udział w ilości wydanych certyfikatów systemów zarządzania pozwala nam postawić się na pozycji niekwestionowanego lidera na polskim rynku wśród jednostek certyfikujących. Jako członek Europejskiej Organizacji Jakości PCBC S.A. jest organizacją uprawnioną do szkolenia Europejskich Menedżerów i Auditorów na podstawie ramowych programów szkoleń EOQ. Posiada akredytację w zakresie certyfikacji europejskich menedżerów i auditorów systemu zarządzania. Mamy nadzieję, że przekonaliśmy Państwa co do słuszności wdrożenia i certyfikacji międzynarodowych zasad dobrej praktyki w zarządzaniu. Jeśli tak to dla wszystkich instytucji finansowych, które zechcą nawiązać z nami współpracę w 2007 roku przewidujemy znaczące promocje cenowe na proces certyfikacji. W celu uzyskania dodatkowych informacji w tym zakresie zapraszamy do kontaktu z Zakładem ds. Certyfikacji Systemów Zarządzania lub Zespołem ds. Promocji i Badań Rynkowych.

Autor: Tadeusz Glazer Dyrektor ds. Badań i Certyfikacji  
Elżbieta Stefaniak Kierownik Zespołu ds. Promocji i Badań Rynkowych



**Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A.**

ul. Kłobucka 23A, 02-699 Warszawa

tel: (+48 22) 46 - 45 - 408, - 306, - 311, - 312, - 523, fax: (+48 22) 46 - 45 - 459

www.pcbc.gov.pl, e-mail: cert.sys@pcbc.gov.pl