

Ne paslaptis, kad Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų šalių, kokybės valdymo sistema ISO 9000 dažnai diegiama dėl naujos rinkos ir įmonės prestižo. Kokybės vadybos sistemos veikimas ir įmonės valdymas dažnai lieka antrame plane. Tačiau būtent tai yra pagrindinis šios sistemos tikslas, todėl dabar imama abejoti, ar ši sistema apskritai padeda jo siekiant. Žurnalas „European Quality“, kurį leidžia Europos kokybės organizacija, paskelbė pagrindinius Dž. Sedono knygos „Kokybės paieškos. Byla prieš ISO 9000“ teiginius. Autoriaus manymu, įmonių efektyvumui, vartotojų poreikių patenkinimui, pelnui padidinti ir realiai kokybei užtikrinti yra kur kas patikimesnių būdų, nei darbas pagal ISO 9000 serijos (net ir 2000 m. versijos) reikalavimus. Čia sutrumpinta straipsnio versija.

10 ARGUMENTŲ PRIEŠ ISO 9000 SISTEMĄ

Dž. Sedono teiginiai remiasi patirtimi kuriant ir diegiant britanišką standartą BS 5750, kuris tapo tarptautinės sistemos ISO 9000 prototipu. Paaiškėjo, kad BS 5750/ISO 9000 kokybės valdymo sistemos įdiegimas Didžiosios Britanijos pramonėje yra didžiausia apgavystė. Patirtis parodė, kad ISO 9000 sistema pablogina kompanijos veiklos rodiklius. Daugelis įmonių galų gale tik padidino savo išlaidas, sukėlė vartotojų nepasitenkinimą bei nuvylė savo darbuotojus. Tačiau svarbiausia, kad ši procedūra neleido organizacijoms išvelgti, kaip realiai pagerinti savo rodiklius. Kitu atveju tokios galimybės būtinai būtų pastebėtos.

1. ISO 9000 sistema skatina įmones veikti prieš savo klientus.

Biurokratinės procedūros, įvestos pagal sistemos reikalavimus, sugriovė normalius santykius tarp klientų ir juos aptarnaujančių darbuotojų. Svarbiausiu dalyku tapo vidinės ataskaitos, nes didžiausia reikšmė suteikta kontrolei bei patikrinimams.

2. ISO 9000 sistemoje kokybė užtikrinama įvairiais patikrinimais.

Pagrindinę sistemos turinio dalį sudaro ataskaitų pateikimo reikalavimai. Organizacijos veiklos tobulinimo būdai gali būti visai kitokie, tačiau čia dokumentai tampa pagrindine įmonės veiklos kontrolės priemone. Įrodyta, kad gausūs patikrinimai tik padidina klaidų skaičių, o tai tiesiogiai veikia produkcijos ir paslaugų savikainą.

3. ISO 9000 sistema grindžiama abejotinu teiginiu, jog geriausias būdas organizuoti darbą - naudoti nustatytas kontrolės metodikas.

Susidūrę su dokumentų gausa, žmonės visuomet priversti daryti dvigubą darbą: iš pradžių atliekamas pats darbas, po to jis dar ir aprašomas. Be to, šie dokumentai sudaromi tik tam, kad savo darbą galėtų atlikti tikrinantis asmuo. Toks požiūris trukdo darbuotojams dirbti ištisus dienas naudingai bei diegia žalingą sampratą, kad darbo vertė labiau priklauso nuo ataskaitos, o ne nuo paties darbo.

4. ISO 9000 sistemos diegimas apsiriboja įmonės veiklos reglamentacija. Pasekmė - pseudooptimistiniai rodikliai.

Sistemos diegimas nesiejamas su įmonės veiklos rodikliais ar įmonės specifika - įmonė vertinama pagal standartinių reikalavimų rinkinį. Be to, teigiama, kad šių reikalavimų įdiegimas teigiamai atsilies kompanijos veiklos efektyvumui. Šis teiginys iš tikrųjų neturi nei teorinio, nei praktinio pagrindo.

5. ISO 9000 sistema tikrinantiems asmenims leidžia pernelyg laisvai interpretuoti kokybės sampratą.

ISO 9000 konsultantų gali tapti bet kas. Specialiai parengti asmenys gali dirbti auditoriais. Net paviršutiniškai peržvelgus auditorių rengimo programą, kyla abejonių dėl šiam darbui atiduotų pastangų naudos. Be abejo, yra ir patyrusių auditorių, gerai išmanančių savo darbą, tačiau visada lieka abejonė, kiek jų patirtis vertinga konkrečiai tikrinamai įmonei. Dauguma auditorių tik išklausė parengiamąjį kursą ir mažai išmano įmonės specifika, tačiau jai gali daryti labai didelę įtaką.

6. Kai darbuotojus tikrina pašaliniai žmonės, jie linkę kreipti dėmesį tik į tas darbo sritis, kurios bus tikrinamos.

Dž. Sedonas cituoja savo korespondento laišką: „Auditoriams, tikrinantiems, kaip veikia ISO 9000 sistema, rodomos tik tam tikros organizacijos veiklos sritys, kurios išlaiko patikrinimą. Kitos anksčiau sudarytos vidinės instrukcijos neperžiūrimos, ataskaitos paprastai ištaisomos tik prieš pat atvykstant auditoriams. Yra begalė smulkių problemėlių, kurios niekam nerūpi. Tokio tipo kompanijos sėkmingai dirba, nors ir ne visiškai atitinka ISO 9000 reikalavimus. Kam gi tokiu atveju tų standartų reikia?“

7. ISO 9000 sistema neskatina vadybininkų sisteminio požiūrio ir dispersinės analizės.

Vadovaudamiesi tik nustatytais normomis vadybininkai paprastai atmeta veiklos variantų galimybę. Logiška ir įprasta manyti, kad žmonės geriau nudirba darbą, jei tiksliai žino, ką jie turi daryti, ir laikosi taisyklių. Bet ar visada? ISO 9000 sistema negali atsakyti į šį klausimą, nes ji numato vienintelį teisingą būdą ir kontroliuoja, ar jo laikomasi.

8. ISO 9000 sistema nesukuria optimalių santykių tarp tiekėjų ir pirkėjų.

Japonai, kurie bene labiausiai rūpinasi kokybe, į įmonę žiūri kaip į sistemą, kuri jungia ir darbuotojus, ir įmonės partnerius. Šiuo pagrindu sukurta nauja sąveikos tarp organizacijos, jos tiekėjų ir paslaugų vartotojų koncepcija. ISO 9000 sistema, atvirkščiai, su tiekėjais ir vartotojais skatina nustatyti „sutartinį“ bendradarbiavimo būdą. Todėl tiekėjai privalo įrodyti, kad yra užregistruoti kaip ISO 9000 standartus atitinkanti įmonė. Užsakovai taip pat spaudžiami dirbti pagal šią sistemą. Visa tai baigiasi pseudooptimaliais santykiais tarp įmonių.

9. Prievarta neskatina kelti vadybininkų kvalifikacijos.

Veikiant ISO 9000 sistemai, žmonės, neturintys vadybininko išsilavinimo, aiškina tikriems vadybininkams, ko reikia, norint sėkmingai vadovauti. Iš esmės valdymo svoris „paslenkamas“ sistemą diegiančių ir įmonę tikrinančių asmenų link. Todėl vadybininkai nesiekia kelti savo kvalifikacijos, tik stengiasi atitikti pateikiamus reikalavimus.

10. ISO 9000 sistema riboja vadybos būdų įvairovę.

Vadybininkams ISO 9000 kokybės sistema mažai ką pasako apie tikrąjį jos tikslą - užtikrinti kokybę. Dauguma jų įsitikinę, kad įdiegus šią sistemą, jau padaryta viskas, kas būtina kokybei užtikrinti. Tačiau toks mąstymas yra labai toli nuo tiesos.

ISO 9000 sistema remiasi idėja, kad bet kokia veikla organizuojama vadovams ir vykdytojams paskirsčius funkcijas. Tai esminė 20 a. vadovavimo klaida. Ji skatina vadovauti remiantis užsibrėžtais tikslais, biudžeto disponavimu, griežtais standartais. Toks vadovavimas yra pseudooptimalus, jis lemia ir neracionalų pinigų eikvojimą. Blogiausia, kad toks požiūris pražūtingas visoms naujovėms. Mat norint jas įdiegti, būtina mokėti įvertinti įmonės veiklą jos klientų akimis ir valdyti visus procesus nuo pat pradžios iki pabaigos. Tam reikia tokių vertinimo rodiklių, kurie galėtų pamatuoti tiesiogiai su darbu susijusių žmonių indėlį. Šiuolaikinio požiūrio į kokybę esmė - sąlygų naujovėms diegti sudarymas. Tai visiškai priešinga tiems principams, kuriais remiasi ISO 9000 kokybės valdymo sistema.