

Mirostaw Haffer, Jarostaw Jan Klimiński

Certyfikat ISO 9000 to nie dekoracja

Praktyka wielu przedsiębiorstw w krajach zachodnich, gdzie rozwiązania organizacyjne bazujące na zasadach opisanych w normie ISO 9000 mają dłuższą tradycję niż w Polsce, wykazuje, że warunkiem koniecznym do codziennej pracy z normą, jest jej integracja z pozostałymi metodami zarządzania w przedsiębiorstwie. Odizolowanie systemu jakości prowadzi z upływem czasu często do rezygnacji z niego i do krytycznej oceny normy jako „kosztownej zabawy, która na co dzień przeszkadza w pracy, zamiast ją ułatwiać”. Artykuł ten przedstawia zasady integracji systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9000 w przedsiębiorstwie.

Coraz więcej przedsiębiorstw w Polsce decyduje się na wprowadzenie systemu zarządzania jakością, zorganizowanego zgodnie z zasadami zawartymi w normie ISO 9000. Motywacje towarzyszące takim decyzjom są różne: polepszenie szans w walce z konkurencją, nadzieja na wzmożenie kontaktów zagranicznych, możliwość „uporządkowania” i reorganizacji przedsiębiorstwa czy też nawet sama duma z posiadania certyfikatu.

Niestety, bywa i tak, że firmy znajdujące się w trudnej sytuacji ekonomicznej decydują się na dodatkowe wydatki związane z wprowadzeniem normy w nadziei, że pomoże to uratować je od likwidacji. W takich sytuacjach bardziej pomocne jest doradztwo finansowe czy marketingowe niż diametralne zmiany organizacyjne, które przynajmniej na początku wymagają dodatkowego nakładu czasu i pieniędzy. Decydując się na wprowadzenie zasad normy ISO 9000 należy więc pamiętać, że jest to poważny projekt obejmujący całe przedsiębiorstwo. Pozwolić może sobie na to dobrze prosperująca firma, której celem jest umocnienie swojej pozycji na rynku.

Bez względu na kondycję finansową, zaistnienie nowego systemu zarządzania jakością wiąże się zawsze z licznymi zmianami i towarzyszącymi im problemami. Wymagania normy ISO 9000 w przełożeniu na język organizatora to:

- stworzenie nowych stanowisk pracy,
- zdefiniowanie wielu nowych zadań i dokumentów oraz
- wprowadzenie nowych procedur.

Taka gruntowna ingerencja w przedsiębiorstwo zawsze wymaga rozwiązań i przemyślanych koncepcji, szczególnie, jeśli obejmuje ona wszystkie jednostki organizacyjne, a tak jest w tym przypadku. Problemy te nie kończą się wraz z wprowadzeniem systemu jakości i uzyskaniem certyfikatu, a często nawet wręcz przeciwnie, zaczynają się dopiero wtedy pojawiać. Czę-

stą przyczyną tego stanu rzeczy jest błędne sformułowanie celu, jaki zarząd firmy stawia swoim pracownikom i konsultantom: zdobycie certyfikatu, a nie wprowadzenie funkcjonującego systemu jakości jest tym, czego oczekuje dyrekcja. A przecież włączenie systemu w codzienną pracę przedsiębiorstwa, czyli jego funkcjonowanie, jest jednym z zasadniczych wymagań normy i tylko w takim przypadku zostanie przedłużona ważność certyfikatu. Pomijamy tu praktyki niektórych konsultantów oraz firm certyfikujących, którzy w celu szybkiego zarobienia pieniędzy przymykają oczy na oczywiste niedociągnięcia, aby ich klienci mogli afiszować się w prospektach reklamowych posiadaniem odpowiedniego świadectwa. Praktyka pokazuje, że takie przedsiębiorstwa działają w rzeczywistości przeciwko samym sobie. Z roku na rok rosnące nakłady w celu utrzymania takiego pozornego systemu jakości, jak i coraz częściej pojawiające się pytania klientów, nie tylko o fakt posiadania, ale i o nazwę jednostki wydającej certyfikat, w konsekwencji bardziej szkodzą firmie niż jego nieposiadanie.

Co więc czynić, by mimo problemów, których przy każdej gruntownej zmianie nie da się uniknąć, nowy system zarządzania jakością przyniósł oczekiwane efekty polegające na umocnieniu pozycji na rynku i kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa? Odpowiedź na to zasadnicze pytanie można wyrazić jednym słowem: integracja. Jeśli system zarządzania jakością będzie traktowany jako cel sam w sobie, a nie jako naturalna i integralna część organizacji przedsiębiorstwa, stanie się tylko kwestią czasu podanie w wątpliwość jego ekonomicznej sensowności. Wprowadzenie systemu zarządzania jakością wiąże się z wieloma nowymi zadaniami, których odseparowanie od pozostałych zadań przedsiębiorstwa stanowić będzie tylko dodatkowy balast biurokratyczny.

Integracja systemu jakości wg normy ISO 9000 z codzienną pracą wymaga systematycznego i metodycznego podejścia do tematu. Pomocne są tutaj standardy, metody i narzędzia bazujące na teorii organizacji i zarządzania stosowane w większości przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich. Zarówno teoria, jak i praktyka wykazują, że – wprowadzając nowe rozwiązania – należy przede wszystkim uwzględnić ich wpływ na strategicznie ważne, do poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, aspekty, tzn. na:

- cele i filozofię firmy,
- jej dotychczasowe rozwiązania organizacyjne oraz
- na funkcjonujące rozwiązania informatyczne i możliwość komputerowego wspomaganie nowych wprowadzanych właśnie zmian.



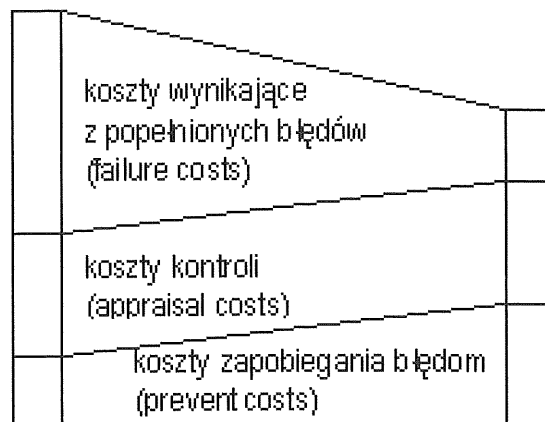
Integracja filozofii zarządzania jakością z filozofią przedsiębiorstwa

Z pojęciem jakości człowiek obcuje od zarania dziejów, a za pierwszą księgę jakości można traktować Kodeks Hammurabiego. Wprawdzie konsekwencje wynikające z zaniedbań w przestrzeganiu jakości opisane w tym kodeksie są dzisiaj nie do przyjęcia, ale waga, jaką kodeks przypisuje temu tematowi, nie budzi wątpliwości: „Jeśli zbudowany przez majstra dom był słabej konstrukcji i zawalił się, to musi go majster odbudować na koszt własny. Jeśli zawalony dom zabił właściciela, należy również zabić majstra. W przypadku śmierci niewolnika właściciela, zobowiązuje się majstra do oddania własnego niewolnika o tej samej wartości.”

W czasach współczesnych pojęcie jakości i jego rola w przedsiębiorstwie przechodziły wiele przeobrażeń. Na początku XX wieku taylorizm wpływał na jakość poprzez podział pracy i wysoką specjalizację w wykonaniu pojedynczego etapu produkcji. W takiej organizacji pracy zabrakło jednak miejsca dla odpowiedzialnego za jakość produktu końcowego. W latach 50. wprowadzono więc pojęcie kontroli jakości i stanowisko „kontrolera”. Jego rola koncentrowała się na sprawdzaniu jakości produktu opuszczającego przedsiębiorstwo. Okazało się jednak, że konsekwencje wynikające z naprawy w ten sposób znalezionych błędów nabrały nieekonomicznych wymiarów. Naturalną konsekwencją stała się rosnąca popularność tematu zapobiegania błędom. Na początku lat 60. na liniach produkcyjnych wprowadzono działania prewencyjne, które w znaczący sposób wpłynęły na zmniejszenie negatywnych skutków tworzenia wadliwych produktów. Jednak rosnąca konkurencja i złożoność produktów, malejący okres istnienia produktu na rynku oraz konieczność szybszego reagowania na zmiany rynku spowodowały, że jakość stała się ważnym strategicznym instrumentem marketingowym. Działania prewencyjne rozszerzono więc na całe przedsiębiorstwo. Charakterystyczną cechą tych zmian jest wprowadzenie tzw. polityki zera błędów oraz wpływu klienta na organizację pracy w przedsiębiorstwie. Takiemu stylowi zarządzania nadano nazwę *Total Quality Management* (TQM), czyli kompleksowe zarządzanie jakością.

Postępowanie według zasad TQM znajduje również swoje uzasadnienie ekonomiczne. Wzrost zysków w przedsiębiorstwie można osiągnąć na dwa sposoby: zwiększając obrót przy zachowaniu stałych kosztów albo redukując koszty przy stałym obrocie przedsiębiorstwa. Prawidłowe wprowadzenie zasad zarządzania jakością wspiera tę drugą możliwość. Poprzez redukcję kosztów wynikających ze złej jakości wzrasta rentowność przedsiębiorstwa (prawidłowość tę ilustruje rys. 1.).

W zarządzaniu jakością nieprzypadkowo używa się pojęcia filozofii. Nie wszystko, co wpływa na pracę przedsiębiorstwa, da się zmierzyć i wyrazić liczbami, mimo to doświadczeni menedżerowie są przekonani o decydującym wpływie takich czynników na egzystencję firmy. Tak też jest w przypadku jakości. Wprawdzie koszty wynikające z poprawy popełnionych błędów są mierzalne, ale np. konsekwencje wynikające



Rys. 1. Redukcja kosztów związanych z jakością dzięki wprowadzeniu filozofii TQM.

z niezadowolenia klienta są trudne do przewidzenia. Definiując cele i filozofię przedsiębiorstwa i wyrażając je wielkościami ekonomicznymi, takimi jak obrót czy rentowność, zapomina się o wpływie takich czynników. Należy je uwzględnić podczas integracji wymagań normy ISO 9000 z celami przedsiębiorstwa i pamiętać o tym, by każdy pracownik utożsamiał się z jej treścią. A z chwilą gdy – zapytany o definicję jakości – odpowie: „jakość jest wtedy, kiedy wraca do nas klient, a nie zakupiony przez niego produkt”, możemy być spokojni o prawidłowość działania nowego systemu.

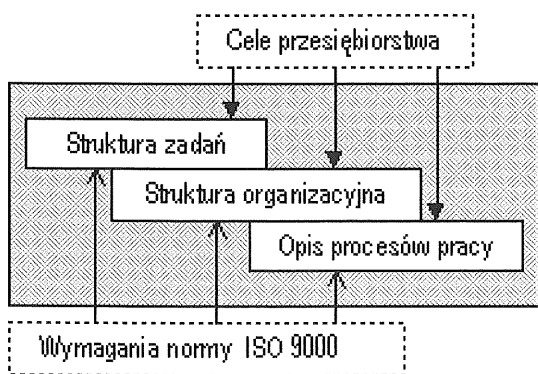
Integracja wymagań normy z organizacją przedsiębiorstwa

Słowo „total” w terminie *Total Quality Management* wskazuje na wpływ nowych rozwiązań na całe przedsiębiorstwo. Traktowanie systemu jakości jako odseparowanego tematu byłoby więc błędem mogącym doprowadzić w ekstremalnych przypadkach nawet do zagrożenia ekzystencji firmy. Mylenie tej zasady z przypisywaniem systemowi najważniejszej roli w przedsiębiorstwie i koncentracja wszystkich wysiłków na jego utrzymaniu jest równie niebezpieczne. System jakości powinien stać się oczywistą konsekwencją, wynikającą z i tak funkcjonujących zasad organizacji i zarządzania. Gdy tak się nie stanie, troska o jego utrzymanie stanowić będzie nie tylko główne zadanie pełnomocnika do spraw jakości, ale i większości załogi. A to prędzej czy później musi doprowadzić do niezadowolenia, a nawet rezygnacji z niego.

Integracja nowego systemu z organizacją przedsiębiorstwa rozpoczyna się od definicji nowego stanowiska pracy: „pełnomocnika do spraw jakości” lub uzupełnienia już istniejącego o nowe zadania. W każdej większej firmie powinien istnieć dział zajmujący się organizacją. Często połączony on jest z działem informatycznym, gdyż ten również swoim wpływem obejmuje całe przedsiębiorstwo i ściśle związany jest z jego organizacją. Idealnym rozwiązaniem przy wprowadzaniu normy ISO 9000 jest umieszczenie stanowiska pełnomocnika jakości właśnie w dziale organizacji. Następnym krokiem jest zapewnienie ścisłej współpra-

cy oraz wymiany informacji między nim i działem controllingu. W przeciwnym przypadku, nowy system jakości nie będzie w stanie dostarczać informacji o tym, jak funkcjonuje, a to uniemożliwi jego doskonalenie. Po zapewnieniu tej organizacyjnej bazy przychodzi kolej na budowę systemu jakości. Teraz wymagania normy ISO 9000 muszą stać się integralną częścią przedsiębiorstwa. Wymaga to odpowiednich metod systemowego opisu zasad organizacji i zarządzania. Pomocną tutaj jest teoria organizacji, której przedmiotem jest opracowywanie właśnie takich standardów. Zgodnie z nią, każde przedsiębiorstwo, bez względu na jego charakter czy też branżę, należy traktować w dwóch aspektach: statycznym – dotyczącym tzw. struktury przedsiębiorstwa i dynamicznym – opisującym jego procesy pracy¹⁾. Część statyczna to nic innego, jak wywodzący się ze strategicznego celu przedsiębiorstwa opis struktury zadań oraz struktury jednostek organizacyjnych (wydziałów, zespołów, stanowisk pracy) wraz z ich właściwościami (kompetencje, wymagane wykształcenie itd.) i zależnościami między nimi (przynależność do zespołu, lista przełożonych itd.). Przypisanie stanowiskom pracy zadań, uporządkowanie tych zadań w kolejności ich wykonywania oraz przyporządkowanie im niezbędnych do wykonania lub będących ich wynikiem dokumentów tworzy część dynamiczną organizacji, czyli opis procesów pracy²⁾.

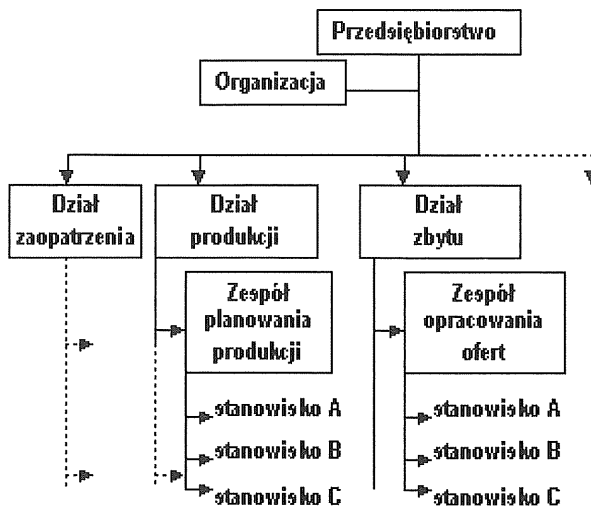
Przejmując powyższą terminologię, integracja zasad normy ISO 9000 z organizacją przedsiębiorstwa nie jest niczym innym, jak przetłumaczeniem jej na język organizatora i uzupełnieniem istniejących już struktur o nowe treści. Ramy, w które zostaną one wpisane, pozostaną niezmiennie, gdyż zostały wyznaczone przez wdrożenie standardowych metod i narzędzi. Zmiany polegają jedynie na definicji nowych lub uzupełnieniu istniejących zadań, procedur czy dokumentów, czyli jedynie na rozbudowie istniejącego modelu przedsiębiorstwa. Zagadnienie to ilustruje schematycznie rys. 2.



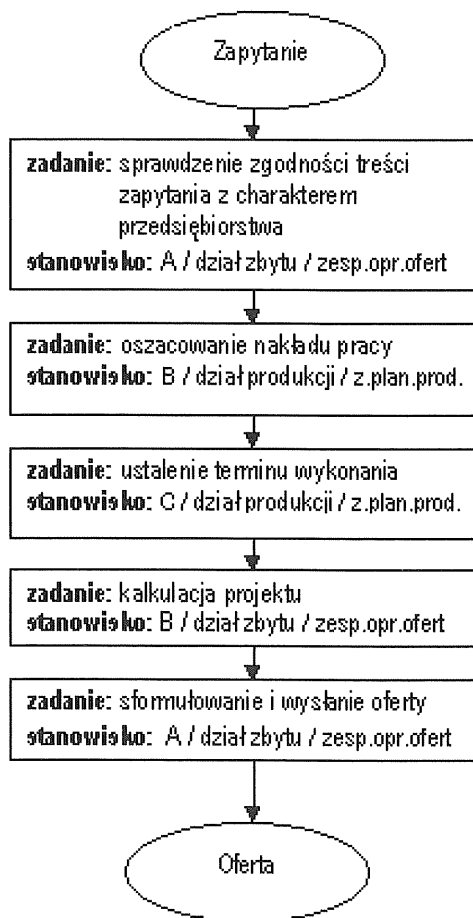
Rys. 2. Integracja wymagań normy ISO 9000 z organizacją przedsiębiorstwa

Aby zilustrować przykładem powyższy sposób pracy z normą, założymy, że mamy do czynienia z uproszczoną strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, jak na rys. 3., które stoi przed zadaniem realizacji punktu 4.3 Normy ISO 9001 i zamierza wdrożyć w życie jego treść

dotyczącą dokumentacji wszystkich wymagań klienta. Przyjmijmy, że do tej pory taki dokument w przedsiębiorstwie nie istniał i dotychczasowy proces pracy przygotowujący ofertę wyglądał jak na rys. 4.



Rys. 3. Uproszczony schemat organizacji hipotetycznego przedsiębiorstwa

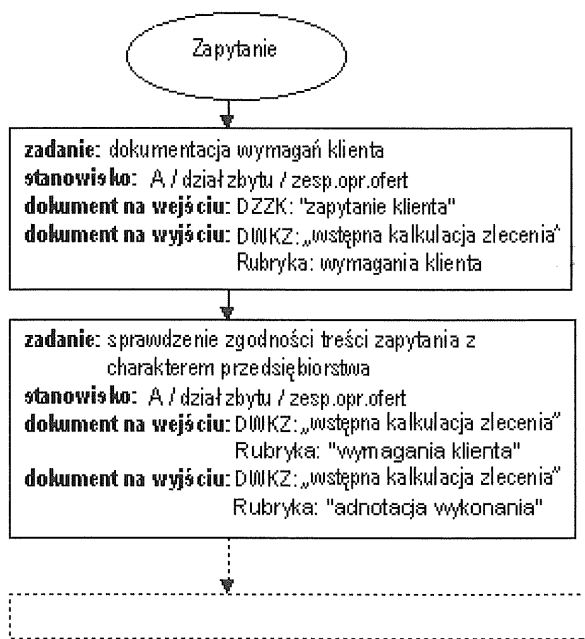


Rys. 4. Przebieg dotychczasowego procesu „opracowania oferty”

Przyjmijmy dalej istnienie w firmie systemu oznaczeń dokumentów, zgodnie z którym DZZK oznacza dokument zewnętrzny: „zapytanie klienta”, a DWKZ dokument wewnętrzny „wstępna kalkulacja zlecenia”.

Wymagania normy ISO 9000 należy czytać jak definicję zadań, które muszą być wykonane. I tak z punktu 4.3. normy wynika, że – chcąc pracować zgodnie z nią – należy: opracować procedurę przeglądu umowy z klientem, sprawdzić możliwość spełnienia wymagań klienta, zagwarantować zgodność tych wymagań sformułowanych w ofercie i w zamówieniu, a w razie różnic doprowadzić do ich wyjaśnienia, poinformować odpowiednie stanowiska pracy o ewentualnych zmianach w umowie itd.

Postulaty te, z punktu widzenia organizacji przedsiębiorstwa, to uzupełnienie struktury zadań (np. o zadanie „dokumentacja wymagań klienta”), przyporządkowanie ich stanowiskom pracy, których kompetencje odpowiadają wykonaniu tego zadania (np. stanowisku A w dziale zbytu), uzupełnienie istniejących lub definicja nowych dokumentów (np. dokument „wstępna kalkulacja zlecenia” zostanie uzupełniony o rubrykę „wymagania klienta”) oraz uzupełnienie procesu pracy „opracowanie oferty” o dodatkowy krok (np. jak na rys. 5.).



Rys. 5. Uzupełnienie procesu „opracowanie oferty”

Wprowadzenie w praktyce zmiany organizacyjne związane z wprowadzeniem zasad normy są bardziej złożone niż w tym przykładzie, jednak zasady i schemat ich wprowadzania obowiązują zawsze. Dotyczy to nie tylko przypadku normy ISO 9000, ale wszystkich działań związanych z reorganizacją przedsiębiorstwa. Księga jakości powinna stanowić tylko część książki organizatora, która zawiera obowiązujące wszystkich zasady organizacji i zarządzania. Firm, które w ten sposób doceniają rolę usystematyzowanego podejścia do problemu organizacji i zarządzania, nie zaskoczą żadne zmiany i nowinki w tej dziedzinie, które dla in-

nych stanowią często rewolucję w przedsiębiorstwie. Zdolność do szybkiej reakcji na ciągle zmieniające się warunki na rynku jest najważniejszą bronią w walce z konkurencją. Odpowiednie metody i narzędzia są konieczne, by opanować złożoność tego procesu i uniknąć pominięcia niektórych lub też redundancji innych jego elementów. Tylko w ten sposób uda się profesjonalnie wprowadzić temat zarządzania jakością (TQM) i wykorzystać jego pozytywne wpływy.

Integracja organizacji przedsiębiorstwa z rozwiązaniami informatycznymi

Ogromny wpływ informatyki na codzienne życie jest nie do podważenia. Wdziera się ona w równym stopniu w nasze życie prywatne, jak i do przedsiębiorstw. Mimo to w wielu firmach sposób jej wykorzystania pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Niestety, często decyzja wprowadzenia rozwiązań informatycznych zdominowana jest raczej argumentami o charakterze technicznym niż organizacyjnym. Tymczasem wpływają one na codzienną pracę firmy i często ogarniają swoim zasięgiem nawet całe przedsiębiorstwo. Odizolowanie tematu informatyki niesie więc ze sobą podobne niebezpieczeństwa, jak konsekwencje wynikające z separacji systemu zarządzania jakością.

Dlaczego w takim razie nie zastosować tych samych reguł w planowaniu i wprowadzeniu rozwiązań informatycznych, jak przy wdrażaniu zmian organizacyjnych? Przecież rozwiązania informatyczne winny służyć szybszemu i sprawniejszemu osiągnięciu celów firmy, które z kolei determinują organizację przedsiębiorstwa.

Takie zdefiniowanie roli informatyki charakteryzuje większe przedsiębiorstwa w Europie Zachodniej: to nie firma powinna się dopasować do rozwiązań technicznych, lecz one do jej celów i wynikających z nich zadań.

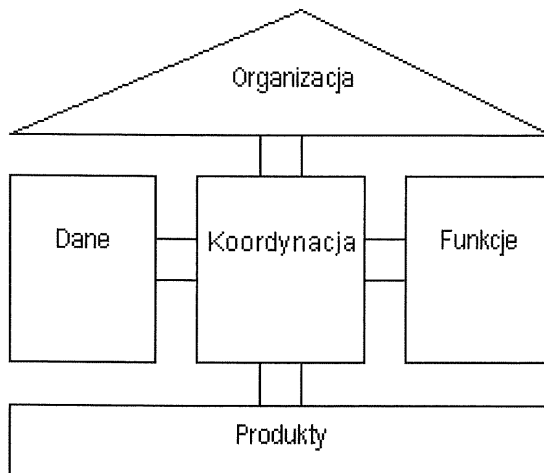
Stan ten ma swoje odzwierciedlenie organizacyjne. Działy organizacji i informatyki tworzą wspólną jednostkę, a metody opisu i analizy struktur organizacyjnych zostały rozszerzone o aspekty informatyczne. Opisany poprzednio sposób planowania i przeprowadzania zmian oraz związana z nim terminologia obowiązują oczywiście i teraz, stanowiąc bazę w pracy każdego organizatora.

Doskonałą okazją do integracji rozwiązań informatycznych i organizacyjnych oraz do usystematyzowania roli informatyki w przedsiębiorstwie jest wprowadzenie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9000. Zdefiniowane w opisie organizacji zadania oraz przyporządkowanie ich stanowiskom pracy musi odpowiadać aplikacjom komputerowym ułatwiającym wykonanie tych zadań. Możliwości wynikające z pracy aplikacji w sieciach komputerowych należy wykorzystywać, odzwierciedlając zdefiniowane oraz zoptymalizowane w drodze analizy i syntezy procedury i procesy pracy.

Wspominaliśmy, że integracja zagadnień związanych z organizacją, zarządzaniem, jakością i informatyką wymaga zastosowania odpowiednich standardów, metod i narzędzi. Wynika to z kompleksowości każdego z tych tematów i zależności między nimi. Na ryn-

ku istnieje wiele narzędzi wspomagających kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Jednym z najbardziej znaczących jest produkt firmy IDS Scheer AG z Niemiec o nazwie ARIS³⁾. Za pomocą tego narzędzia modeluje się przedsiębiorstwo w pięciu zasadniczych aspektach:

- organizacyjnym,
- informacyjnym,
- funkcyjnym,
- produkcyjnym
- koordynacyjnym.



Rys. 6. Model przedsiębiorstwa według „ARIS“

Aspekt organizacyjny to opis jednostek przedsiębiorstwa i zależności między nimi. Sposób zbierania i przepływu informacji zawiera część informacyjna modelu. Funkcje to zadania i kolejność ich wykonania, a produkty to wynik działań pracy przedsiębiorstwa, czyli jego wyroby. Za integrację wszystkich tych elementów odpowiedzialna jest część koordynacyjna. Charakterystyczny dla tej metody jest sposób wypeł-

niania poszczególnych części modelu. Jego elementy sprawdzane są tutaj pod względem spełnienia celów przedsiębiorstwa, zgodności z koncepcją ich informacyjnego wspomagania i ich realizacji za pomocą konkretnych aplikacji komputerowych. Narzędzia, takie jak ARIS, oprócz ich funkcji systematyzujących organizację przedsiębiorstwa i ułatwiających zarządzanie jej zmianami (BPR – *Business Process Reengineering*), mają również szczególne znaczenie w planowaniu i konfiguracji zintegrowanych rozwiązań informatycznych, takich jak np. system R3 firmy SAP.

Zintegrowane traktowanie zagadnień zarządzania jest dzisiaj nieodzowne w kierowaniu przedsiębiorstwem. Praktyka wprowadzenia nowych rozwiązań wskazuje jednak na to, że wdraża się je często z potrzeby chwili, nie uwzględniając ich wpływu na całe przedsiębiorstwo. Taki sposób myślenia obserwuje się też niestety przy wdrażaniu wymagań normy ISO 9000, a przecież jest ono doskonałą okazją do uporządkowania zasad pracy lub zorganizowania ich na nowo. Zintegrowane podejście do zagadnień zarządzania zapobiega późniejszym stratom wynikającym z niekompatybilności zastosowanych rozwiązań. Dopiero wówczas mogą się spełnić nadzieje związane z wdrożeniem normy, gdyż certyfikat nadany tak przygotowanemu przedsiębiorstwu, nie jest dekoracją, która wprawdzie przyciągałaby może klientów, ale zawsze pozostałaby tylko atrapa.

Mirostlaw Haffer, Jarostaw Jan Klimiński

PRZYPISY

- ¹⁾ *Methodenlehre der Organisation*, REFA – Verband der Arbeitsstudien und Betriebsorganisation, 1985.
- ²⁾ J. SCHEEL, *Erfolgsfaktor Ablauforganisation*, Industrielle Organisation, 1990.
- ³⁾ A.W. SCHEER, *ARIS – Modellierungsmethoden. Metamodelle. Anwendungen*, Wydawnictwo Springer 1998.

Autorzy – M. Haffer prof. dr hab. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, J.J. Klimiński – prezes CHK Consulting sp. z o.o.

Jens J. Dahlgard, Kai Kristesen, Gopal K. Kanji

Podstawy zarządzania jakością

Przekład: Lesław Wasilewski

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Autorzy książki: Jens J. Dahlgard, Kai Kristesen, Gopal K. Kanji, doświadczeni naukowcy, a jednocześnie praktycy (pracownicy Århus School of Business w Danii oraz Centre for Quality and Innovation, Sheffield Hallam University w Wielkiej Brytanii) w sposób syntetyczny przedstawiają zagadnienia związane z jakością, historią problemu i podstawowe zasady kompleksowego zarządzania jakością. Prezentują próbę połączenia doświadczeń japońskich (KAIZEN) z doświadczeniami europejskimi. Część o charakte-

rze podręcznikowym uzupełniona jest opisem przypadków dwóch firm duńskich, ukazującym pełne systemowe podejście do budowy i wdrożenia polityki firmy, zmian strukturalnych i doskonalenia procesowego.

Książka napisana stosunkowo prosto, lecz bez uproszczeń, jest przeznaczona zarówno dla praktyków – menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami produkcyjnymi i usługowymi, jak i dla studentów kierunków zarządzania.