

Jacek Rembikowski

Systemy zarządzania, czyli rozdwojenie rzeczywistości

Kiedy przyglądam się poszczególnym przypadkom omawianym często przy wymianie poglądów, zastanawia mnie przede wszystkim jedna podstawowa rzecz: po co przedsiębiorstwa wdrażają system zarządzania jakością? Pytanie to nasuwa się z jednego prostego powodu; przyglądając się wybranym przypadkom, często można spotkać się m.in. z tym, że kierownictwo w ramach systemu, wprowadza działania korygujące lub zapobiegawcze, bo „tak chce auditor”.

Jest jednak jeszcze jeden powód. Otóż, okazuje się, że całkiem nie odosobnionym jest przypadek funkcjonowania w przedsiębiorstwie kilku form zarządzania, a ich wprowadzanie w życie nie do końca ma coś wspólnego z systemem zarządzania jakością. Przypomina raczej dopasowywanie rzeczywistości „isowskiej” do zaistniałej sytuacji. Oczywiście najbardziej spektakularnymi przypadkami są te przedsiębiorstwa, dla których sprzedaż, jakość oferowanych produktów oraz potwierdzony certyfikatem system zarządzania jakością, to oderwane od siebie zagadnienia, funkcjonujące w odrębnych płaszczyznach tej samej rzeczywistości.

Płaszczyzny te, w najprostszy sposób można podzielić na działania obejmujące:

- działania mające na celu utrzymanie wizerunku poprawnie funkcjonującego Systemu Zapewnienia Jakości (SZJ)
- działania mające na celu rozwój technologiczny organizacji, poprzez wdrażanie systemów informatycznych
- działania z zakresu zarządzania,

związane z wdrażaniem innych modeli i metodologii postępowania, niezależnie od bieżącego stanu rzeczy.

Co to daje w efekcie? Otóż podczas auditów, lub na krótko przed nimi, rozpoczynają się poszukiwania dowodów na funkcjonowanie SZJ, co przypomina trochę udowadnianie na siłę, że nie jesteśmy winni. To wywołuje jedynie stres u pracowników i kierownictwa. W żadnej natomiast organizacji, która w oparciu o wdrożony system zarządzania oraz o zdrowy rozsądek wprowadza modyfikacje do istniejącego modelu zarządzania, nie przeżywa się tego typu stresu, gdyż wszystko wiadomo – skąd, dokąd, dlaczego i po co, a jeżeli nawet auditor stwierdzi jakieś usterki, to z pewnością nie będą to niezgodności, a ich wyłapanie doprowadzi jedynie do udoskonalenia systemu zarządzania.

Przyjrzyjmy się, chyba najbardziej namacalnemu przykładowi, jakim jest wdrożenie systemu informatycznego, przy okazji wdrożenia SZJ.

Rzadko kiedy mamy do czynienia z układem, w którym kolejność działań obejmuje:

- wdrożenie SZJ, analizę struktur funkcjonowania, decyzję o wdrożeniu systemu informatycznego, wybór systemu.

Rzadko też ma miejsce sytuacja odwrotna:

- wybór systemu informatycznego, wdrożenie, analiza stanu, opracowanie SZJ, wprowadzenie poprawek do systemu informatycznego, mających na celu spełnienie wymagań normy.

Co więcej, często ma miejsce brak odwołania się na etapie projektowa-

nia systemu informatycznego do funkcjonującego w organizacji SZJ. Prowadzi to do sytuacji, w której oba systemy żyją swoim życiem, a spotykają się jedynie na okoliczność auditu. Niestety często bez wniosków na przyszłość. Oba systemy, zarówno zarządzania jakością, jak i system informatyczny, to elementy, które nie tylko wymagają zaprojektowania, lecz wbrew pozorom posiadają bardzo wiele cech wspólnych.

Jednak, żeby móc w pełni zdać sobie sprawę z tego faktu, należy przede wszystkim uporządkować definicje, którymi bardzo chętnie posługujemy się na co dzień, lecz nie koniecznie we właściwy sposób lub w niewłaściwym zakresie.

Ogólne pojęcie – system informatyczny – rozumiane jest często jako samograj, który niemalże umie wszystko. Niestety nie umie. Często trzeba go najpierw ‘nauczyć’ lub też wyedukować siebie z zakresu jego funkcjonowania.

Zasadniczo możemy wyodrębnić dwie podstawowe grupy – systemy i aplikacje narzędziowe oraz systemy przepływu dokumentów i systemy zarządzające.

Systemy i aplikacje narzędziowe, to generalnie grupa narzędzi, które pomagają nam realizować swoje działania w ramach innej rzeczywistości. W skład tej grupy z pewnością będą wchodziły wszelkie programy inżynierskie, graficzne, edytorskie, księgowo, moduły CRM czy systemy magazynowe, które podobnie jak tradycyjne narzędzia nie mają bezpośredniego wpływu na system zarządzania, natomiast warunkują jakość pracy oraz wyrobu. W skład drugiej grupy z pewnością

będą wchodziły wszystkie systemy przekazywania informacji, w tym przepływ dokumentów, systemy zarządzania. Często grupa narzędziowa stanowi podzbiór zintegrowanego systemu.

Jest jeszcze trzecia grupa, której nie wymieniam osobno, gdyż może stanowić element zarówno grupy narzędziowej, jak i moduł grupy systemowej. Należą do niej wszelkie narzędzia analityczne i statystyczne. Jednakże nie w każdym przypadku muszą one znaleźć pełne zastosowanie, gdyż użytkownikowi często wystarczają informacje generowane w ramach narzędzi, wchodzących w skład dwóch pierwszych grup.

Te elementy grupy narzędziowej, które nie stanowią jedynie odpowiednika dotychczasowych narzędzi, np. AutoCad, zastępujący deskę kreślarską czy program księgowy zastępujący liczydło, są jednocześnie systemami funkcjonującymi w ramach określonego procesu. Elementy te są oferowane jako skończone produkty, dedykowane często jedynie dla ściśle określonych branż. Stanowią narzędzia obsługujące szereg powiązanych działań, dających spójny wynik końcowy. Do tej grupy należą właśnie systemy CRM, systemy magazynowe czy też fragmentaryczne systemy przepływu dokumentów. Zastosowanie tej grupy narzędzi pozwala nam na zorganizowanie wybranego fragmentu funkcjonowania organizacji, zapewniając określony porządek postępowania.

Zarządzanie organizacją z wykorzystaniem narzędzi informatycznych ma na celu zdecydowaną poprawę wielu czynników stanowiących o prawidłowym jej funkcjonowaniu. Jednak to, z jakiej grupy skorzystamy, zależy przede wszystkim od wielkości organizacji, stopnia złożoności zarówno struktury, jak i procesów, no i oczywiście od rachunku ekonomicznego.

Ten ostatni często jest czynnikiem decydującym o naszym wyborze.

W wielu przypadkach ten kto sądzi, że tanie narzędzie to złe narzędzie, niestety się myli. Powodów pomyłki może być wiele, jednak z całą pewnością wpływ na ocenę powinien mieć zakres wykorzystania oraz wpływ na poprawę warunków pracy. Nikt nie będzie wdrażał w jedno lub dwuosobowym przedsiębiorstwie SAP-a, ale z pewnością znajdzie tu zastosowanie wiele innych, często rodzimej produkcji aplikacji czy małych systemów. Zły może być przede wszystkim wybór oraz zastosowanie.

Na przykład – koszt zakupu dostępnych na rynku systemów CRM to rząd wielkości od dwóch do nawet kilkuset tysięcy złotych. Który system będzie najlepszy? Przy tak określonych warunkach oraz tak sprecyzowanym pytaniu, odpowiedź brzmi – żaden. Zgodnie z prawem statystyki, im bardziej złożony organizm, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia wad ukrytych a im prostszy, a co za tym idzie tańszy, tym możliwość popsucia się jest mniejsza. Logika jak najbardziej poprawna, ale z całą pewnością nie w przypadku wyboru i zakupu systemu informatycznego. Tu „taniej” ma raczej zastosowanie w przypadku, gdy w zupełności wystarcza nam dany zakres funkcjonalny. Ale organizacja może sobie pozwolić na to, by kupić produkt o szerszym zakresie lub w innej technologii, lub gdy dany zakres faktycznie nie koliduje z innymi działaniami. I wtedy mamy wybór trochę innej kategorii, czy kupić droższy moduł, czy w tym miejscu zaoszczędzić i wybrać inne rozwiązanie, w danym zakresie w 100% wystarczające.

Czasem dążąc do maksymalnego obniżenia kosztów inwestycji, decydujemy się na wybór narzędzia, co do którego sami chcemy się przekonać, że całkowicie spełni nasze potrzeby. Gdy rzeczywistość okazuje się inna, wtedy oczywiście pojawia się problem, kto jest winny, a osta-

teczną ofiarą pada oprogramowanie. To trochę przypomina zakup śrubokręta. Jeżeli kupimy śrubokręt tani, przeznaczony do drobnych prac dla majsterkowiczów, to z pewnością do tych prac w zupełności wystarczy. Jeżeli zastosujemy go do cięższych zadań okaże się, że jedyne co osiągniemy, to zdenerwowanie. I kto będzie winny? Śrubokręt, bo przecież nie my. Tylko czy śrubokręt kazał nam siebie wybrać? Czy dostatecznie rozumieliśmy i określiliśmy potrzeby? A może po prostu kierowaliśmy się jedynie jego ceną, a nie przeznaczeniem i możliwościami? Pod tym względem oprogramowanie niczym nie różni się od innych nabywanych dóbr.

Podobnie sytuacja wygląda gdy wyboru dokonujemy w drugą stronę – drogie czyli dobre. W wielu przypadkach z pewnością tak jest. Często bowiem cena odzwierciedla zarówno poziom technologiczny, jak i markę. Może się jednak okazać, że nasza inwestycja zbyt mocno odbije się na budżecie, czego skutków nie trzeba tłumaczyć. Za osieroconymi inwestycjami w końcu chyba nikt nie tęskni.

Wybór oprogramowania powinien być podyktowany ściśle określonymi potrzebami i zakresem zastosowania, a z nim wiąże się m.in. technologia, zakres funkcjonalny i wiele innych czynników.

To jednak nie wszystko. Zasadniczo wiele osób podchodzi do oprogramowania, jak do kolejnego pracownika. W pewnym zakresie jest to słuszne podejście o ile weźmiemy pod uwagę jeden fakt – ten pracownik nie myśli. Jeżeli pominąć najwyższe technologie, na które stać i tak tylko nielicznych, to każdy system wykona dokładnie tylko to, czego „nauczył” go człowiek. A na tę naukę składają się funkcje wprowadzone do systemu przez programistów oraz dane, pochodzące już bezpośrednio od użytkownika. Ludzkim odruchem jest

oczywiście krytyka – „skoro już umie tyle, to nie mógłby robić jeszcze tego?”. Zasadniczo w informatyce możliwe jest wszystko. Jednak jak każda praca, tak i tworzenie oprogramowania związane jest z określonymi kosztami. Jeżeli wybraliśmy mimo wszystko, znając nasze potrzeby, narzędzie o niskim zakresie funkcjonalnym, które sprawdziłoby się, np. w mniejszej organizacji, to musimy się liczyć z tym, że może nie spełnić naszych oczekiwań. A zatem konieczna będzie modyfikacja, a z nią związane są wno czas i koszty. Podobnie rzecz się przedstawia, gdy organizacja się rozwija. Prędzej czy później nasz system przestanie spełniać nasze oczekiwania i konieczny będzie upgrade. Jednak na etapie wyboru i wdrażania warto poświęcić trochę czasu, by uniknąć prawiania na początkowym etapie

Niestety pozostaje jeszcze jedna kwestia – żaden system nie uporządkuje naszej organizacji, ani też nie wykona za nas całej pracy, szczególnie z zakresu pracy twórczej. A niestety bałagan organizacyjny może zostać przeniesiony do systemu i wtedy cała praca nad doskonaleniem funkcjonowania organizacji pójdzie na marne.

Jeżeli na etapie wyboru narzędzia nie potrafimy określić, jak faktycznie działa nasza organizacja, co tak naprawdę wchodzi w skład jej oferty i jak przebiegają procesy, sami narazamy się na fiasco wdrożenia systemu informatycznego. Znane są przypadki równoległego wdrażania dwóch lub więcej systemów, zarówno z zakresu informatyki,

jak i z zakresu zarządzania. Ostatecznie wszystko przebiega znacznie dłużej, co więcej, okazuje się, że wdrażany system zarządzania jakością ma się nijak do wdrożonego systemu informatycznego i odwrotnie. Problem często jednak tkwi jedynie w sposobie podejmowania decyzji oraz planowaniu.

Ostateczny wynik takiej sytuacji to pełnomocnik, który dwoi się i troi, aby wszystko objąć dokumentacją, a na końcu i tak okazuje się, że po drodze o czymś ktoś mu nie powiedział i wpadka na audycie gotowa. Ale nie to jest najgorsze, bo w końcu nie popełnia błędów tylko ten, co nic nie robi. Najgorsze jest to, że zamiast nadzorować to jak działa organizacja, zaczynamy nadzorować system jako całkiem niezależny twór.

Przyglądając się temu, jak działa oprogramowanie oraz jak przedstawia się opis organizacji z punktu widzenia systemu zarządzania jakością, można zauważyć jeden, ale za to bardzo ważny punkt wspólny. Jest nim, ni mniej ni więcej, schemat blokowy postępowania, czyli proces.

W wielu przypadkach, szczególnie na potrzeby realizacji wdrożeń złożonych rozwiązań informatycznych, wymagane jest przygotowania projektu, który obejmuje wszystkie zagadnienia związane z funkcjonowaniem organizacji w danym zakresie. Projekt obejmuje zarówno informacje dotyczące nośnika informacji, jakim są formatki (formularze), jak i ścieżki obiegu informacji (dokumentów). Dodatkowo projekt zawiera informacje dotyczące zarządzania, gromadzenia i udostępniania właściwych danych. Wynikiem końcowym jest system, w którym część elementów jest w pełni jawna, a część, jak np. operacje wewnętrzne, nie. Gdyby przyjrzeć się dokładnie systemowi, pomijając szczegółowe informacje na temat jego działania, to okazuje się, że opis systemu, to nic innego jak, np. procedura obiegu dokumentów i nadzoru nad zapisami oraz wynikający z funkcjonalności tryb postępowania. Po co zatem powielać działania poprzez odrębne nadzorowanie SZJ i systemu informatycznego, skoro SZJ może w szerokim zakresie stanowić podstawowy projekt dla systemu infor-

matycznego? Warto zatem, przy wyborze systemu, wziąć pod uwagę przyjętą w organizacji metodologię zarządzania.

Na całą sytuację możemy jednak spojrzeć z innego punktu widzenia, czyli od strony systemu informatycznego. Wdrażając system zarządzający przy założeniu, że nasz dostawca dokonuje analizy organizacji, wprowadzając przy tym modyfikacje dotyczące jej funkcjonowania, otrzymujemy praktycznie oba elementy – system informatyczny oraz system zarządzania organizacją. A zatem z powodzeniem, w prosty sposób możemy przejść do systemu zarządzania jakością. Ważne jest to, aby na etapie wyboru dostawcy lub na etapie realizacji zwrócić uwagę na spełnienie wymagań stawianych przez normę, a następnie sporządzić opis całości w formie procedur, wykorzystując przy tym całość lub fragment dokumentacji systemu informatycznego.

Efekt jaki uzyskujemy, szczególnie w drugim przypadku, to ograniczenie kosztów wdrożenia, przy porównaniu z wdrożeniem prowadzonym odrębnie. To jednak nie jest najważniejsze. Najważniejszą korzyścią jest uzyskanie spójnej struktury, w której nadzorowanie jednego z elementów bezpośrednio przekłada się na pozostałe, oszczędzając tym samym nasz czas oraz energię, którą możemy spożytkować na wiele innych działań.

W dobie konieczności dokonywania przeglądu i rozwoju form zarządzania, których często efektem jest wdrożenie określonej metodologii czy też od razu systemu informatycznego, warto dokonać rewizji otaczającej nas rzeczywistości, aby ostatecznie podjęte decyzje miały rzetelne podstawy. Jeżeli uważamy, że z jakiegoś powodu nie jesteśmy w stanie samodzielnie dokonać analizy oraz wyboru, warto skorzystać z usług firmy doradczej, która pomoże nam w tych działaniach.