

System Zarządzania Jakością w małych firmach geodezyjnych

CERTYFIKAT NIE JEST CELEM

Jednym z wniosków przyjętych podczas czerwcowego Walnego Zgromadzenia Geodezyjnej Izby Gospodarczej w Ustroniu było „wspieranie działań zmierzających do uzyskania certyfikatu grupowego ISO przez członków izby”, przy założeniu, że nie jest to obowiązek, a raczej przywilej. Chodzi o wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością (SZJ) zgodnego z normą ISO 9001:2000. Zarówno grupowe wdrożenie, jak i utrzymanie certyfikatu ISO w kolejnych latach jest sporo tańsze niż indywidualne.

WOJCIECH TOKARSKI

● NOWOCZESNE METODY ZARZĄDZANIA W GEODEZJI

W branży geodezyjnej zainteresowanie SZJ jest niewielkie. Stosunkowo najlepiej sytuacja wygląda w sprywatyzowanych dawnych przedsiębiorstwach państwowych, tzw. opegiach. Większość z nich uzyskała już certyfikat ISO. Ich szefowie przypisują jednak większą rolę samemu certyfikatu niż korzyściom, jakie przynosi wdrożenie systemu. Jeden z prezesów wyraził się nawet, że nie musi wdrażać systemu, ponieważ część przedsiębiorstw zrzeszonych w Polskiej Geodezji Komercyjnej posiada już certyfikaty. Chciał przez to powiedzieć, iż w przypadku udziału w przetargu publicznym (w którym posiadanie SZJ jest wymagane) wystąpi wspólnie z jednym z nich. Oczywiście, takie postępowanie nie zapewni mu tego, co zyskałby poprzez zaszczepienie zasad normy procentującej znaczną lepszą organizacją firmy, a zatem i lepszymi wynikami. Sam certyfikat powinien być traktowany jako ukoronowanie wdrożenia, a nie jako cel sam w sobie.

Niestety, podmioty z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) sporadycznie wprowadzają SZJ. Jest to smutna rzeczywistość spowodowana po części brakiem wiedzy na ten temat, ale także barierą finansową. Znikomy procent tych jednostek wdrożył normę 9001:2000. Na dodatek część z nich po 2-3 latach zrezygnowała lub utraciła certyfikat, nie spełniając odpowiednich wymogów.

Jeszcze gorzej sytuacja wygląda w ośrodkach dokumentacji geodezyjno-kartograficznej, do których kierowany był program wdrożenia systemu uruchomiony w 2002 r. z inicjatywy GUGiK. To one miały być głównym (choć nie jedynym) beneficjentem trwającego kilka lat programu. Certyfikaty miały uzyskać wszystkie (lub większość) ODGiK-ów oraz zainteresowane jednostki wykonawstwa. Ostatecznie projekt został zakończony i rozliczony, lecz trudno mówić o sukcesie. Certyfikat ISO uzyskał jedynie CODGiK w Warszawie, a na końcowym etapie jest wdrożenie w PODGiK w Poznaniu. Kilka innych ośrodków, będących częścią struktur starostw, zostało niejako zmuszonych do wprowadzenia ISO przez zarządy powiatów. Niestety, jednostki te wdrożyły zasady normy tylko w zakresie pracy administracji, czyli zastosowały półśrodek. To jeszcze jeden dowód, że w służbie geodezyjnej konieczna jest głęboka reforma, gdyż branża funkcjonuje zgodnie z duchem anachronicznego *Prawa geodezyjnego i kartograficznego*.

Należy też zwrócić uwagę na postępujący brak wiedzy, szczególnie wśród przedstawicieli wykonawstwa. W branżach pokrewnych (nieruchomości, budownictwo, architektura) działają samorządy zawodowe wymuszające od przedsiębiorców uczestnictwo w co najmniej kilku szkoleniach rocznie. Silny nacisk na ciągłe doskonalenie zawodowe kładzie również norma ISO 9001. W geodezji nie ma takiego parcia z żadnej strony. I tak koło się zamyka, ponieważ im gorzej jesteśmy zorganizowani, tym mniej zarabiamy, a za-

tem coraz mniej czasu i pieniędzy poświęcamy na doskonalenie.

● WARUNKI GRUPOWEGO WDROŻENIA

Istnieją dwie możliwości podejścia do wdrożenia grupowego SZJ. Pierwsza dotyczy przedsiębiorstw, w których można wyróżnić centralę i zakłady filialne. Centrala z reguły zarządza finansami, ale może też prowadzić w dowolnej dziedzinie produkcję lub usługi. Filie są powiązane z nią biznesowo, stanowiąc jeden organizm gospodarczy. Działalność filii niekoniecznie musi być taka sama, jak jednostki centralnej. Firma świadcząca usługi geodezyjne może stworzyć nowy zakład o innym profilu gospodarczym (np. produkcja odzieży). Jeśli systemem obejmie także tę drugą działalność, filia będzie traktowana jako następna lokalizacja (może być w całkiem innym miejscu niż firma macierzysta). W takim przypadku tylko w centrali powoływany jest pełnomocnik ds. jakości, który nadzoruje funkcjonowanie systemu obejmującego wszystkie zakłady. Dla wszystkich podmiotów wystawiany jest taki sam certyfikat.

Druga możliwość dotyczy organizacji zrzeszającej podmioty gospodarcze działające w tym samym profilu produkcyjnym (usługa też jest produkcją), natomiast centrala niekoniecznie jest zobowiązana do prowadzenia tej samej działalności. Jednostka wiodąca ma obowiązek wykazywania się działalnością na rzecz podmiotów stowarzyszonych. Musi też być powiązana z nimi konkretnymi zależnościami. Natomiast podmioty nie są powiązane biznesowo, ale wspólnie dbają o rozwój systemu. Tutaj również nie występuje warunek lokalizacji zrzeszonych firm w jednym miejscu lub mieście. Pełnomocnik ds. jakości jest pracownikiem centrali, ale odpowiada za stan systemu zarówno w niej, jak i w jednostkach stowarzyszonych. Audyt certyfikacyjny oraz audyty nadzoru są przeprowadzane raz

w roku w centrali. W jednostkach stowarzyszonych audytor zewnętrzny zjawia się rzadziej. Jest to mniej absorbujące, ale jednocześnie wymaga większego wysiłku ze strony pełnomocnika oraz pracowników. Nie można bowiem dopuścić do tego, aby w którymkolwiek z podmiotów wymagania systemu przestały być stosowane, ponieważ grozi to utratą certyfikatu.

● KORZYŚCI

Koszt grupowego wdrożenia systemu kształtuje się na poziomie 1/3 kosztów wdrożenia indywidualnego. Różnica wynika z faktu mniejszego obciążenia organizacyjnego zarówno w trakcie wdrożenia, jak i utrzymania SZJ. Oczywiście nie uzyska się nigdy takich efektów finansowych przy małej liczbie podmiotów stowarzyszonych. W przypadku projektu uruchamianego przez GIG przedsięwzięcie ma sens, gdy przystąpi do niego co najmniej 20 firm.

Inną, niezwykle ważną zaletą jest wspólna praca nad usprawnieniem organizacji i utrzymaniem systemu. Zaangażowane firmy wchodzą na wyższy pułap rozwoju i są lepiej postrzegane na rynku usług. Tworzą wspólną, elitarną organizację, razem pracującą nad doskonaleniem i ciągłym rozwojem. Uczą się i twórczo adaptują najlepsze praktyki. W naukach o zarządzaniu jest to nazywane benchmarkingiem. Nie chodzi o zwykłe naśladowanie i podpatrywanie organizacji pracy u innych. To wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie, a następnie ujawnienie podobnych możliwości we własnej organizacji. Aby uzyskać taką wiedzę, przedsiębiorstwa płacą duże pieniądze. Tutaj jest ona podana na tacy.

● SPECYFIKA MSP

Kilkanaście lat temu SZJ wdrażane były głównie w dużych zakładach przemysłowych. Małe podmioty gospodarcze generalnie stały na stanowisku, że ten „kłopot” nie jest im potrzebny. Jeszcze bardziej były o tym przekonane jednostki usługowe. Ostatnio ich bliższe zainteresowanie SZJ zostało wymuszone przez dużych partnerów. Systematycznie malały także koszty wdrożenia. Te dwa czynniki spowodowały wzrost zainteresowania SZJ.

Jednak wielu właścicieli małych firm nadal trwa w przekonaniu, że nieliczna załoga jest odporna na niedoskonałości organizacyjne. Całą nadzieję pokładają w tym, że bezpośredni kontakt z pracownikami załatwia wszystkie potencjalne problemy. Nikt nie przeprowadza analiz

dotyczących ewentualnych strat. Takie podejście jest przyczyną strukturalnych braków organizacyjnych. Metodą na pokonanie tych problemów jest sformalizowanie (unormowanie) działania firmy. Dzięki przejrzystemu określeniu zasad współpracy oraz zakresów kompetencyjnych zminimalizuje się m.in. występowanie sytuacji konfliktowych. Niebagatelnym argumentem będzie też wzrost zadowolenia klientów.

MSP mają jednak kilka charakterystycznych cech, które utrudniają im wdrażanie SZJ na bazie ISO 9000. Są to: ● płaska struktura organizacyjna, ● sprawowanie różnych funkcji przez te same osoby (np. właściciela, księgowego i zapraczeniowca), ● niski poziom sformalizowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem (brak ściśle określonych kompetencji i odpowiedzialności), ● mały kapitał własny.

W takiej firmie z reguły brakuje istotnych dokumentów, które trzeba dopiero stworzyć w trakcie wdrożenia, takich jak: ● schemat organizacyjny, ● regulamin organizacyjny, ● zakres kompetencji i obowiązków na poszczególnych stanowiskach, ● regulamin wynagradzania, ● zidentyfikowanie i ustalenie procesów przebiegających w organizacji, ● opisanie procesów w formie procedur, ● określenie polityki i strategii działania oraz celów jakościowych.

Pomocne w tworzeniu poszczególnych dokumentów mogą być wydawnictwa fachowe oraz solidny doradca (najlepiej z branży) znający zarówno specyfikę zawodu, jak i problematykę SZJ.

● DLA JAKICH FIRM ISO?

Na takie pytanie trudno dać jednoznaczную odpowiedź. Na pewno nie dla firm, które działają na niewielkim lokalnym rynku, mają stałych odbiorców swoich usług i są bez szans na angażowanie się w walkę z konkurencją. Dla nich wdrożenie będzie zbyt kosztowne i nie przyniesie im korzyści. Lokalni kontrahenci mogą nie mieć pojęcia, czym charakteryzuje się certyfikat ISO, nie wystąpi więc nawet efekt marketingowy. Takie podmioty powinny raczej zainteresować się lepszą lokalizacją swojego biura i wprowadzać mechanizmy marketingu bezpośredniego.

Uzyskanie certyfikatu nie jest też lekiem na wady firmy związane np. z brakiem koncepcji. Zupełną pomyłką jest wdrażanie systemu w przedsiębiorstwie, które ma kłopoty finansowe i nie bardzo wie, w jakim kierunku chce podążać. Jeśli firma wdraża go wyłącznie dla osiągnię-

cia efektu marketingowego, to nie przynosi to pożądaných efektów i z reguły po 2-3 latach system ulega degradacji. Oczywiście, nie należy bagatelizować marketingu, ale pozytywny skutek daje dopiero połączenie tych elementów.

Niewielkie firmy, które konkurują na rynku usług i mają zamiar się rozwijać, powinny jednak zdecydowanie zainteresować się SZJ. Nie ma tu znaczenia liczba zatrudnionych. W praktyce spotykane są kilkuosobowe podmioty, które z powodzeniem utrzymują certyfikat ISO. Najważniejsze jest to, aby firma była dobrze usadowiona na rynku, a właściciele – przekonani o słuszności działań i kierunku, w jakim podążają. Zdecydowanie kierownictwa jest podstawowym warunkiem skutecznego wdrożenia.

Należy pamiętać, że samo wdrożenie systemu zarządzania organizacją pracy nie spowoduje nagłego wzrostu zysków albo gwałtownego napływu zleceń i klientów. Na początku potrzeba głównie wysiłku zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników. Na wymierne efekty trzeba poczekać przynajmniej rok. Jest to okres zakorzeniania się systemu. Po tym czasie pozytywne rezultaty zaczynają się mnożyć.

● NIECO INFORMACJI

Trudno w jednym artykule opisać wszystkie cechy Systemu Zarządzania Jakością. Sama norma jest zaś dokumentem bardzo skondensowanym, którego dokładne poznanie wymaga czasu. GIG planuje więc organizowanie spotkań informacyjnych. Pomysłodawcy zakładają możliwość uczestniczenia w szkoleniu przedstawicieli całego środowiska, bez względu na przynależność do Izby czy rodzaj wykonywanej pracy. Każdy głos będzie się liczył, a projekt może (jeśli będą takie wnioski) ulec rozszerzeniu. Miłe widziana będzie także administracja geodezyjna – zarówno wydziały w starostwach, jak i ośrodki.

Temat wprowadzenia SZJ zostaje po wielu latach ponownie wywołany. Program GIG może być przełomowy na drodze rozwoju wykonawstwa, ale także całej służby geodezyjnej i kartograficznej. Możliwe, że podziała jak katalizator na ODGIK-i. Wszystko zależy od nastawienia środowiska oraz od zrozumienia, że branża działa na podobieństwo naczyń połączonych.

WOJCIECH TOKARSKI

Audytor wiodący normy ISO 9001:2000, ISO 27001, akredytowany przy DEKRA Certification.