



Dla kogo ISO/TS 16949? Potencjały doskonalenia dostrzegane podczas auditów jednostki certyfikującej

System zarządzania jakością nie powinien być traktowany jako odrębny twór umożliwiający spełnienie wymagań zawartych w specyfikacji ISO/TS 16949, dyktowanych przez klientów branży motoryzacyjnej. Powinien stanowić integralną część funkcjonującego w firmie systemu zarządzania biznesem, a oparta na podejściu procesowym struktura powinna zapewniać przejrzystość i podnosić efektywność prowadzonych działań... Jak jest w rzeczywistości?

ISO/TS 16949:2009 – norma, specyfikacja techniczna, zbudowana na wymaganiach ISO 9001:2008, uzupełniona o specyficzne wymagania branży motoryzacyjnej przeznaczona jest dla dostawców wyrobów dla producentów samochodów oraz ich sieci serwisowej.

Dla uściślenia odpowiedzi możemy odwrócić pytanie i zapytać dla kogo w obszarze szeroko pojętej motoryzacji nie jest przeznaczona specyfikacja ISO/TS16949?

Odpowiedź brzmi: nie dla producentów wyrobów na rynek wtórny, nie dla producentów komponentów do pojazdów specjalistycznych oraz nie dopuszczonych do ruchu drogowego.

Pytanie w tytule zostało sformułowane w dwóch kontekstach – pierwszy został właśnie wyjaśniony, a drugi dotyczy już samych organizacji posiadających lub ubiegających się o certyfikat zgodności z ISO/TS 16949.

System zarządzania jakością czy system zarządzania biznesem?

Odpowiedź wydawałaby się prosta.

ISO/TS 16949 stawia wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością w organizacji. System zarządzania jakością to element systemu zarządzania biznesem. System zarządzania każdą organizacją posiada jeden, stosowany, planowany przez zarząd, stanowiący bazę do działań operacyjnych.

Niestety pewna rozbieżność w pojmowaniu wyżej wymienionych spójności przejawia się w różnych obserwowanych sytuacjach. Jedną z nich było pytanie klienta, dlaczego na certyfikacie wydawanym przez naszą jednostkę umieszczony jest zapis, że firma stosuje system zarządzania zgodny z ISO/TS 16949, a nie system zarządzania jakością. Poproszono nas o korektę, niemożliwą zresztą do dokonania, gdyż jest to część szablonowa. Korygować możemy tylko informacje dotyczące danych klienta, jeśli wkrały się jakieś błędy. Z drugiej strony właśnie takie określenie na certyfikacie pokazuje nam, że nie chodzi o jakiś inny, dodatkowy system zarządzania.

Niestety, nie tylko ten jeden przykład świadczy o traktowaniu przez firmy wymagań standardu ISO/TS 16949 jako wymagań dodatkowych, za realizację których odpowiedzialny jest pełnomocnik, a nie zarząd firmy.

Często w biznesplanie pokazywanym nam podczas audytów jednym z celów jest „utrzymanie certyfikatu”, a osobą odpowiedzialną jest właśnie pełnomocnik.

Zdarzają się również sytuacje, kiedy wystraszony pełnomocnik mówi nam, że jeśli napiszemy niezgodność na audycie (niezależnie dla którego procesu), to on na pewno poniesie tego konsekwencje.

Gdzie tu miejsce na zaangażowanie „najwyższego kierownictwa” i traktowanie wymagań standardu na równi z innymi stawianymi kierownictwu w biznes planie celami? Na szczęście coraz częściej zdarzają się sytuacje podczas audytów zewnętrznych, podczas których możemy zaobserwować rzeczywiste zaangażowanie osób zarządzających, zrozumienie sensu wymagań zawartych w specyfikacji, czyli zapewnienie w swoim systemie zarządzania bezpieczeństwa realizowanych procesów oraz ustalanie kierunków ich doskonalenia

dla poprawy wskaźników biznesowych.

Pełnomocnik ds. SZJ czy członek Najwyższego Kierownictwa?

Jedną ze zmian wprowadzonych w ostatniej edycji normy ISO 9001:2008 jest wymaganie odnoszące się do pozycji pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością. Celem tych zmian było podkreślenie znaczenia funkcji pełnomocnika, który ma pełnić rolę zarządczą w firmie, mając udział w tworzeniu jej strategii, a nie tylko zajmując się stroną wykonawczą, dotyczącą realizacji założeń systemu zarządzania jakością bez odpowiednich uprawnień.

Dotychczas zdarzały się sytuacje, w których pełnomocnik rozkładał ręce, tłumacząc się brakiem własnego budżetu czy brakiem możliwości realizacji założeń systemu spowodowanym niedostatecznymi uprawnieniami związanymi z kierowaniem pracownikami. Niejednokrotnie pełnomocnik nie był obecny na spotkaniach kierownictwa, nie mając w związku z tym ani wiedzy na tematy biznesowe, ani odpowiedniej pozycji w zespole zarządzającym firmą.

Nowe uregulowanie ma zapobiec wyżej wymienionym sytuacjom i przede wszystkim nadać rangę osobie pełnomocnika, jednocześnie włączając, tam gdzie to jeszcze nie ma miejsca, elementy zarządzania jakością do systemu zarządzania całą firmą.

W związku z powyższą zmianą pojawiają się pytania, czy pełnomocnik musi być zatrudniony w firmie na umowę o pracę czy dopuszcza się inne formy zatrudnienia? O ile nadają danej osobie uprawnienia zarządcze (np. w ramach kontraktu menedżerskiego), to dlaczego nie....

Podejście procesowe czy zarządzanie procesami?

Wymagania specyfikacji opierające się na ISO 9001 odnoszą się do podejścia procesowego, czyli określania procesów, ich powiązań, a dodatkowo zapewnienia ich skuteczności i efektywności (punkt 5.1.1). Większość firm funkcjonuje w oparciu o strukturę podzieloną na działy. Podejście procesowe zostało wprowadzone do normy ISO 9001 w wydaniu z 2000 roku w celu zapobiegania problemom komunikacyjnym na styku różnych obszarów organizacyjnych przedsiębiorstw. Procesy przebiegają niejednokrotnie przez więcej działów, ponieważ zorientowane są na dodanie wartości i przetworzenie danych wejściowych zgodnych z wymaganiami klientów (zewnętrznych lub wewnętrznych) w dane wyjściowe, czyli oczekiwany przez klienta wyrób (końcowy bądź pośredni).

W strukturze procesowej bardzo ważną rolę odgrywają właściciele procesów, których zadaniem jest zarządzanie podległymi sobie procesami. W audytowanych przez nas firmach dość częstym

AUTOR



Beata Praszczk

ISO/TS 16949 Lead Auditor
TUV NORD Polska Sp. z o.o.

zjawiskiem są trudności w pogodzeniu podejścia procesowego ze strukturą organizacyjną na korzyść tej drugiej. Czyli pracujemy w działach, a procesy opisane są w dokumentacji. Zdarza się, że właściciele procesów nie znają szczegółów opisanych w dokumentacji i z ogromną prośbą w oczach zerkają na pełnomocnika, żeby ten im pomógł odpowiedzieć na zadawane przez nas, często dość ogólne pytania.

Właściciel utożsamia się czasem tylko z częścią swojego procesu, należąca do jego działu. Np. proces przepływu materiału zdefiniowany w przedsiębiorstwie obejmujący zarówno logistykę, jak i kontrolę wyrobów, którego właścicielem jest np. szef logistyki traktowany jest przez niego wybiórczo i na pytanie dotyczące kontroli właściciel odpowiada, że nie ma z tym nic wspólnego, gdyż to nie jego dział jest odpowiedzialny.

Biznes plan zredagowany pod kątem zdefiniowanych w firmie procesów to rarytas dla audytora zewnętrznego – najczęściej znajdują się w nim cele, które możemy odnaleźć częściowo w procesach, ale przypisane działom firmy. Brak spójności pomiędzy planowaniem biznesu, a stawianiem celów czyli również planowaniu, ale poszczególnych procesów jest bardzo częstym zjawiskiem świadczącym niejednokrotnie o braku zarządzania procesami na poziomie managementu, a jedynie o zdefiniowanym podejściu procesowym...

Próby odejścia od struktur opartych na działach mają miejsce w nielicznych przedsiębiorstwach, czasami całkowicie rezygnujących (przyznam się, że o takich przypadkach słyszałam, ale nie miałam okazji ich osobiście poznać), częściej jednak tworzących model pośredni, w którym funkcjonują:

- centralne funkcje oparte na obszarach (jakość, logistyka, produkcja, proces...) oraz
- moduły wykonawcze tworzone dla poszczególnych projektów (klientów)

Mamy w takich przypadkach zespoły multidyscyplinarne (produkcja, proces, jakość, logistyka, utrzymanie ruchu) pracujące dla poszczególnych projektów, zarządzane przez np. project managerów.

Nasuwa się w takich przypadkach pytanie, jak taka struktura wpasowana jest w procesy zdefiniowane na potrzebę spełnienia wymagań ISO/TS 16949 i jak wygląda sprawa podległości pracowników. W przypadku najbardziej niespójnym jeden pracownik, np. inżynier jakości, może mieć 3 „szefów”, którym podlega (manager projektu, szef jakości i właściciel procesu). W takim przypadku trudno jest wyobrazić sobie przejrzyste i efektywne procesy zarządzane w sposób jednoznaczny. Niestety trudno też podać przepis na najlepszą strukturę firmy – każda powinna wypracować swoją mając na uwadze fakt, że im prościej tym lepiej...

Ktoś powiedział, że najłatwiej jest komplikować, a wiele trudniej upraszczać i chyba miał wiele racji...

Skuteczność czy skuteczność i efektywność?

Skuteczność procesów jest bardzo często oceniana przez firmy podczas przeglądów zarządzania bazując na wynikach audytów

wewnętrznych, wynikach wskaźników oraz realizacji założonych celów. Trudniej jest z efektywnością. Często właściciele procesów nie znają różnicy pomiędzy skutecznością i efektywnością, a nawet ci, którzy znają, wielokrotnie nie potrafią odnieść jej do własnego procesu. Pamiętajmy, że efektywność oznacza najlepsze rezultaty w produkcji czy dystrybucji towarów i usług po najniższych kosztach, czyli odnosi się zawsze do nakładów – proces jest tym bardziej efektywny, im mniejszym kosztem jest realizowany, ale – UWAGA – bez uszczerbku dla jego jakości.

Wszystkie działania, mające na celu redukcję czynności, nie dodających procesom wartości, upraszczanie ich przebiegu, przyczyniają się do zwiększenia ich efektywności. Mamy do tego rodzaju działań do dyspozycji wiele metodologii i narzędzi (lean manufacturing, Six sigma, WCM itp.) – wybór należy do firmy. Aby pracować nad zwiększaniem efektywności procesów, musimy je we właściwy sposób oceniać. Służą nam do tego wskaźniki – im optymalnej je zdefiniujemy, tym efektywniej będziemy zarządzać – dane, które generuje nam proces, powinny być rzetelne, ale też ich ilość powinna być optymalna – musimy pamiętać, że nie tylko niedobór informacji może zaszkodzić, również ich nadmiar, który może nam obraz procesu bardzo zatuszować.

Audyt – kontrola czy potwierdzenie zgodności?

Audyty wewnętrzne, prowadzone w celu potwierdzenia zgodności realizowanych procesów z tzw. kryteriami, czyli opisami procesów, procedurami czy instrukcjami (sporządzonymi na bazie wymagań specyfikacji ISO/TS 16949) powinny być doskonałym narzędziem służącym zatrzymaniu się w ciągłym braku czasu i zastanowieniu:

- czy proces jest właściwie prowadzony?
- czy nie pojawiły się jakieś zagrożenia?
- jak można by go udoskonalić?

Ww efektywność to też doskonały temat na audyt wewnętrzny. To tak jak z corocznymi wiosennymi porządkami. Powinno zawsze być czysto, wówczas nie potrzebne wielkie porządki. Prawda.

Ale czy każdy z nas zastanawia się codziennie, czy zawartość szaf można by „odchudzić”, czyli pozbyć się rzeczy niepotrzebnych, nieużywanych, za małych, niemodnych? Czy na bieżąco odkurzamy największe zakamarki domu za sprzętami, komodami, strychy czy piwnice?

Przygotowanie do audytu wewnętrznego i jego przebieg powinien więc być takim czasem, kiedy przeglądamy proces, sterty dokumentów, zastanawiamy się, czy wszystkie prowadzone zapisy są rzeczywiście potrzebne, czy 60-cio stronicową procedurę czy też instrukcje moglibyśmy odchudzić, stosując wizualizację, umieszczając w niej jedynie niezbędne informacje?

Z naszych dokumentów wyrastamy jak z ubrań poprzez zmiany organizacyjne, strukturalne. Niektóre z nich stają się niemodne z powodu obszerności, sposobu zarządzania nimi – to, co było trendy kilka lat temu, wypierane jest przez nowe możliwości, oprogramowania.

Jeśli właściciel audytowanego procesu w ten sposób podejździe