

**Renata Brajer-Marczak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ – TEORIA I PRAKTYKA

### Wstęp

W swych założeniach podejście procesowe, zalecane do wprowadzania w organizacjach zorientowanych na jakość, warunkować ma efektywną współpracę „poziomą” i zmniejszać rozbieżności między poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi. W taki sposób zmierzamy do podniesienia jakości, a zarazem efektywności całych organizacji. W praktyce nie zawsze wyżej wspomniane założenia przekładane są na konkretne działania. Podejście procesowe wdrażane w ramach dostosowania systemu zarządzania do standardów zawartych w normie ISO 9001: 2000<sup>1</sup> jest procesem długotrwałym, wymagającym gruntownego przygotowania, zaangażowania i wytrwałości we wprowadzaniu wszystkich jego elementów. W praktyce znaleźć można przykłady organizacji, dla których wprowadzanie podejścia procesowego w ramach orientacji na jakość ma charakter przemyślany, celowy i wynika ze zrozumienia istoty procesowego ukierunkowania zarządzania. Z drugiej strony nietrudno o przykłady firm, dla których orientacja na jakość, a zarazem zorientowanie na procesy mają przede wszystkim związek z podjęciem starań w kierunku uzyskania certyfikatów, będących dobrą wizytówką firmy. W tych przypadkach dość powierzchownie podchodzi się do wprowadzania podejścia procesowego.

W ramach referatu zaprezentowane zostały doświadczenia z wprowadzania podejścia procesowego opartego na normie ISO 9001:2000. Podstawę do formułowania opinii stanowią badania empiryczne, przeprowadzone w okresie styczeń–marzec 2009 roku, w formie badań ankietowych, na grupie 84 losowo dobranych przedsiębiorstw. Zadawane pytania miały charakter zamknięty, z możliwością wyboru więcej niż jednej odpowiedzi. Była też możliwość formułowania własnych odpowiedzi.

<sup>1</sup> PN-EN ISO 9000:2006 pkt.0.2d.

## Założenia podejścia procesowego w zarządzaniu jakością

Impuls do zainteresowania się podejściem procesowym w systemach zarządzania jakością stanowiło wydanie w 2000 roku nowej edycji norm ISO serii 9000. Podejście procesowe uznane zostało za jedno z ośmiu zasad zarządzania jakością, sformułowanych w normie ISO 9000. Z kolei w 4 rozdziale normy ISO 9001 znalazło się bezpośrednio wymaganie wprowadzenia zarządzania procesami<sup>2</sup>. W konsekwencji organizacje wdrażające systemy oparte na tym standardzie zobowiązały się do przejścia z zarządzania funkcjami do zarządzania procesami lub wiązkami procesów<sup>3</sup>. W normach ISO 9001:2000 stwierdza się, że nie jest możliwe wdrożenie systemu zarządzania jakością bez orientacji na procesy, zachodzące w organizacji. Wprowadzenie podejścia procesowego do zarządzania jakością wynika z założenia, że system zarządzania jakością musi mieć charakter kompleksowy, ukierunkowany na procesy, które decydują o jakości we wszystkich obszarach funkcjonalnych i fazach realizacji produktu i/lub usługi.

Zgodnie z definicją normy ISO 9001:2000, proces to „sekwencja działań, między którymi zachodzą wzajemne powiązania, przekształcające wejścia w wyjścia, realizując określony cel”<sup>4</sup>. Nie można wdrożyć w firmie skutecznego i efektywnego systemu zarządzania jakością, nie mając wiedzy na temat biznesowych procesów danej branży. Procesy wewnątrz większości organizacji można podzielić na trzy ogólne kategorie<sup>5</sup>. Pierwsza, nazywana często strategiczną lub pierwszego szczebla, obejmuje centralne procesy firmy. Odzwierciedla ona zwykle wartości, misję i cele firmy jako całości. Do tej grupy klasyfikujemy procesy, które w największym stopniu przyczyniają się do sukcesu rynkowego organizacji. Druga kategoria obejmuje podstawowe procesy operacyjne wewnątrz firmy. Są one najczęściej pochodną takich czynników, jak rodzaj i branża firmy, jej wielkość i położenie. Mogą również odzwierciedlać kulturę i styl organizacji i mają zasadnicze znaczenie, z nich niejako firma „żyje”. To dla ich realizacji powoływana jest do istnienia. Na koniec można stwierdzić, że każda organizacja ma wiele procesów pomocniczych, tworzących trzecią kategorię. Ich realizacja umożliwia sprawną realizację poprzednich. Ideą kształtowania procesów firmy jest koncentrowanie uwagi na wyniku końcowym, czyli na zadowoleniu klienta. Ponadto, co bardzo istotne, procesy mogą być rozpatrywane jako łańcuch wartości. Poprzez swój wkład w tworzenie lub dostarczenie produktu każda kolejna czynność powinna dodawać wartość do efektu poprzedniej czynności. Taki sposób widzenia procesów nakazuje eliminować działania niedodające warto-

<sup>2</sup> T. Borys, P. Rogala, *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 54 oraz PN-EN ISO 9000:2006 pkt 0.2d.

<sup>3</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 145.

<sup>4</sup> *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. Polska Norma PN-EN ISO 9000.

<sup>5</sup> D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 57.

ści, fakt ich występowania bowiem powoduje powstawanie kosztów. W takiej sytuacji procesy oceniamy z punktu widzenia efektywności wykorzystania zasobów: ludzi, czasu, przestrzeni, maszyn, urządzeń itp. Oznacza to, że sprawny system zarządzania jakością wymaga:

- identyfikacji procesów,
- określenia powiązań między procesami,
- opisu i modelowania procesów,
- wyznaczenia właścicieli procesów,
- dokumentacji przebiegu procesów,
- pomiaru i analizy procesów,
- doskonalenia procesów<sup>6</sup>.

W normie ISO 9001:2000 procesowe podejście do zarządzania osiągnęło status unormowanych działań, podlegających certyfikacji. Podejście takie nakazuje spojrzeć na organizację, jak na system wzajemnie powiązanych i pozostających ze sobą w stałej interakcji procesów, z których każdy ma swój cel, angażuje określone zasoby i sposoby nadzorowania jego przebiegu. Podejście procesowe nakazuje działania oraz zasoby powiązać ze sobą i traktować jako proces, który podlega systematycznemu monitorowaniu i szukaniu możliwości doskonalenia. Ponadto jest to system otwarty, który prowadzi nieustanną wymianę informacji z otoczeniem i ukierunkowany jest na zaspokajanie potrzeb odbiorców.

Według normy ISO 9001:2000 najistotniejsze cechy podejścia procesowego w ramach systemu zarządzania jakością to:

- zrozumienie i spełnienie wymagań klienta,
- rozpatrywanie procesów w kategoriach wartości dodanej,
- osiąganie pożądanego wyniku procesu,
- osiąganie pożądanego efektywności procesu,
- ciągłe doskonalenie procesu na podstawie obiektywnych pomiarów.

Wprowadzanie zmian procesowych to zadanie kadry zarządzającej. Jednakże zmiana orientacji myślenia musi dotyczyć wszystkich w organizacji. Wszyscy powinni koncentrować się na:

- identyfikacji problemów i szukaniu możliwości ich wyeliminowania,
- wskazywaniu metod rozwiązywania tych problemów,
- analizowaniu możliwości doskonalenia własnego stanowiska pracy oraz procesów, w których realizacji biorą udział.

Podejście procesowe nie służy tylko rozwiązywaniu konkretnych, bieżących problemów. Powinno wpływać na<sup>7</sup>:

- uznanie potrzeb klientów za punkt odniesienia dla wszystkich działań organizacyjnych,

<sup>6</sup> <http://www.iso.pl>.

<sup>7</sup> A.G. Rummmler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 264.

- wprowadzenie odpowiedzialności za podejmowane działania na podstawie oceny wyników,
- minimalizację konfliktów między działami funkcjonalnymi,
- wprowadzenie uczestniczącego stylu zarządzania, czyli takiego, w którym jest brany pod uwagę głos wszystkich zainteresowanych w rozwiązywaniu problemów,
- stworzenie warunków pracy sprzyjających podnoszeniu efektywności oraz zadowolenia z wykonywanej pracy.

## Podejście procesowe w badanych przedsiębiorstwach

Pomimo zróżnicowania badanych przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych, branży oraz formy własności, zaobserwować można wspólne cechy w postrzeganiu znaczenia podejścia procesowego w zarządzaniu jakością. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach identyfikuje i dokumentuje się w sposób graficzny procesy. Chociaż w wielu przypadkach sporządzanie map procesów miało na celu jedynie spełnienie formalnych wymogów normy ISO. Respondenci stwierdzali, iż w początkowym etapie sporządzania map procesów, w dużej mierze przypominały one schemat struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przedstawiony w postaci schematu blokowego, który nie ukazywał wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi podmiotami w procesie oraz rzeczywistych relacji pomiędzy działami. Zatrzymywano się zatem na zależnościach funkcjonalnych między pracownikami i hierarchii organizacyjnej. Podejście procesowe bazuje na założeniu, że realizacja zadań w każdej organizacji wymaga określenia zależności i powiązań wykonywanych zadań na danym stanowisku organizacyjnym od ogniw dostarczających tak zwane wejścia (materialne, informacyjne itp.) oraz wymaga wskazania odbiorcy (czy to klienta wewnętrznego, czy zewnętrznego). Zrozumienie relacji i ich wpływu na poziomie dostawca–klient umożliwia pracownikom odpowiednią organizację pracy stanowiska, jak też wyjaśnia warunki przepływów informacyjnych i fizycznych. Poprawnie sporządzona mapa procesów powinna pozwolić na określenie wymagań klientów, elementów wejściowych, opisujących walory dostarczanych wejść, jak też cech elementów wyjściowych. To z kolei powinno umożliwić w przejrzysty sposób nakreślenie ról i obowiązków dla poszczególnych stanowisk organizacyjnych. Mapa procesów powinna nie tylko być wizualizacją przebiegu procesu, ale organizacje powinny przede wszystkim wykorzystywać ją przy usprawnianiu procesów. Ponadto mapa procesów umożliwia sprawdzenie, jak dalece poszczególne procesy są zorientowane na klienta wewnętrznego, jak i zewnętrznego oraz w jakim stopniu przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej.

W badanych przedsiębiorstwach wyznaczane są cele dla procesów oraz określane mierniki oceny stopnia ich realizacji. Cele procesów wynikają z przyjętych założeń

jakościowych. Jednak niedostatecznie wiąże się miary wyznaczone dla poszczególnych procesów z systemem monitorowania całej działalności przedsiębiorstw. Nie zawsze wyznaczone cele mają postać mierzalną, częściej jest to forma bardziej ogólna, np. zmniejszenie kosztów obsługi klienta itp. Trudno mówić też o regularności analizy efektywności procesów i systematyczności w dokonywaniu zmian w ich przebiegu. Na pytanie: jak często dokonywane są drobne zmiany w procesach, w 19 firmach odpowiedź brzmiała „bardzo często” – od 10 do 20 razy w ciągu roku. W dwóch przypadkach twierdzono, że zmian dokonuje się w sposób ciągły. Była to firma handlowa z branży budowlanej oraz firma świadcząca outsourcingowe usługi finansowo-księgowo. 25 respondentów stwierdziło, że zmiany dokonywane są często, a w 19 firmach bardzo rzadko wprowadza się drobne usprawnienia. Na pytanie o częstotliwość wprowadzania radykalnych zmian większość albo nic nie zakreślała, albo stwierdzała, że „bardzo rzadko” diametralnie zmieniany jest przebieg procesu. Tylko w 4 przypadkach stwierdzono, że zmian radykalnych dokonuje się często, dotyczyło to branży chemicznej, budowlanej oraz firmy produkującej układy paliwowe dla dużych koncernów motoryzacyjnych.

W większości firm powołani zostali właściciele procesów (50 przypadków), 20 respondentów stwierdziło, że obecnie nie funkcjonują właściciele procesów, ale powinni być powołani, w 9 nie ma właścicieli procesów i nie widzi się potrzeby ich powoływania. Jest to zastanawiające, szczególnie że 6 z tych firm posiada certyfikaty zarządzania systemem jakości, takie jak ISO, HACCP czy TS.

Analizując w dalszej kolejności wyznaczniki podejścia procesowego, stwierdzić należy, że mają one bardzo zróżnicowany poziom. Prawdopodobnie wynikać to może m. in. z tego, że zakres działań mieszczących się w ramach podejścia procesowego jest dość szeroki, a przeprowadzone badania empiryczne upoważniają do stwierdzenia, że prawidłowe ich wdrożenie sprawia często kłopot organizacjom. Zgodnie z jakościową orientacją, zarządzający deklarują priorytetowe postrzeganie klienta. Obliguje to firmy do podejmowania działań zmierzających do identyfikacji wymagań klientów poprzez rozpoznanie ich potrzeb i oczekiwań z jednej strony, a z drugiej – do badania zadowolenia klienta z wyrobów i usług dostarczanych przez firmy. Firmy starają się projektować i wytwarzać wyroby i/lub świadczyć usługi opierając się na faktycznych potrzebach klientów. Zarządzający myślą nad sposobami pozyskiwania nowych klientów zewnętrznych, utrzymują relacje z dotychczasowymi klientami, ale działania wewnątrz przedsiębiorstw nie zawsze są ukierunkowane na oczekiwania klientów wewnętrznych. Większość badanych firm nie stosuje sformalizowanych metod identyfikacji oczekiwań i satysfakcji klientów wewnętrznych. Rzadko potrzeby zgłaszane przez komórki organizacyjne wewnątrz przedsiębiorstwa są punktem odniesienia w działaniach doskonalących procesy. Przeprowadzone badania wskazują na to, że na miejscu pierwszym, wśród punktów odniesienia w działaniach doskonalących procesy, respondenci wymieniają zalecenia po dokonywanych audytach wewnętrznych. Ponadto deklarowali, że audyty wewnętrzne i zewnętrzne przeprowa-

dzane są obowiązkowo, a ich wyniki wykorzystywane do prowadzenia działań korygujących i zapobiegawczych.

W ankietowanych firmach bardzo rzadko klientów zewnętrznych bezpośrednio angażuje się w doskonalenie procesów. Ma to miejsce głównie w tych przedsiębiorstwach, dla których klienci są głównymi odbiorcami wytwarzanej produkcji, która ma postać zespołów czy modułów, przeznaczonych do montażu finalnego wyrobu. Przykładem na to jest branża motoryzacyjna.

Nie najlepiej jest też w kwestii samej znajomości istoty podejścia procesowego w zarządzaniu jakością. Brak tak do końca zrozumienia, że wszystkie elementy zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane i od siebie zależne. Autentyczne zainteresowanie procesami powinno doprowadzić do zniesienia formalnych barier pomiędzy obszarami funkcjonalnymi i pozwolić na zagospodarowanie obszarów dotychczas niekontrolowanych. W praktyce uwaga zarządzających skupia się bardziej na procesach wewnątrzfunkcyjnych niż przebiegających horyzontalnie, między poszczególnymi obszarami.

Można zasugerować stwierdzenie, że pracownicy różnych działów nie współpracują ze sobą w celu wyeliminowania spotykanych trudności przy realizacji zadań. W niewielkiej liczbie przedsiębiorstw spotkać można koła jakości czy inne formy zespołowego poszukiwania rozwiązań pojawiających się problemów. Zatem w niewielkim stopniu wykorzystuje się kreatywność i innowacyjność pracowników do doskonalenia procesów. Może to być spowodowane brakiem dostępu do informacji na temat przebiegających procesów. Jednakże na pytanie, czy informacje o procesie są przekazywane do wiadomości pracowników, w 50 przypadkach odpowiedź była twierdząca, w 23 odpowiedziano, że „nie”, ale twierdzono, że powinny być. W jednym przedsiębiorstwie stwierdzono, że takie plany są i będzie to możliwe wraz z implementacją nowego systemu komputerowego. Tylko w 6 ankietach można znaleźć odpowiedź, że nie ma potrzeby przekazywania informacji o procesie i jego efektywności uczestnikom procesu.

Efektywna orientacja na jakość wymaga określenia metod komunikacji między poszczególnymi uczestnikami procesów oraz między procesami. W szczególności chodzi o komunikowanie realizacji celów jakościowych oraz wyników z realizacji tych celów. Wykorzystywane mogą tu być różne sposoby, np. regularne spotkania kierowników z pracownikami, tablice ogłoszeń, intranet, ankiety dla pracowników lub skrzynki z propozycjami, odpowiednio zaprojektowane formularze i określone sposoby raportowania

Nawiązując do oceny korzyści orientacji na jakość, należy zauważyć, że w pierwszej kolejności respondenci wskazywali na korzyści związane z aspektem marketingowym. Sugerowano tutaj zdobycie zaufania klientów, co bezpośrednio przekładało się na portfel zamówień, podniesienie atrakcyjności oferowanych wyrobów i/lub usług, zwiększenie konkurencyjności. W następnej kolejności wskazywano na dostrzeganie korzyści organizacyjnych i kosztowych. Wśród korzyści organizacyjnych

wskazywano na identyfikowanie procesów oraz ujednolicony sposób postępowania. Korzyści kosztowe kojarzone były z minimalizowaniem kosztów związanych z produkcją wadliwą oraz optymalizacją procesów.

Na pytanie o negatywne skutki orientacji na jakość respondenci najczęściej wskazywali konieczność opracowywania bardzo dużej liczby raportów i sprawozdań. W najmniejszym stopniu odczuwali skutki wprowadzania licznych procedur i instrukcji ograniczających swobodę zachowań. Chociaż w kilku przypadkach wypełniający ankietę wskazali na przeformalizowanie firmy, prowadzące do jej „usztynienia”, skutkujące utratą zdolności do wprowadzania szybkich zmian. Konieczność nieustannego podnoszenia kwalifikacji i umiejętności odbierano w firmach jako pozytywny skutek orientacji na jakość. Można to ocenić pozytywnie z punktu widzenia potencjalnego rozwoju firm oraz możliwości rozszerzania zakresu obowiązków i kompetencji pracowników, tym bardziej że doskonalenie procesów, np. w filozofii kaizen bardzo mocno w wielu firmach związanej z orientacją na jakość, jest zorientowane na dokonywanie zmian właśnie przez wykonawców zadań.

## Zakończenie

Wiele przedsiębiorstw, które wdrożyły system zapewnienia jakości budowany na bazie norm ISO 9000, podejmuje próby przechodzenia od zarządzania funkcjami do zarządzania procesami. Zrozumienie konieczności zarządzania procesami pod kątem podnoszenia ich jakości staje się wyzwaniem dla firm. Systemy zarządzania jakością cechować powinno podejście procesowe do zarządzania. W takich okolicznościach przebieg procesów powinien być dokładnie opisany, odpowiedzialność za procesy powinna być ściśle określona, wyniki procesów powinny być mierzone. Wymaga to sprawnego komunikowania się w organizacjach i często daleko idących zmian stosunków międzyludzkich. Przeprowadzone badania ankietowe upoważniają do stwierdzenia, że w obszarze wprowadzania podejścia procesowego w zarządzaniu jakością jest jeszcze wiele do zrobienia.