

Monitorowanie skuteczności systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w świetle wymagań dotyczących zarządzania procesowego

Jacek Luczak

Wprowadzenie

Współczesne koncepcje zarządzania, z uwagi na wymagania rynkowe oraz charakterystykę zachowań uczestników rynku, z założenia muszą odwoływać się do rozwiązań gwarantujących skuteczność. W historii przełomowe okazały się koncepcje kierowania opracowane i rozwijane przez Adama Smitha, Henry'ego Forda, czy Alfreda Sloana¹⁾. Przy tym jednak ich style kierowania rozwinięte zostały w postaci organizacji zarządzanych funkcjonalnie. Współcześnie Hammer i Champy²⁾ oraz inni autorzy³⁾ motywują do myślenia procesowego, co ich zdaniem jest najbardziej skuteczną formą rozwinięcia logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dla potwierdzenia powyższej hipotezy należy zwrócić uwagę na wymagania międzynarodowej normy ISO 9001:2000, która wprowadziła istotne zmiany w rozumieniu systemu zarządzania jakością, począwszy od jego planowania, poprzez monitorowanie i kontrolę, a kończąc na doskonaleniu.

Zgodnie z wymaganiami niniejszej normy, system zarządzania jakością ma spełnić wymaganie skuteczności. Jest to jedno z podstawowych założeń obok konieczności ustanowienia, wdrożenia i ciągłego rozwoju systemu⁴⁾.

Zapewnienia skuteczności ustanowionego systemu zarządzania należy wiązać z innymi wymaganiami normy ISO 9001:2000, w szczególności z planowaniem jakości oraz zarządzaniem procesowym⁵⁾, podobnie z ciągłym doskonaleniem, monitorowaniem wyrobu i procesów, działaniami korygującymi i innymi. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie koncepcji monitorowania skuteczności systemu zarządzania jakością opartej na podejściu procesowym. Przy czym założeniem autora jest uniwersalność proponowanych rozwiązań i możliwość zastosowania niezależnie od koncepcji zarządzania danej organizacji⁶⁾.

Procesowe zarządzanie jakością w świetle norm ISO serii 9001:2000

Podejście procesowe jest jedną z podstawowych zasad systemowego zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami ISO 9001:2000.

Praktyka dowodzi, że często podejmowane działania, chociaż akceptowane przez jednostki certyfikujące⁷⁾ są zaledwie namiastką rozwiązań określonych w teorii zarządzania procesami biznesowymi⁸⁾.

Chociaż do lamusa odeszła koncepcja zarządzania jakością ogniskowana wokół spełniania wymagań standardu – określonego w poszczególnych punktach normy. Obecnie nadrzędna myśl systemu to zarządzanie organizacją przez pryzmat procesów ukierunkowanych na kreowanie wartości dodanej dla klientów, a zatem synergia wiedzy z różnych dziedzin oraz pracy wykonywanej równoległe w całej firmie i jej otoczeniu (kooperanci, klienci, konkurencja).

Skuteczność procesowego systemu zarządzania jakością

Literatura przedmiotu obszernie wyjaśnia pojęcie skuteczności, niejednokrotnie odmiennie, nieraz nawet sprzecznie wobec różnych koncepcji zarządzania. Skuteczność to stopień, w jakim planowane wyniki zostały osiągnięte⁹⁾. Skuteczny system zarządzania to taki, który pozwala na osiągnięcie planowanych w jego ramach celów i stawianych zadań¹⁰⁾. Skuteczność może dotyczyć tak zarządzania projektem – czyli wdrażania¹¹⁾ systemu zarządzania, jak również jego utrzymania i rozwoju. Zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku pomiar skuteczności wymaga wypracowania określonej koncepcji.

Norma ISO 9001:2000 określa wymagania dotyczące stawiania celów jakościowych. Powinny być mierzalne i spójne z polityką jakości organizacji. W praktyce konieczne jest formalne, udokumentowane wskazanie celów, definiowanie sposobu ich pomiaru, identyfikacja niezbędnych zasobów i czasu do ich osiągnięcia. Cele mogą być uszczegóławiane przez zadania.

Identyfikacja procesów

Identyfikacja procesów (mapowanie procesów), czyli wybór kluczowych procesów w firmie stanowi pierwszy etap procesowego zarządzania jakością. W konsekwencji powstaje tzw. model kontekstowy. Zważywszy na fakt, że w dalszej kolejności zachodzi konieczność pokazania korelacji

poni-
nale-
szec-
Pro-
pokr-
p-
wyr-
nia-
war-
proc-
tow-
mar-
p-
spra-
zacji-
pośr-
tych-
dzia-
gę i-
łacz-
nieu-
sami-
kład-
duku-
I-
staw

Bas-
i pr-
kalk-
Iden-
do-
grup-
i lo-
Mi-
s-
zasi-
sofri-
Su-
zmi-
i oc-
ja

Rys.
wov-
Z-60
2003

poniędzy procesami, najczęściej zakłada się ich przynależność do dwóch lub większej liczby grup. Najpowszechniejszy jest jednak model dwóch grup procesów. Procesy są wyodrębniane ze względu na role, jakie pełnią w organizacji i wzajemne powiązania, a więc:

- *procesy podstawowe*, w efekcie których powstaje wyrób lub usługa związana pośrednio lub bezpośrednio z działalnością firmy. Na ogół procesy te tworzą wartość dodaną w tzw. łańcuchu wartości dodanej. Do procesów tych można zaliczyć: badania rynku, projektowanie produktu, dostarczanie produktu, sprzedaż, marketing, obsługę klienta;
- *procesy wspierające*, które służą do zapewnienia sprawnego funkcjonowania firmy i umożliwiają realizację procesów podstawowych. Nie tworzą więc bezpośrednio wartości dodanej dla klienta. Do procesów tych można zaliczyć: planowanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, finansowo-księgowość, obsługę informatyczną i logistyczną itp.

Mapa procesów w każdym przypadku powinna łączyć w sobie zarówno wiedzę związaną z mapowaniem procesów, jak również uwzględniać specyfikę samej organizacji. Rysunek prezentuje fragment przykładowej mapy procesów dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Identyfikacja kluczowych procesów stanowi podstawę do opracowania architektury procesów wcho-

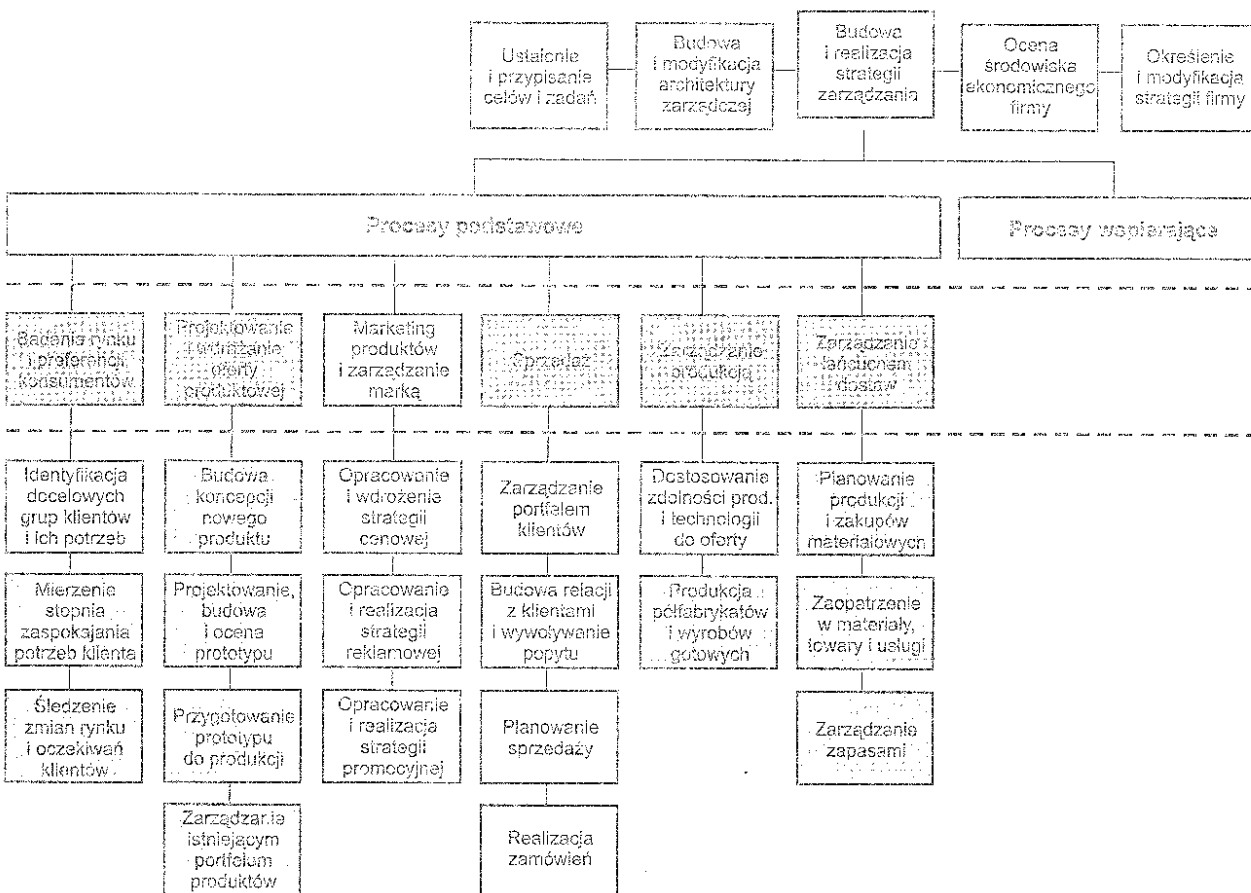
dzących w skład systemu zarządzania. Architektura procesów jest niczym innym, jak uporządkowanym obrazem struktury procesów ze względu na skalę działania w organizacji. Z punktu widzenia stosowania narzędzi informatycznych może ona obejmować:

- procesy międzyobszarowe (tzw. megaproceny),
- procesy obszarowe (tzw. procesy główne),
- procesy elementarne (tzw. czynności indywidualne).

Budowa architektury procesów polega zatem na stopniowym uszczegóławianiu poszczególnych kluczowych procesów gospodarczych na coraz bardziej elementarne składniki. Z punktu widzenia odpowiedzialności wiodącą rolę odgrywają tzw. właściciele procesów. Ich rola polega z jednej strony na operacyjnym koordynowaniu przepływu działań w ramach procesów, z drugiej zaś – na zarządzaniu procesami, a więc wyznaczaniu celów i mierników, analizie oraz doskonaleniu (podejmowaniu i weryfikacji działań korygujących i zapobiegawczych).

Modelowanie i dokumentacja procesów

czekiwany rezultatem identyfikacji procesów są ogólne i szczegółowe mapy procesów (diagramy). Kolejnym istotnym elementem wdrażania procesowego zarządzania jakością jest za-



Rys. Przykładowa mapa procesów w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym – procesy podstawowe¹²⁾

Źródło: opracowanie własne, w ramach projektu reorganizacji procesów biznesowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym, 2003 r.

tem tworzenie map, ukazujących przebieg i wzajemne oddziaływanie procesów. Tak graficznie przedstawione procesy umożliwiają weryfikację, jak dalece podejmowane działania ukierunkowane są na wewnętrzne lub zewnętrzne klienta oraz przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej dla organizacji.

Opisane procesy obejmują określoną sekwencję czynności, które pozostają w bezpośredniej zależności (realizacja jednej umożliwia przejście do kolejnej). Tak więc, istotnym elementem opisu procesu powinny być:

- kolejno realizowane funkcje,
- odpowiedzialność za realizację poszczególnych funkcji (stanowisko, itp.),
- dokumenty na „wejściu” i „wyjściu”.

Dokumentacja przygotowywana w ramach systemu zarządzania jakością powinna być zorientowana procesowo, co sprzyja lepszemu odbiorowi zadań przypisanych pracownikom.

Współczesne systemy zarządzania jakością wymagają dokumentacji adekwatnej do rozumienia i wykorzystywania teorii zarządzania procesowego, dlatego opracowywane są niejednokrotnie wcześniej nie spotykane dokumenty, np. karty procesów, czy księgi procesów, które pełnią wręcz wiodącą rolę w identyfikacji metod i kryteriów wykonywania procesów.

Karta procesu może być dokumentem wiodącym, opracowana dla każdego procesu z mapy może bowiem zawierać zarówno dane charakteryzujące dany proces, jak również związane z jego planowaniem, monitorowaniem i rozwojem. Na przykład wobec każdego procesu stawiane mogą być trzy rodzaje celów:

- podstawowe – definiowane jako działanie celowe (np. dla procesu zarządzania kadrami: zapewnienie kompetentnego personelu do realizacji zadań zawodowych w organizacji);
- monitorujące – definiowane jako wskaźniki, których wartości powinny być odczytywane jako ewentualne sygnały wczesnego ostrzeżenia (np. dla procesu zarządzania kadrami: absencja pracowników produkcyjnych powyżej 2%);
- doskonalące – definiowane jako cele, których osiągnięcie uznano będzie jako prawidłowy kierunek modelowania i rozwoju procesu (np. dla procesu zarządzania kadrami: zmniejszenie rotacji pracowników na stanowiskach kierowniczych w okresie 1 roku po rekrutacji do zera).

Norma ISO 9001:2000 stawia wymagania wobec dokumentacji systemu zarządzania jakością, w szczególności odwołuje się do konieczności opracowania

udokumentowanych procedur¹³⁾. Przy czym intencją wymagań jest indywidualizacja dokumentacji systemowej, z uwagi na kompetencje personelu, złożoność procesów i specyfikę organizacji. Wreszcie procedura definiowana jest jako ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu¹⁴⁾. Wobec powyższego może przybierać dowolne postacie i formy prezentacji.

Parametryzacja procesów

Ważną cechą systemów zarządzania jakością zgodnych z ISO 9001:2000 oraz podejścia procesowego jest pomiar skuteczności, a przez to konieczność parametryzacji procesów. Wiąże się to w praktyce z koniecznością określenia¹⁵⁾:

- głównych celów jakościowych,
- wynikowych i wiodących mierników,
- docelowych wartości mierników.

Parametryzacja powinna być prowadzona dla poszczególnych procesów w ramach opracowanej mapy procesów. W praktyce systemowego zarządzania jakością określane są zatem cele, mierniki i ich wartości docelowe, przynajmniej dla tzw. megaprocessów. W dalszej kolejności natomiast określane są cele, mierniki i wartości docelowe dla procesów głównych (obszarowych niższego poziomu). Ostatecznie są one przekładane na poziom najniższy – operacyjny. W konsekwencji każdy pracownik ma świadomość postawionych przed nim celów i zadań w ramach danego procesu.

Zakończenie – doskonalenie procesów

Ważnym elementem jest wprowadzenie zasady PDCA¹⁶⁾, zarówno w odniesieniu do pojedynczego procesu, jak i struktury procesów zgodnie z modelem graficznym proponowanym w normach ISO 9001:2000.

Doskonalenie procesu realizuje się w wyniku przeprowadzenia analizy danych z procesu oraz kreowania celów i podejmowania działań poprawiających sprawność procesu. Efektem doskonalenia procesu może być zarówno poprawa jakości wyrobu powstającego w procesie, jak i obniżka kosztów prowadzenia procesu. Można przyjąć, że wyrób jest na tyle dobry, na ile dobry jest proces, w którym ten wyrób powstał.

Do prowadzenia kompleksowej oceny mierników procesów można wykorzystać Zrównoważoną Kartę Wyników¹⁷⁾ (*The Balanced Scorecard*). Pozwala ona uchwycić zależności pomiędzy poszczególnymi sfera-

Tab. Zostawienie celów¹⁸⁾ dla procesu: produkcja w przedsiębiorstwie produkującym autobusy oraz pojazdy specjalne

Lp.	Mierna wskaźnika	Kryteria oceny
1.	Stopień realizacji miesięcznego harmonogramu produkcji w zakładzie w Z2	Liczba przekazanych autobusów × 100% / Liczba autobusów zaplanowanych
2.	Stopień realizacji miesięcznego harmonogramu produkcji w zakładzie w Z1	Z1 przekazanych autobusów × 100% / Z2 autobusów zaplanowanych
3.	Pracochłonność dla standardowego autobusu U12	Liczba roboczogodzin wynikających z kart pracy
4.	Pracochłonność dla standardowego autobusu U15	Liczba roboczogodzin wynikających z kart pracy

* Z1, Z2 to oznaczenie pierwszego i drugiego zakładu produkcyjnego.

mi funkcjonowania organizacji; finansami, klientami, procesami i zasobami, a zwłaszcza określić wpływ procesów na dwa pierwsze obszary. Podobnie użyteczna może być japońska metoda Hoshin¹⁹⁾, związana z budową strategii zarządzania.

Zapewnienie sprawnego zbierania i analizowania danych jest możliwe tylko w przypadku zapewnienia wsparcia informatycznego zarządzania procesów. Wręcz zdaniem niektórych autorów, jest ono warunkiem profesjonalnego zarządzania procesowego²⁰⁾.

Opracowane w ramach poprzednich etapów prac modele procesów biznesowych wraz z systemem pomiaru stanowią podstawę do podjęcia działań optymalizacyjnych. W ramach doskonalenia procesów stosować można generalnie dwie metody²¹⁾:

- usprawnianie procesów,
- reorganizację procesów (*reengineering*).

Usprawnianie procesów prowadzi do modyfikacji stanu istniejącego, w wyniku której zwiększa się efektywność i wydajność procesu. Usprawnienie stosowane jest do racjonalizacji procesu w małym obszarze jego funkcjonowania lub zmiany tylko wybranych elementów procesu.

Reorganizacja procesów prowadzi do radykalnej zmiany w realizacji procesu i co za tym idzie jego efektywności. Reorganizacja ma zatem szerszy charakter i często związana jest z projektowaniem przebiegu procesu od początku na podstawie przyjętych założeń i wymagań klienta. W myśl wiążącej definicji *reengineering*²²⁾ to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do przełomowej poprawy – według krytycznych, współczesnych miar osiąganych wyników, takich jak: koszt, serwis, szybkość.

Procesowe zarządzanie jakością wyznacza nowe podejście do systemowego zarządzania jakością. W pełnym zakresie odpowiada koncepcji kompleksowego zarządzania jakością (*Total Quality Management*). Stało doskonalenia procesów, w które włączona jest kadra zarządzająca, kierownictwo oraz wszyscy pracownicy na poszczególnych szczeblach procesowej orientacji firmy prowadzi do ciągłej poprawy jakości oferowanych usług lub produktów. W konsekwencji pozwala na korelację dbałości o jakość i zadowolenie klienta oraz pragmatycznego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej.

dr Jacek Łuczak
Katedra Ekonomiki Jakości
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. m.in. A. SMITH, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954; A. LIEBFELD, *Henry Ford. Legenda i rzeczywistość*, KiW, Warszawa 1970; A.P. SLOAN, Jr., *Moje lata z GM*, WNT, Warszawa 1993; S.P. ROBBINS, D.A. DECENZO, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 59.
- ²⁾ Zob. M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1993, s. 25; M. HAMMER, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa, 1999, s. 81.
- ³⁾ Zob. m.in. R.L. MANGANELLI, M.M. KLEIN, *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998, s. 27.
- ⁴⁾ Patrz PN-EN ISO 9001:2000, *System zarządzania jakością. Wymagania*, p. 4.1, s. 21.

⁵⁾ Tamże.

⁶⁾ Zdaniem twórców teorii *Business Process Reengineering*, koncepcja zarządzania procesowego stoi w sprzeczności z dominującymi w organizacjach funkcjonalnymi zasadami zarządzania, charakteryzującymi się m. in. jednoosobowym kierownictwem, hierarchizacją odpowiedzialności, kompetencji i komunikacji. Więcej na temat systemów zarządzania m.in. M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering in Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness 1993; N. GAITHER, *Production and Operations Management*, ITP, s. 196.

⁷⁾ Zob. J. ŁUCZAK (red.), *Jakość usług certyfikacyjnych systemów zarządzania*, Oficyna Współczesna, Poznań 2004.

⁸⁾ M.in. R. MANGANELLI, M. KLEIN, *Reengineering*, PWE, Warszawa, 1998; A. KUPCZYK, *Radykalne zmiany w firmie*, PWE, Warszawa 1998; M. HAMMER, *Reinżynieria i jej następstwa. Jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*, PWN, Warszawa, 1999.

⁹⁾ PN-EN ISO 9000: 2001 *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, p. 3.2.14, s. 31.

¹⁰⁾ Na podstawie A. MARKOWSKI (red.), *Nowy słownik poprawnej polszczyzny PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 934.

¹¹⁾ Patrz m.in. R. MUNK, *Project Management*, Mc Hill, 2002, s. 35-46.

¹²⁾ Niniejsza mapa procesów ma postać tzw. drzewa funkcji; kolory związane są z zakresem systemu przedkładanym do certyfikacji.

¹³⁾ Wymagania dotyczące dokumentacji System Zarządzania Jakością zostały określone w podstawowym zakresie w p. 4.2.1., ISO 9001: 2000. W treści normy w sześciu jej punktach stawiany jest wymóg utrzymywania udokumentowanych procedur, np. ISO/ TS 16949: 2002 dodatkowo zobowiązuje do ustanowienia procedury szkoleń.

¹⁴⁾ ISO 9000:2001, *op.cit.*, p. 3.4.5, s. 35.

¹⁵⁾ Por. E. KREIER, J. ŁUCZAK, *ISO 9000 – łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu zarządzania jakością*, Wydawnictwo FORUM, Poznań, 1998-2004.

¹⁶⁾ PDCA (*plan – do – check – act*)

¹⁷⁾ Por. m.in. E. KREIER, J. ŁUCZAK, *ISO 9000 – łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu zarządzania jakością*, Wydawnictwo FORUM 1998-2002; R.S. KAPLAN, D.P. NORFON, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

¹⁸⁾ Zaprezentowany przykład został dla przejrzystości prezentacji w określony sposób przetworzony, przy czym w praktyce planowania, monitorowania i doskonalenia procesów konieczne jest rozszerzenie przedstawionego zestawienia o: właściciela wskaźnika (celu), termin realizacji, termin pomiaru, formę raportowania, wartość w poprzednim okresie, wartość bieżąca, status realizacji celu, uwagi.

¹⁹⁾ Metoda Hoshin, określona także jako „zarządzanie przez Perseusza”, umożliwia przede wszystkim formułowanie i osiąganie najistotniejszych celów organizacji przy zapewnieniu ich spójności i zbieżności działań różnych osób i komórek organizacyjnych. Patrz m.in. Z. MARTYNIAK, *Hoshin – japońska metoda zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (94), 1998, s. 27-36.

²⁰⁾ M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering in Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness 1993, s. 49.

²¹⁾ Por. E. KREIER, J. ŁUCZAK, *ISO 9000 – łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu zarządzania jakością*, Wydawnictwo FORUM 1998-2002.

²²⁾ M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering in Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business 1993, s. 46.