

dr inż. Piotr Wojciechowski
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie
piwojcie@wszib.edu.pl

ZNACZENIE PODEJŚCIA PROCESOWEGO W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ

Wprowadzenie

Stosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami jest istotną częścią wymagań systemu ISO 9001. Praktyka takiego podejścia została zweryfikowana w wielu firmach. Jest skuteczna, pod warunkiem prawidłowego stosowania zasad i metod zarządzania jakością. Może być stosowana nie tylko w organizacjach, które zdecydowały się wdrożyć system zarządzania jakością, na przykład opartego na normie EN ISO 9001:2015, ale sukcesy mogą także osiągać inne podmioty gospodarcze, które nie zdecydowały się na wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością. Przez lata opublikowano wiele artykułów, dotyczących podstaw zarządzania opartego na procesach. Dostarczają one podstaw teoretycznych, pomocnych w zrozumieniu i kształtowaniu procesów wewnętrznych firm.

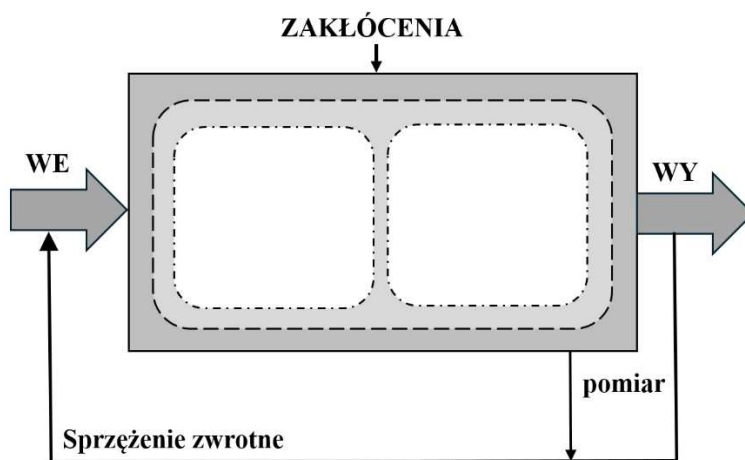
1. Zrozumieć, czym jest proces

Dobre, intuicyjne zrozumienie pojęcia procesu, jest ważne dla praktyki stosowania podejścia opartego na procesach. Współczesna literatura przedmiotu dostarcza wielu definicji. Jednakże w zrozumieniu procesu nie jest pomocne przywoływanie ich wszystkich, co mogłoby być przydane w toku historycznej analizy zachodzących zmian w tym temacie. Nie chodzi też o utrudnienie czytelnikowi zrozumienia całości zagadnienia, ale raczej o ułatwienie. Na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji w trakcie działalności audytorskiej i konsultingowej, autor niniejszego artykułu zauważa, że błędy popełniane w firmach, a dotyczące praktycznego stosowania podejścia procesowego, wynikają najczęściej z nieprecyzyjnego rozumienia zagadnienia. Bardzo często dochodzi do pomylenia dwóch odrębnych pojęć: procesu oraz procedury.

Z punktu widzenia systemu ISO 9001 najważniejsze będzie przywołanie definicji normatywnej. Definicja znajduje się w związanej normie terminologicznej ISO 9000. Według niej, proces, to „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które

wykorzystują wejścia procesu do dostarczenia zamierzonego rezultatu”¹. W tej samej normie wyjaśniono, że procesy powinny być zdefiniowane, mierzone i doskonalone. Oddziałują na siebie, przecinają granice funkcjonalne oraz muszą być spójne z celami organizacji. „Procesy obejmują wzajemnie powiązane działania przekształcające wejścia w wyjścia”². Definicja wskazuje na coś, co można by uprościć w brzmieniu definicji i powiedzieć, że procesem jest w zasadzie każde działanie przekształcające wejścia w wyjścia. Blokowy schemat pojedynczego procesu przedstawiono na rysunku 1. Na wejściu mogą znajdować się rezultaty wyjść z wcześniejszych procesów, gdyż tak naprawdę, pojedynczy proces, niezależny od innych elementów prawie nie występuje. Nieomal zawsze współdziała z innymi, stąd oficjalna definicja mówi o zbiorze działań, które są ze sobą wzajemnie powiązane. Na wejściu mogą występować produkty, półprodukty, surowce, informacje, dane, dokumenty, wiedza oraz wszystko to, co można sobie wyobrazić jako czynniki niezbędne do funkcjonowania procesu. Podobnie jest z wyjściem, które dostarcza wyniku procesu: wytworów materialnych lub niematerialnych.

Rysunek 1. Pojedynczy proces



Źródło: opracowanie własne.

Idealne warunki funkcjonowania procesów nie istnieją. Na każdy proces oddziałują różne czynniki, które mogą zaburzać jego funkcjonowanie. Na rysunku 1 zaznaczono je jako zakłócenia. Źródeł zakłóceń może być wiele. Mogą to być np. opóźnione dostawy, absencja pracowników, błędy w przekazywanych informacjach, zmiany zachodzące w przepisach prawa oraz systemie normalizacji, zmiany w uwarunkowaniach rynkowych, czy jeszcze szereg

¹ PN-EN ISO 9000:2015-10, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, s. 19.

² Ibidem, s. 13.

innych. Niezależnie od zakłóceń zewnętrznych, może dochodzić do nich także wewnątrz samego procesu. Można do nich zaliczyć błędy popełniane przez osoby realizujące dany proces, błędy wynikające z funkcjonowania infrastruktury czy wyposażenia kontrolno-pomiarowego, także błędy wynikające z decyzji osób zarządzających organizacją. Może dochodzić do zaburzeń w stosowanej technologii, a także szereg innych, niekorzystnie oddziałujących czynników. Złożoność pojedynczego procesu może być naprawdę duża. Wewnątrz niego zazwyczaj odbywa się szereg różnych działań, które tworzą wynik wyjściowy. Szczególnie będzie to widoczne w procesach głównych firmy. Procesy produkcyjne dużych firm często kojarzone są z ich sporą złożonością i szeregiem mniejszych procesów wewnątrz procesu głównego. Jak zauważono w jednym ze źródeł, dekompozycja procesu głównego nie tylko jest możliwa, ale może być prowadzona wręcz w nieskończoność³. Oczywiście w praktyce tak nie jest i przyjmuje się rozsądne granice dekompozycji takiego systemu.

Do zrozumienia funkcjonowania procesów można posłużyć się przykładem organizmu człowieka. Jest on świetnym przykładem zarządzania procesowego. Można w nim wyodrębnić proces główny, związany z utrzymaniem naszych funkcji życiowych, który z kolei jest zbiorem wielu podprocesów. Funkcjonują w nim procesy pomocnicze, nie wpływające bezpośrednio na nasze istnienie, ale mające znaczenie dla zapewnienia właściwego komfortu życia. Całość nadzorują procesy zarządcze, sterujące funkcjami organizmu. Na przykład proces oddychania sterowany jest automatycznie. Nie myślimy o częstotliwości i głębokości oddechów, choć w sposób świadomy możemy go przyspieszyć i pogłębić. Nie jest to jednak dla nas stan komfortowy. Organizm sam dostosowuje parametry oddechowe do aktualnego zapotrzebowania organizmu. Jeśli wzrasta wysiłek, na przykład na skutek biegu, częstotliwość i głębokość oddechów także wzrasta. Organizm zwiększa bowiem zapotrzebowanie na tlen. Widoczna jest także współzależność procesów. Serce przyspiesza swoją pracę, pompuje więcej krwi, aby tlen był efektywniej rozprowadzany w organizmie. Jeśli wysiłek staje się nadmierny i groziłoby nam przegrzanie organizmu, uruchomione zostają działania, mające nas ochłodzić: pocimy się. System „czujników” zbiera pomiary z wnętrza ciała oraz z zewnątrz i je na bieżąco przetwarza. Co prawda potrafimy wstrzymać oddech, ale wzrastające stężenie dwutlenku węgla w końcu zmusi nasz organizm do przywrócenia oddechu. Niestety pojawiają się też zakłócenia, na które organizm reaguje, starając się doprowadzić funkcje fizjologiczne do stanu równowagi. Jak możemy zaobserwować na własnym przykładzie, świetnie funkcjonuje system sprzężeń

³ A. Bieganowski, G. Bartnik, *Kryteria podziału procesów w organizacjach*, „Problemy Jakości” 2002, nr 6, s.18-21.

zwrotnych. Nasz organizm można zatem wyobrazić sobie jako wielką fabrykę zarządzaną procesowo.

Należałoby wspomnieć, czym proces nie jest. Otóż nie należy go mylić z procedurą. Definicja mówi, że „procedura jest ustalonym sposobem prowadzenia działania lub procesu”⁴. Zapis definicji sugeruje, dlaczego dochodzi do takich pomyłek. Przecież dla procesów także opisuje się sposób ich funkcjonowania, opisuje się dane wejściowe, a także to, co stanowi wyjście. Wyznacza się osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie procesu. Czy zatem opis procesu nie jest jednocześnie opisem procedury? Można sobie wyobrazić sytuację, że w niektórych przypadkach może tak się stać, często jednak opis funkcjonowania procesu jest niewystarczający do spełnienia tego kryterium. Wynika to z faktu, że w obrębie procesu często ma zastosowanie więcej dokumentów: procedur, instrukcji, specyfikacji. Jeśli weźmiemy przykładowo pod uwagę proces produkcji wyrobu spożywczego, opis procesu będzie zawierał szczegóły sekwencji zdarzeń np. ważenie, dozowanie surowców, mieszanie, formowanie, wypiek, chłodzenie, pakowanie, kontrolowanie wagi opakowań, zdejmowanie z linii, pakowanie do opakowań zbiorczych, transport wewnętrzny. Nawet szczegółowo zobrazowany przebieg działań, sekwencje zdarzeń i ich wzajemnie oddziaływanie, nie będzie kompletem informacji. Do prawidłowego funkcjonowania procesu potrzebne będą receptury, instrukcje maszyn, plany przeglądów i konserwacji i szereg innych. Ale jak zarządzać zbiorem tych danych, kto i kiedy powinien wykonać daną czynność, jakie działania kontrolne powinny być realizowane, przez kogo? Właśnie temu celowi służyć będzie procedura procesu wytwórczego, mająca zastosowanie w realizacji procesu produkcji.

Bez względu na to, czy właściciele danej organizacji i kadra zarządzająca, ma świadomość procesową, czy jej nie ma, organizacja ta i tak funkcjonuje w układzie procesowym. Nie jest to zależne od czyjejkolwiek woli lub jej braku. Wszystko w otaczającym nas świecie działa procesowo. Nie warto zatem przeciwstawiać się temu naturalnemu zjawisku, gdyż prowadzić to będzie do przypadkowości działań i większej podatności na zakłócenia. System stanie się mniej odporny na negatywne czynniki, tak wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Uświadomienie sobie, czym są procesy jest ważne, by móc nimi zarządzać i zapobiegać pojawiającym się niezgodnościom, a jeśli już się zdarzą, aby przeprowadzić skuteczne działania korygujące.

⁴ PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 20.

2. Monitorowanie procesów

Peter Drucker, jeden z przedstawicieli współczesnych koncepcji zarządzania, stwierdził, że możemy zarządzać tym, co jest mierzone. Wyznaczenie jasnych celów dla organizacji jest niezbędne i jest związane ze zdolnością do kierowania taką organizacją. Co nie jest mierzone, może zostać łatwo pominięte w procesie zarządzania⁵. Na ważność pomiarów wskazywał także Deming. Monitorowanie, sprawdzanie wyników tego, co zostało zrobione, jest wpisane w cykl PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Ten z kolei stanowi podstawę struktury norm dotyczących zarządzania jakością.

Jednym z podstawowych pytań jest: co mierzyć? Odpowiedź ma dwa oblicza. Z jednej strony stwierdzenie może być bardzo proste: należy mierzyć to, co jest ważne dla prawidłowego funkcjonowania procesu. Z drugiej strony, zidentyfikowanie obszarów naprawdę ważnych, może być związane z pewnym stopniem złożoności. Nie zawsze jest to łatwe do określenia. Niekiedy konieczne będzie ustalenie hierarchii ważności. Przykładowo, dla procesów projektowania istotne może się wydawać monitorowanie terminowości realizacji poszczególnych etapów prac. Często tak właśnie zdarza się w praktyce stosowanej w przedsiębiorstwach. Wydaje się, że zrealizowanie działań na czas, z uwzględnieniem planowanych kosztów, może być miarą sukcesu. Jednak ukończony projekt może go nie odnieść, a całość działań zakończyć się porażką. Dlaczego? Projekt może być niedostosowany do rzeczywistych potrzeb rynku, może być pozbawiony cech innowacyjnych. Ten prosty przykład może uzmysłowić, że konieczne może być skoordynowanie planu działań z procesami marketingowymi, z badaniami rynku, obserwacją trendów rynkowych i działań konkurencji. Brak szerszego spojrzenia na problematykę zarządzania procesowego zazwyczaj prowadzi do problemów. Tak było z historią rozwoju i upadku samochodu marki Polonez. Gdy powstawał z początkiem lat siedemdziesiątych, przyjęte w nim rozwiązania techniczne choć nie najbardziej innowacyjne, były zbliżone do tych, stosowanych w ówczesnych, dostępnych na rynku modelach innych marek. Gdy produkcję zakończono w 1991 roku, różnica stała się tak duża, że dalsza produkcja nie miała ekonomicznego uzasadnienia. Podobnie było ze sprzętem radiowo-telewizyjnym czy artykułami gospodarstwa domowego. Brak dostosowania do zmieniających się potrzeb rynkowych może zaważyć na funkcjonowaniu wszystkich procesów organizacji i prowadzić wprost do jej niewydolności.

⁵ M. Klimczuk-Kochańska, *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania* [w] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw technicznych*, Wyd. Naukowe Wyd. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 72.

Zaplanowanie monitorowania ma istotne znaczenie. Dobry plan wiąże się z dobrą identyfikacją, przeprowadzoną przed ustaleniem wskaźników i parametrów monitorowania. Dla osób zarządzających organizacjami ważne jest nie tylko uzmysłowienie sobie znaczenia podejścia procesowego, ale czynne zaangażowanie się w działania z tym związane.

3. Od czego zacząć?

Na tak postawione pytanie, można odpowiedzieć krótko: od dobrego zidentyfikowania i opisanie wszystkich procesów firmy. Ten etap nie zawsze traktowany jest przez osoby zarządzające organizacjami jako coś naprawdę ważnego. Przyczyn takiego stanu można upatrywać w przekonaniu, że przecież wszyscy znają swoje organizacje. Chodzi jednak o to, aby znajomość tę pogłębić, a być może poznać swoją firmę na nowo. Celem jest też zidentyfikowanie miejsc, w których należy stosować monitorowanie oraz określenie sposobu i metod prowadzenia pomiarów, także wyznaczenia parametrów granicznych. Częstych problemów przysparzają te miejsca, które są stykiem dwóch lub więcej procesów. Ustalenie granic odpowiedzialności prowadzi do eliminowania miejsc, w których zakresy kompetencji ulegają rozmyciu. Na styku procesów często dochodzi do zaburzenia przepływu informacji. Chyba każdy z nas przekonał się kiedyś, że opóźnienia w realizacji zamówień wynikały nie z braku dostępności towaru, ale z tego, że ktoś czegoś nie dopilnował, nie przekazał dalej istotnej informacji.

Zrozumienie wszystkich procesów, ich wzajemnych powiązań, wszystkich składowych wejściowych i wyjściowych, czynników mogących oddziaływać negatywnie na realizację zadań oraz tego, co jest istotą danego procesu, będzie prowadziło do rozważenia, w jaki sposób zapobiegać negatywnym zjawiskom i jak działać, jeśli jednak takie wystąpią. Bardzo przydatnym, prostym narzędziem może być schemat blokowy, który można zastosować w celu opisanie dowolnego procesu, aby uwidocznić sekwencje zdarzeń, iteracje i gałęzie decyzyjne. Można je stosować w różnych sytuacjach i są one uznawane za doskonałą technikę pomagającą w demonstrowaniu procesów w celu poprawy jakości⁶. Zauważa się, że wykorzystanie notacji graficznych jest polecane ze względu na intuicyjność i czytelność takich zapisów⁷.

⁶ E.W. Duggan, H. Reichgelt, *Measuring information systems delivery quality*, Idea Group Publishing, Hershey USA 2006, s. 117.

⁷ J. Wieczorkowski, *Analiza wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu jednostkami administracji publicznej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2015, nr 243, s. 329-330.

Kolejnym etapem może być ustalenie parametrów monitorowania, ze szczególnym zwróceniem uwagi na te, które uznamy za krytyczne z punktu widzenia danego procesu. Oczywiście parametry te muszą być monitorowane i analizowane. Uzupełniającym działaniem będzie oczywiście analiza ryzyka, ale należy pamiętać, że identyfikacja i szacowanie zagrożeń, prowadzi do ogólnych wniosków – co należy zrobić, by przeciwdziałać możliwości wystąpienia niekorzystnych zdarzeń. Jednak to właśnie w procesie monitorowania następuje praktyczne zastosowanie do wcześniej przeprowadzonej identyfikacji. Wyznaczając i opisując metody monitorowania, należy wyraźnie wskazać w jaki sposób identyfikowane będą niezgodności. Dodatkowo monitorując trendy, np. przy zastosowaniu metod statystycznych z użyciem kart kontrolnych Shewharta, możliwe będzie wcześniejsze wykrywanie problemów jakościowych, zanim one wystąpią. Nie chodzi tylko o wychwytywanie z próbek zdarzeń, które już wskazują na przekroczenie wartości oczekiwanych. Lepszym rozwiązaniem jest wyznaczenie granic kontrolnych, w których decydujemy, czy już należy podjąć akcję zapobiegawczą. Proces przesunięty w stronę nominalnych wartości może generować zwiększone koszty⁸. Dobór odpowiednich metod i narzędzi pozwoli na stosowanie uznanych zasad procesowego zarządzania jakością.

4. Doskonalenie procesów

Doskonalenie procesów ma istotne znaczenie dla uzyskania stabilności funkcjonowania organizacji. Pozyskiwane dane z monitorowania procesów muszą być właściwie przetwarzane, aby wyniki wpływały na podejmowane decyzje. Wiedza o wynikach uzyskiwanych w poszczególnych procesach, daje sumaryczny obraz funkcjonowania całej organizacji. Analizując dane można dostrzec, czy występuje korelacja pomiędzy pewnymi parametrami, co z kolei pozwoli na lepsze zapobieganie powstawaniu niezgodności. Także podczas prowadzenia audytów wewnętrznych w ramach systemu zarządzania jakością, warto poświęcać należytą uwagę temu, jak funkcjonują procesy i co można byłoby w nich ulepszyć.

Podsumowanie

Procesowe podejście do zarządzania jakością powinno mieć wysoki priorytet w zarządzaniu organizacjami. Ma istotne znaczenie w kształtowaniu prawidłowego

⁸ T. Greber, *Statystyczne sterowanie procesami – praktyczne przykłady zastosowania*, StatSoft Polska 2005, s. 19.

funkcjonowania całej organizacji, na którą składa się szereg powiązanych ze sobą komórek. Są one od siebie zależne, a ich wzajemne oddziaływania mogą przyczyniać się do wzmacniania lub osłabiania prowadzonych działań, a co za tym idzie, wpływają na jakość wyrobów i usług. Prawidłowe zidentyfikowanie procesów oraz ustalenie zasad monitorowania i ram oczekiwanych wartości, pozwoli na wyciąganie wniosków celem poprawiania ich funkcjonowania. Stałe prowadzenie usprawnień, choćby niewielkich, lecz wprowadzanych systematycznie, pozwoli na dostosowywanie organizacji do zmieniających się warunków w otoczeniu ich funkcjonowania.

Literatura

- [1] Bieganowski A., Bartnik G., *Kryteria podziału procesów w organizacjach*, „Problemy Jakości” 2002, nr 6.
- [2] Duggan E.W., Reichgelt H., *Measuring information systems delivery quality*, Idea Group Publishing, Hershey USA 2006.
- [3] Greber T., *Statystyczne sterowanie procesami – praktyczne przykłady zastosowania*, StatSoft Polska 2005.
- [4] Klimczuk-Kochańska M., *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania*, [w] Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw technicznych*, Wyd. Naukowe Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016.
- [5] PN-EN ISO 9000:2015-10, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia
- [6] Wiczorkowski J., *Analiza wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu jednostkami administracji publicznej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2015, nr 243.

Streszczenie

Procesowe podejście do zarządzania jest ważnym aspektem prawidłowego funkcjonowania organizacji. Zrozumienie, czym jest proces, pozwala na ustalenie kryteriów monitorowania. Analiza uzyskiwanych danych z monitorowania procesów, prowadzi natomiast do podejmowania decyzji, które mogą mieć istotny wpływ na podnoszenie jakości wyrobów i usług. Takie podejście ma na celu eliminowanie niezgodności i zapobieganie ich wystąpieniu, co przyczynia się do osiągnięcia sukcesu organizacyjnego.

Słowa kluczowe

Zarządzanie, proces, jakość, monitorowanie.