

prof. nzw. dr hab. Janusz Toruński
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny
w Siedlcach

Podejście procesowe w zarządzaniu jakością The process approach in quality management

Streszczenie: Podstawą działalności każdego przedsiębiorstwa są struktury procesowe. Działalność organizacji rozważa się i analizuje w ramach systemu zarządzania jakością z uwzględnieniem procesów występujących w przedsiębiorstwie. Są dwa zasadnicze powody definiowania procesów w przedsiębiorstwie. Pierwszy wynika z konieczności wskazania tych działań, które decydują o osiągnięciu zamierzeń związanych z jakością. Są to działania, które w konsekwencji będą stanowić podstawę ustanowionego systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Drugim powodem jest konieczność dokumentowania systemu jakości. W artykule przedstawiono znaczenie podejścia procesowego w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: proces, jakość, zasady zarządzania jakością, system zarządzania jakością

Abstract: The basis of each company is that of the process. The activities of the organization are considered and analyzed in the framework of the quality management system including the processes occurring in the enterprise. There are two main reasons for defining processes within the company. The first is rooted in the need to identify those activities that affect the achievement of goals related to quality. The activities, which in turn will form the basis of the established quality management system in the enterprise. The second reason is the need to document the system of quality. The importance of a process approach to quality management in the enterprise is presented in this article.

Keywords: process, quality, principles of quality management, quality management system

Wstęp

Proces oznacza wszelki ciąg czynności lub zdarzeń następujących kolejno, równocześnie czy w sposób nieuporządkowany i wzajemnie na siebie oddziaływujących prowadzący w sposób zamierzony lub losowy do spowodowania określonego wyniku¹.

Każde działanie lub zbiór działań, w których wykorzystuje się zasoby do przekształcenia wejść w wyjścia, można rozpatrywać jako proces². Procesy

¹ J. Główny, *Uniwersalny słownik ekonomiczny*, Fundacja Innowacja, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 2000, s. 29.

² PN-EN ISO 9000 – Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i terminologia.

można dzielić na mniejsze elementy zwane podprocesami. Podziału należy tak dokonać, aby suma podprocesów składała się na proces. Podprocesy można dzielić na logicznie powiązane grupy zadań inaczej nazywanych działalnościami.

Podejście procesowe jako jedna z ośmiu zasad zarządzania jakością polega na pomiarach osiągnięć oraz dostrzeganiu i rozwiązywaniu problemów przez doskonalenie. Ustanowiony zostaje przejrzysty zakres obowiązków i odpowiedzialności. Koncentruje się uwagę na czynnikach takich, jak zasoby, metody i materiały, które ulepszają kluczowe działania organizacji.

Normie 9001:2000 nadano określenie „podejście procesowe do zarządzania jakością”³. Podejście procesowe przyjęte w normie ISO 9001 polega na tym, że stosowane wymagania odnoszą się do procesów realizowanych w organizacji. Przekłada się to w określeniu zasięgu stosowania systemu zarządzania jakością. System zarządzania jakością sięga tak daleko, jak daleko sięgają procesy podstawowe i pomocnicze. Pozwala to na uniknięcie problemów z określeniem obszaru działalności danej organizacji i jej systemu zarządzania jakością.

Podejście procesowe w zarządzaniu jakością

Podejście procesowe do zarządzania należy rozumieć jako logiczne zaprojektowanie działań, aby osiągnąć zamierzony cel. W każdej organizacji istnieje wiele działań, które muszą być wykonywane. Od ich efektywności zależy wynik końcowy procesów, jakim jest zadowolenie klienta, a więc jakość oferowanego produktu lub usługi. Bardzo ważne jest więc zidentyfikowanie wszystkich procesów, wyodrębnienie procesów głównych związanych celami polityki jakości oraz ciągłe nadzorowanie, analizowanie i doskonalenie wyodrębnionych procesów. Podejście procesowe pozwala na rzetelną analizę działalności organizacji.

W każdej organizacji można podzielić procesy na dwa rodzaje:

- Główny; dający organizacji wartość dodaną, a więc ich efekty bezpośrednio przekładają się na wyniki finansowe, powiązane bezpośrednio z podstawową działalnością organizacji,
- Wspierający; nie przynoszą organizacji bezpośrednio korzyści finansowych, a często stanowią źródło kosztów, bez których niemożliwe byłoby funkcjonowanie procesów głównych,
- ogólne; zwane inaczej procesami zarządzania – to działalności wymagane do sprawnego funkcjonowania organizacji.

Zidentyfikowanie procesów występujących w organizacji jest wymaganiem formalnym, które wynika z ISO 9001. Zgodnie z tą normą organizacja powinna:

- zidentyfikować procesy zachodzące w organizacji;
- określić sekwencje tych procesów oraz ich wzajemne powiązania;

³ J. Myszewski, *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 260.

- zapewnić zasoby konieczne do realizacji i monitorowania tych procesów;
- określić kryteria i metody konieczne do skutecznego przebiegu i nadzorowania procesów;
- monitorować, mierzyć i analizować wyodrębnione procesy;
- wdrażać działania doskonalące procesy.

Definiując procesy zachodzące w organizacji konieczne jest zwrócenie uwagi na wiele elementów, takich jak:

- początek i koniec procesu;
- struktura procesu;
- wejścia i wyjścia z procesu;
- dostawcy i klienci;
- kto jest właścicielem procesu;
- kryteria oceny;
- narzędzia pomiaru i oceny;
- wpływ na wynik przedsiębiorstwa;
- kryteria i metody sterowania procesem, a także sprzężenie zwrotne;
- mierniki;
- dostępne zasoby;
- niezgodności;
- dokumentacja procesu i jego przebiegu.

Norma wprowadzając podejście procesowe podchodzi całościowo do systemu zarządzania. Takie podejście pozwala na stworzenie w organizacji zamkniętej pętli zarządzania (z ciągłym doskonaleniem systemu) zapobiegającej powstawaniu błędów i niezgodności⁴. Proces traktować można jako „skrzynkę” z określonym początkiem (wejściem) oraz spodziewanym i określonym efektem (wyjściem). Przebieg procesu jest nadzorowany, a w celu jego realizacji wykorzystywane są zasoby zewnętrzne⁵.

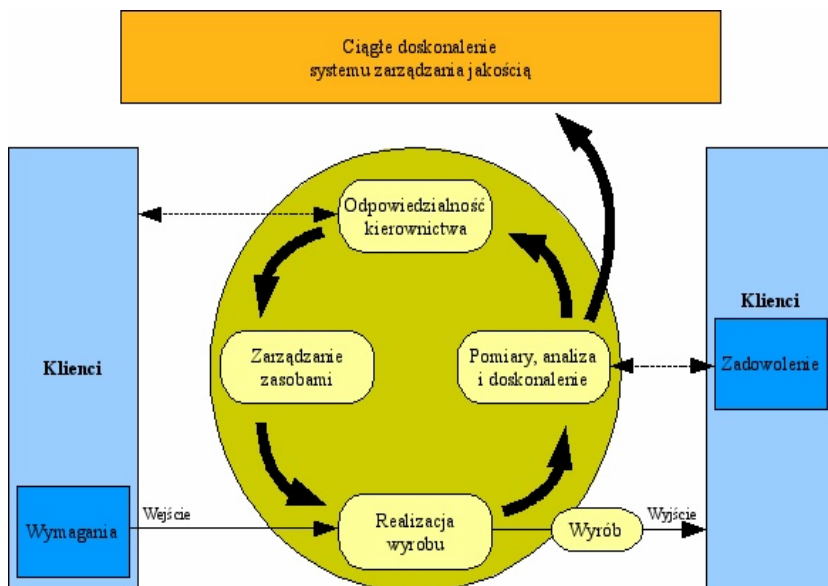
Model systemu zarządzania jakością przedstawiony na rysunku 1, którego podstawą jest proces, obrazuje powiązania procesów występujących w organizacji. W centrum rysunku znajduje się pętla obrazująca wzajemnie oddziaływujące na siebie procesy związane z odpowiedzialnością kierownictwa, zarządzaniem zasobami, realizacją wyrobu oraz pomiarami, a także analizą i doskonaleniem.

Wszystkie procesy składające się na system zarządzania jakością powinny być nieustannie doskonalone. Efektem procesu realizacji wyrobu są wyroby wyprodukowane pod kątem wymagań stawianych im przez klientów. Badanie poziomu satysfakcji klienta pozwala udoskonalać system zarządzania jakością, a także wszystkie procesy wchodzące w jego skład. Zapewnienie, że wymagania klientów w systemie zarządzania jakością są spełnione, że klienci są usatysfakcjonowani, jest zadaniem najwyższego kierownictwa.

⁴ www.qmc.pl/normy_ramki.htm, 29.01.2012.

⁵ A. Tabor, M. Rączka (red.), *Nowoczesne zarządzanie jakością*, Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki, Kraków 2004, s. 31.

Bardzo istotną rolę w określeniu wymagań stanowiących wejście do procesu stanowią klienci. Ciągłe monitorowanie zadowolenia klientów jest konieczne do doskonalenia systemu zarządzania jakością. Przedstawiony model obejmuje wszystkie wymagania normy PN-EN ISO 9001, ale nie przedstawia procesów w sposób szczegółowy.



Rys. 1. Model systemu zarządzania jakością
 Fig. 1. Quality Management System Model
 Źródło: norma PN-EN ISO 9001.
 Source: PN-EN ISO 9001.

Funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w badanym przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo, w którym przeprowadzono badania z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego, świadczy usługi w zakresie tankowania statków powietrznych zgodnie z wymaganiami Międzynarodowego Stowarzyszenia Przewoźników Lotniczych (IATA – *International Air Transport Association*) i posiada własną kompletną infrastrukturę techniczną, składającą się z bazy magazynowania paliw lotniczych, Centrum Obsługi Technicznej wraz z trzema nowoczesnymi budynkami biurowymi, Stacji Paliw Samochodowych oraz myjni samochodowej. Na terenie bazy znajduje się również kolejowa bocznica rozładunkowa oraz punkt napełniania autocystrern. W maju 1998 roku Zarząd przedsiębiorstwa podjął decyzję o wdrożeniu Systemu Zarządzania Jakością, zgodnego z wymaganiami normy ISO 9002, w październiku 2000 roku o rozszerzeniu wdrożenia o AQAP–120 wydanie 2, w 2001 roku o dostosowaniu Systemu do wymagań ISO 9001:

2000, w 2004 roku o dostosowaniu Systemu do wymagań AQAP 2120:2003, a w 2007 roku o dostosowaniu do wymagań AQAP 2120:2006. Aktualnie firma posiada wdrożony System Zarządzania Jakością, zgodny z:

- normą ISO 9001:2008, potwierdzony certyfikatami przyznanymi przez dwie międzynarodowe jednostki certyfikujące: N.V. KEMA i BUREAU VERITAS CERTIFICATION;
- wymaganiami jakościowymi NATO, określonymi w specyfikacji AQAP-2120:2009, potwierdzony prestiżowym certyfikatem Wojskowego Centrum Normalizacji Jakości i Kodyfikacji. Certyfikat ten zapewnia możliwość regularnego dostarczania paliw lotniczych do samolotów wojskowych, będących również w dyspozycji NATO.

System zarządzania jakością jest w rzeczywistości systemem zarządzania organizacją, metodą zarządzania przez cele. Punktem wyjścia są potrzeby, wymagania i oczekiwania klientów oraz wymagania przepisów prawnych. Na tej podstawie określa się politykę jakości oraz cele jakości. Osiągnięcie wyznaczonych celów jest traktowane jako punkt wyjścia do wyznaczania kolejnych, wyższych celów, do doskonalenia procesów systemu i firmy. Niezbędne jest określenie relacji między procesami, pozwalające na usunięcie możliwych luk, optymalizację współdziałania poszczególnych procesów i dążenie do osiągnięcia doskonałości w działalności całego przedsiębiorstwa.

Polityka jakości deklaruje klientom rzetelność i profesjonalizm w zakresie sprzedaży paliw lotniczych i samochodowych oraz tankowania statków powietrznych.

Podstawą działania systemu jest „Księga Zarządzania Procesami ISO 9001:2008, AQAP-2120:2009”, która zawiera procedury opisujące każdy proces.

Funkcjonowanie procesów w badanym przedsiębiorstwie

Wszystkie procesy można przyporządkować do jednej z następujących grup:

1. Procesy zarządzania:
 - Utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością
2. Procesy podstawowe:
 - Sprzedaż
 - Zakupy
 - Magazynowanie
 - Tankowanie statków powietrznych
 - Prowadzenie stacji paliw
3. Procesy pomocnicze:
 - Utrzymanie sprawności sprzętu
 - Zarządzanie zasobami ludzkimi
 - Inwestycje i remonty⁶.

Podział procesów pozwala na odpowiednie ukierunkowanie działań doskonalących. Procesy podstawowe prowadzą do powstania wartości rynkowej produktów i są źródłem dochodów i zysków.

⁶ Opracowano na podstawie Księgi Jakości badanego przedsiębiorstwa.

W każdym procesie zawarte są: cele procesu, pomiar skuteczności procesu, zagrożenia i środki zaradcze, zakres procesu, schemat procesu, dokumenty związane, definicje, zapisy oraz rozdzielnik. Proces opisany jest przez procedurę, która zawiera: cel, przedmiot i zakres stosowania, diagram procedury, opis postępowania, tablice: zadania, uprawnienia, odpowiedzialność, oraz formularze.

Jednym z najważniejszych procesów zawartych w „Księdze Zarządzania Procesami” jest „Utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością”. Celem procesu jest utrzymywanie zgodności Systemu Zarządzania Jakością z wymaganiami odpowiednich norm. Liderem procesu i osobą odpowiedzialną za opracowanie, wdrożenie, utrzymywanie i doskonalenie Systemu jest Pełnomocnik ds. jakości. Szczegółowy zakres obowiązków i uprawnień Pełnomocnika zawarty jest w procedurach systemowych zgromadzonych w procesie. Pełnomocnik ds. jakości został przeszkolony przez niezależną jednostkę zewnętrzną, a jego kwalifikacje zostały potwierdzone Świadectwem ukończenia kursu dla Pełnomocników ds. Systemu Jakości.

Proces „Utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością” składa się z ośmiu procedur:

1. Przegląd zarządzania

Celem procedury jest zapewnienie stałej zgodności Systemu w odniesieniu do wymagań normy ISO 9001 i AQAP-2120 oraz przyjętej w przedsiębiorstwie polityki i celów⁷.

Na podstawie zebranych materiałów Pełnomocnik ustala ostateczną tematykę okresowego przeglądu zarządzania. Na podstawie przedstawionych materiałów Zarząd dokonuje oceny osiągnięcia zaplanowanych celów jakościowych, a w przypadku stwierdzenia odchyłeń podejmuje decyzje odnośnie działań korygujących i zapobiegawczych.

Przegląd zarządzania ma kluczowe znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Gwarantuje stały nadzór Zarządu Spółki nad realizacją celów i zadań wyznaczonych dla ich realizacji oraz zgodności systemu z wymaganiami norm. Pozwala na szybką aktualizację, udoskonalenie, a nawet dokonanie gruntownych zmian w istniejącym systemie i dostosowanie go do aktualnie panujących warunków rynkowych.

2. Audyty wewnętrzne

Celem procesu jest zapewnienie planowanego i niezależnego badania zgodności Systemu w zakresie spełnienia wymagań określonych w normie 9001 i AQAP-2120 oraz skuteczności wdrożenia i utrzymywania Systemu. Wewnętrzne audyty pozwalają ustalić, czy ustalenia są przestrzegane. Są one przeprowadzane w każdej jednostce organizacyjnej co najmniej raz w roku, umożliwiając stałą kontrolę przestrzegania zapisów zawartych w procedurach i instrukcjach. Plany audytów sporządzane są ze znacznym wyprzedzeniem i są jawne, tzn. zawierają informacje o: celach audytu, jego

⁷ Opracowano na podstawie Księgi Zarządzania Procesami badanego przedsiębiorstwa.

zakresie, terminie i składzie zespołu audytującego. Oprócz audytów planowanych, może zaistnieć potrzeba przeprowadzenia audytów dodatkowych - pozaplanowych. Obowiązek przeprowadzenia takiego audytu jest konsekwencją wystąpienia w Spółce zmian organizacyjno-technicznych mających wpływ na system jakości, przeprowadzonych działań korygujących, wniosków Zarządu i kierownictwa spółki, jak również informacji ze strony klientów w sprawach dotyczących jakości.

Audytorem jest zazwyczaj jedna lub dwie osoby. Sprawdzają one przede wszystkim prawidłowość zapisów w dokumentach oraz rozeznanie pracowników w działalności Systemu. Z audytu sporządzany jest Raport. W przypadku stwierdzenia przez audytora niezgodności, sporządzany jest Arkusz Spostrzeżeń, który przekazywany jest do Pełnomocnika ds. jakości. Na podstawie Arkusza podejmowane są działania korygujące, które mają na celu wyeliminowanie wszelkich niedociągnięć w funkcjonowaniu systemu.

3. Działania korygujące i zapobiegawcze

Celem procesu jest zapewnienie, że w sytuacji zidentyfikowania niezgodności lub możliwości jej wystąpienia, zostaną określone i wdrożone działania korygujące i zapobiegawcze, które wyeliminują lub zminimalizują możliwość wystąpienia potencjalnej niezgodności.

Kierownicy podejmują działania korygujące i zapobiegawcze w odniesieniu do zidentyfikowanych niezgodności w swoim obszarze działania.

W każdej jednostce organizacyjnej prowadzony jest Rejestr niezgodności ze wskazaniem działań korygujących i zapobiegawczych. W przypadku niezgodności, której skorygowanie wykracza poza określony proces, Pełnomocnik ds. jakości podejmuje decyzję o powołaniu zespołu, który zgodnie ze swoimi kompetencjami ma za zadanie opracowanie zakresu działań korygujących i zapobiegawczych.

Raz na pół roku Kierownicy i Liderzy procesów przekazują Pełnomocnikowi ds. jakości informacje dotyczące działań korygujących, które są analizowane i oceniane przez Zarząd Spółki.

4. Nadzorowanie dokumentacji

Celem procesu jest zapewnienie kompletności, aktualności i wewnętrznej zgodności dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością.

W Spółce prowadzony jest nadzór nad:

- dokumentacją systemu jakości (Polityka jakości, Księga jakości, udokumentowane procedury i instrukcje);
- opublikowanymi aktami normatywnymi (Dziennik Ustaw, Monitor Polski, Dziennik Urzędowy Miar i Probiernictwa);
- wewnętrznymi aktami normatywnymi (Uchwały Zarządu, zarządzenia, polecenia służbowe oraz pisma okólne);
- zbiorem norm (Normy PN-EN ISO, normy polskie PN, Warunki techniczne WT, Normy Zakładowe, Specyfikacje zagraniczne).

W celu łatwej identyfikacji dokumentacji, w przedsiębiorstwie została opracowana zasada nadawania numerów identyfikacyjnych dokumentom

systemowym, co znacznie ułatwia korzystanie i nadzór nad dokumentacją. Wszystkie dokumenty są nadzorowane i aktualizowane w miarę zmieniających się przepisów prawnych obowiązujących nie tylko w Unii Europejskiej, ale również dostosowane do potrzeb klientów nienależących do Państw Unii. Ze względu na konkurencję, posiadanie właściwej dokumentacji, jak i jakość świadczonych usług, ma to ogromne znaczenie dla dobrej współpracy ze wszystkimi klientami korzystającymi z usług przedsiębiorstwa.

5. Nadzorowanie oprogramowania i infrastruktury teleinformatycznej

Celem procedury jest ustanowienie zasad zabezpieczenia przed utratą danych i oprogramowania w systemach komputerowych Spółki oraz zbiorów tworzonych przez użytkowników, sprawowanie nadzoru nad oprogramowaniem licencjonowanym oraz sprzętem komputerowym. Przedmiotem procedury jest tryb postępowania zapewniający ochronę zbiorów, danych i oprogramowania przed zniszczeniem, kradzieżą lub dostaniem się w niepowołane ręce oraz właściwe wykorzystywanie sprzętu komputerowego.

Procedurą objęte są wszystkie stanowiska komputerowe w Spółce, ze szczególnym naciskiem na zabezpieczenie stanowisk, na których zainstalowane są systemy księgowo-kadrowe, płacowe i handlowe oraz aplikacje własne. System nadzorowania oprogramowania i infrastruktury teleinformatycznej w Spółce jest ciągle udoskonalany, co zapewnia bezpieczne przechowywanie danych księgowych, finansowych i handlowych.

6. Nadzorowanie zapisów

Celem procedury jest określenie zasad nadzorowania zapisów powstających w Systemie, a w szczególności: identyfikacja zapisów, przechowywanie zapisów, zabezpieczenia zapisów, dysponowania zapisami. Procedura ta jest niezbędna do prowadzenia stałego nadzoru nad dokumentacją w każdej komórce organizacyjnej Spółki. Pracownik wykonujący określone czynności ma obowiązek potwierdzenia ich wykonania w odpowiedniej dokumentacji, co umożliwi szybką identyfikację prawidłowo wykonanych czynności, a w następstwie dokładną ich analizę. Ma to duże znaczenie przy opracowaniu zadań do wykonania oraz prawidłowy nadzór nad użytkowaniem sprzętem.

7. Nadzorowanie niezgodności

Celem procedury jest określenie i wskazanie zasad dotyczących identyfikacji oraz nadzorowania niezgodności. Procedura nadzorowania niezgodności umożliwi stały nadzór nad działaniami naprawczymi oraz wyznaczonymi zadaniami poaudytowymi.

8. Proces postępowania z reklamacjami klienta

Celem procesu jest zapewnienie, aby każda zgłoszona przez klienta reklamacja była rozpatrzona i załatwiona zgodnie z ustalonym trybem postępowania. Każdy pracownik Spółki ma obowiązek przyjąć reklamację od klienta, sporządzić notatkę oraz poinformować klienta o sposobie i terminie załatwie-

nia reklamacji. Reklamacje klienta są bardzo ważnym wskaźnikiem przy określaniu zasad współpracy i oczekiwań klientów. Dzięki reklamacjom składanym przez klientów, pracownicy Spółki mogą przeanalizować potrzeby klientów oraz powody niedociągnięć w wykonywanej przez siebie usłudze i dokonać szybkiej oceny zapisów w systemie zarządzania jakością.

Podsumowanie

System zarządzania jakością swoim zakresem powinien objąć wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. W tym celu należy: ustanowić, wdrożyć i utrzymać Politykę przedsiębiorstwa - jest to zadanie najwyższego kierownictwa. Polityka powinna zawierać cele przedsiębiorstwa, zobowiązanie do ciągłego doskonalenia i przestrzegania zasad SZJ. Aby zapewnić, że Polityka firmy jest aktualna, należy dokonywać jej okresowych przeglądów i aktualizacji, stosować podejście procesowe i systemowe - zidentyfikować procesy i ich powiązania, nadzorować je i zarządzać nimi, ciągle doskonalić - prowadzić pomiary, analizować i nadzorować ich wyniki, reagować na sytuacje, w których występują (lub mogą wystąpić) niezgodności, określić wymagania i oczekiwania klienta, jego potrzeby, określić stopień jego zadowolenia, efektywnie zarządzać zasobami.

Podejście procesowe, stosowane przy opracowywaniu, następnie wdrożeniu oraz stałym doskonaleniu systemu zarządzania jakością, powoduje usprawnienie obiegu informacji, dokumentów wraz z dokładnym podziałem uprawnień, zadań i odpowiedzialności.

Podstawową zasadą doskonalenia jakości jest ciągłe poszukiwanie obszarów i słabych ogniw w przedsiębiorstwie, które są rozwiązywane na bieżąco, a realizacja działań zapobiegawczych i korygujących eliminuje możliwość wystąpienia problemów w przyszłości. Dzięki warunkom stworzonym przez kierownictwo przedsiębiorstwa, każdy pracownik może doskonalić jakość działań i procesów przez siebie realizowanych.

Bibliografia

- Główczyk J., *Uniwersalny słownik ekonomiczny*, Fundacja Innowacja, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 2000.
- Myszewski J., *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Norma PN-EN ISO 9000:2006 – Systemy Zarządzania Jakością; Podstawy i terminologia.
- Tabor A., Rączka M. (red.), *Nowoczesne zarządzanie jakością*, Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki, Kraków 2004.
- www.qmc.pl/normy_ramki.htm, 29.01.2012.