

Sebastian Kliciński

Fabryka Maszyn i Urządzeń FAMAK SA w Kluczborku
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROBLEMY IMPLEMENTACJI PODEJŚCIA PROCESOWEGO OPARTEGO NA NORMIE ISO 9001:2000

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa wciąż poszukują nowych rozwiązań i koncepcji systemowych umożliwiających podniesienie efektywności działania na współczesnym rynku ostrej konkurencji, który w dużej mierze opiera się na zmienności. Odpowiedzią na te wyzwania rynku muszą być organizacje nowego typu, opierające się na płaskiej strukturze, „odchudzone” i bazujące w dużej części na pracy zespołów, nieustannie adaptujące swoje działania do potrzeb i wymagań klientów. Organizacje, w których centrum uwagi nie są tylko realizowane funkcje, ale przede wszystkim grupy zadań, czynności zorientowanych na zadowolenie klienta wewnętrznego i zewnętrznego, przysparzających mu wartość to organizacje zorientowane na procesy.

W większości polskich firm podejście procesowe jest wdrażane w ramach dostosowania systemu zarządzania do standardów zawartych w normie ISO 9001:2000. Jest to proces długotrwały i przebiegający z różnymi problemami i trudnościami w poszczególnych firmach.

W artykule zaprezentowane zostaną doświadczenia z wdrażania podejścia procesowego w jednym z przedsiębiorstw przemysłowych na bazie normy ISO 9001:2000. Opisane problemy i utrudnienia mogą stanowić podstawę do doskonalenia zasad i procedur implementacji omawianego podejścia w innych organizacjach.

2. Podejście procesowe opierające się na normie ISO 9001:2000

M. Hammer i J. Champy uważają, że proces¹ to zbiór czynności wymagający wkładu na wejściu i na wyjściu, dający rezultat i mający pewną wartość dla klienta [Hammer, Champy 1996, s. 46]. Podejście to *explicite* wskazuje na działanie zespołowe i wyklucza działania wykonywane przez pojedynczego pracownika [Niemczyk

¹ Pojęcia „proces” oraz „podejście procesowe” doczekały się w literaturze wielu definicji, a ich przegląd zawarty jest między innymi w pracach [Rutkowska 2005] oraz [Grajewski 2007].

2005, s. 100]. Istotą podejścia procesowego jest odejście od sztywnych i mało elastycznych struktur funkcjonalnych organizacji w kierunku organizacji zarządzanej zespołowo przez pryzmat struktury macierzowej, która uznawana jest za znacznie elastyczniejszą od funkcjonalnej. Organizacja zarządza tylko tymi działaniami, które są w stanie szybko i sprawnie zidentyfikować, zaspokoić czy wręcz kreować potrzeby i oczekiwania klienta. Wszystkie działania prowadzące do tego celu stanowią istotę podejścia procesowego [Grajewski 2003, s. 106]. Znaczące dla tej idei mapowanie procesów ma służyć takiemu zogniskowaniu działań cząstkowych, którego efektem będzie uelastycznienie oferty organizacji i przyspieszenie spełnienia oczekiwań klientów.

W normie ISO 9001:2000 procesowe podejście do zarządzania osiągnęło status unormowanych działań podlegających certyfikacji. Podejście takie nakazuje zarządowi organizacji spojrzeć na całokształt jej działalności jako na system powiązanych ze sobą i pozostających w stałej interakcji procesów, z których każdy ma swój własny cel, określone zasoby i sposoby nadzorowania jego przebiegu. Cały system nastawiony zaś jest na ciągłe dostarczanie produktu spełniającego określone wymagania. Wdrożenie nowych wymagań powoduje, iż kierownictwo organizacji otrzymuje niezwykle sprawne narzędzie do pozyskiwania i właściwego wykorzystywania informacji zarządczej.

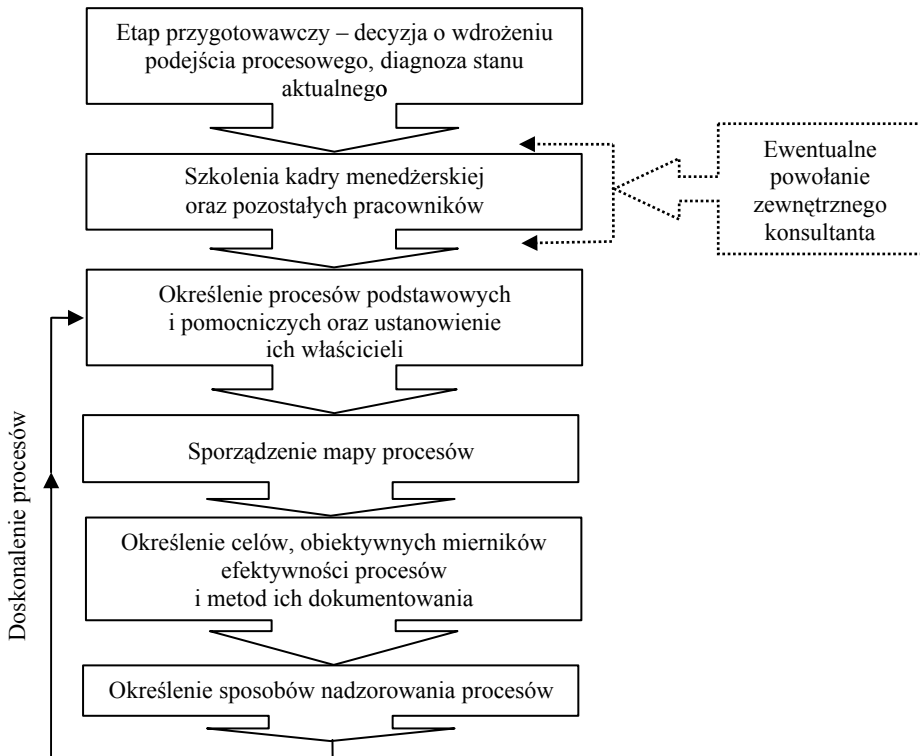
Najistotniejsze cechy podejścia procesowego w ramach systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000 to:

- 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 [Górna 2007, s. 14-15].

Implementacja podejścia procesowego do zarządzania jakością była wynikiem uznania, że system zarządzania jakością jest zbiorem elementów i zachodzących między procesami relacji, które istotnie determinują jakość wyrobu w fazach przedprodukcyjnej, produkcyjnej i poprodukcyjnej.

3. Problemy i trudności wdrażania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie przemysłowym

Wdrożenie podejścia procesowego obejmuje zestaw działań związanych z określeniem struktury procesów, ich identyfikacją i mapowaniem, ustaleniem celów i mierników dla poszczególnych procesów, właścicieli, uczestników, sposobów nadzoru i monitorowania. Niezwykle istotne jest także określenie zależności między poszczególnymi procesami w przedsiębiorstwie tak, aby zapewnić ich integrację i wzajemne dopasowanie w celu osiągnięcia maksymalnej wartości dodanej i zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Schematyczne ujęcie procesu wdrażania podejścia procesowego prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Etapy wdrażania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grajewski 2007; Grudowski 2004].

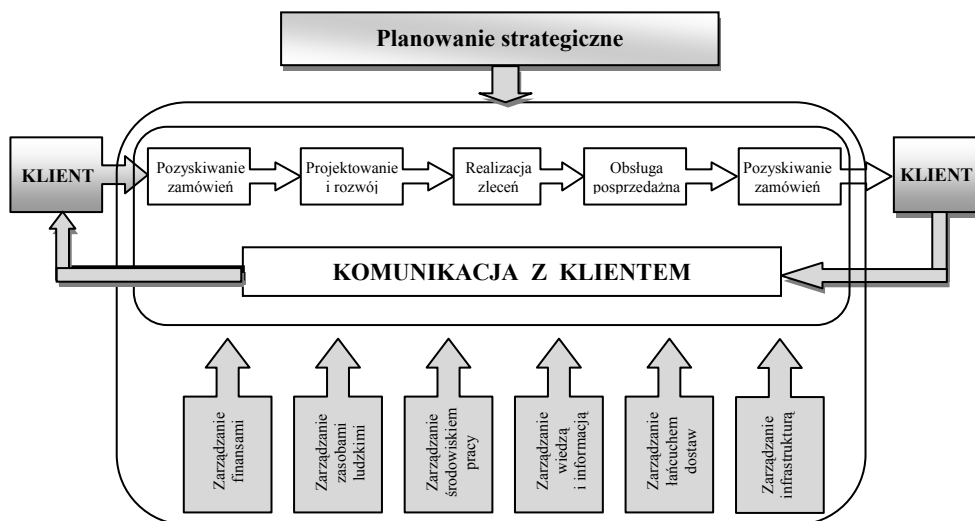
Wdrożenie podejścia procesowego nie jest działaniem jednorazowym – jest to proces ciągły, rozpoczynający się od identyfikacji istniejących w organizacji zależności i prowadzący do wdrożenia systemowych mechanizmów doskonalenia procesów i ich integracji z całym systemem zarządzania. Korzyści z takiego projektu są zatem zwykle rozłożone w czasie. Podejmowanie takich działań jest jednak konieczne w związku z dostosowaniem działalności krajowych przedsiębiorstw i stosowanych metod zarządzania do konkurencji na jednolitym rynku Unii Europejskiej.

Fabryka Maszyn i Urządzeń FAMAK SA w Kluczborku² przeszła swoistą drogę do obecnych rozwiązań procesowych. Napotkała na niej wiele problemów, których rozwiązanie wymagało podjęcia zbiorowego wysiłku.

² Fabryka Maszyn i Urządzeń FAMAK SA jest przedsiębiorstwem przemysłowym średniej wielkości (zatrudnia ponad 800 osób), o produkcji jednostkowej, działającym na rynku dóbr inwestycyjnych. Przedsiębiorstwo powstało w roku 1945 na bazie małego zakładu produkującego urządzenia dla budownictwa. W latach 1960-1981 następowała rozbudowa przedsiębiorstwa, w wyniku której wybudowano cztery kompletnie wyposażone hale produkcyjne, biurowiec oraz wiele innych obiektów infrastruktury.

Na początku roku 1991 przedsiębiorstwo w wyniku radykalnych przemian systemowych i głębokiej recesji gospodarczej powodującej znaczny spadek liczby zamówień stanęło przed wyzwaniem zapewnienia ciągłości funkcjonowania. Kierownictwo firmy podjęło działania dostosowawcze zakładające radykalne podniesienie poziomu jakości produkowanych wyrobów, unowocześnienie rozwiązań konstrukcyjnych, głęboką modernizację technologii i procesów. Były to podstawowe warunki, których spełnienie stwarzało przedsiębiorstwu szansę wejścia na ówczesny wspólny rynek europejski.

Uzyskanie przez badane przedsiębiorstwo w roku 1994 pierwszego certyfikatu zgodności systemu zarządzania jakością z normą ISO 9001 nie było traktowane jako jednorazowe przedsięwzięcie, ale jako formalny etap w drodze do doskonalenia wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem podjętym w roku 2000 była implementacja podejścia procesowego zgodnego z normą ISO 9001:2000. Aktywne zainteresowanie się procesami doprowadziło do zniesienia formalnych barier między funkcjami poszczególnych komórek organizacyjnych i pozwoliło na zinwentaryzowanie obszarów dotychczas niekontrolowanych i niesterowalnych. Działania przedsiębiorstwa i zachodzące między nimi relacje przekształcone zostały w powiązane procesy i podprocesy. W celu poprawnego zdefiniowania i spełnienia wymagań klientów oraz pozostałych interesariuszy zarządzanie przedsiębiorstwem jako całością realizowane jest w ramach jedenastu procesów kluczowych (rys. 2).



Rys. 2. Mapa procesów kluczowych

Źródło: opracowane na podstawie [Księga... 2005, s. 10].

struktury technicznej. Profil produkcji obejmuje: produkcję urządzeń do transportu ciągłego, suwnic, żurawi, wywrotnic wagonowych, innych urządzeń technicznych i kompletnych obiektów przemysłowych, a także projektowanie, consulting, nadzory autorskie i szkolenia.

Kierownictwo przedsiębiorstwa miało świadomość, że w trakcie wprowadzania omawianych rozwiązań pojawią się pewne problemy wynikające ze specyfiki oraz z uwarunkowań istniejących w przedsiębiorstwie. Wdrożenie podejścia procesowego w FAMAK SA trwało ponad 16 miesięcy i nie przebiegało bezproblemowo. Do podstawowych barier, które utrudniały implementację w przedsiębiorstwie podejścia procesowego, należy zaliczyć:

1) niewłaściwe motywacje podjęcia decyzji o wdrożeniu ograniczone jedynie do wizerunkowego wymiaru implementowanych rozwiązań procesowych, nieuwzględniające efektów usprawniania działalności organizacji,

2) brak podstawowych zasad kultury organizacyjnej i systemu zarządzania wspomagających zmiany i samodoskonalenie (system został potraktowany jako coś narzucanego i niepotrzebnego),

3) niewystarczającą świadomość potrzeby zmian i kwalifikacji pracowników przejawiającą się w braku umiejętności przyswajania wiedzy oraz nowych rozwiązań.

Problemy te skutkowały trudnościami pojawiającymi się na każdym etapie prac ukierunkowujących przedsiębiorstwo na procesy. W zależności od ich specyfiki zakwalifikowano je do jednej z następujących kategorii, tj.:

- 1) organizacyjno-decyzyjnej,
- 2) personalnej (społecznej, osobowej),
- 3) formalno-funkcjonalnej.

Pierwsza grupa utrudnień związana jest z hierarchiczno-funkcjonalną strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa oraz procesem podejmowania decyzji. Spółka FAMAK SA miała bardzo rozbudowaną strukturę organizacyjną z kilkoma poziomami podejmowania decyzji, co powodowało brak realizmu kierowników wyższego szczebla i wpływało na bardzo długi czas podejmowania przez nich decyzji, szczególnie tych związanych ze zmianami w zatwierdzonych mapach procesów. Związane to było z niepełną świadomością decyzji operacyjnych podejmowanych przez kierownictwo niższego szczebla oraz pracowników i z wynikającą z tego elastycznością względem wymagań klienta. Dzięki wymuszonym przez organizację procesową zmianom w strukturze na znaczeniu zyskały rozwiązania oparte na zespołach projektowych. Wdrażając zarządzanie procesowe opierające się na normie ISO 9001:2000, opracowano liczne procedury i instrukcje, które miały zapewnić pełną i stale kontrolowaną powtarzalność procesów. Jednak na skutek zbytniego przeformalizowania działalności spółka straciła zdolność do szybkich zmian (m.in. wydłużył się czas reakcji na indywidualne potrzeby klientów). Standaryzacja procesów doprowadziła do powstania procesów modelowych, które miały niewiele wspólnego z dynamiką zachodzących w przedsiębiorstwie działań. Zaprojektowano je z myślą o zaspokojeniu wymagań statystycznego klienta, bez względu na jego indywidualne potrzeby.

Pomiary i monitorowanie to kolejny niezbędny element systemu zarządzania procesami. Wdrożenie tego systemu powodowało wiele komplikacji – jednym z pro-

blemów była nieobiektywność wiążąca się z tym, że ta sama osoba dokonywała pomiaru i oceny wyników. Dobrym rozwiązaniem w tym przypadku okazało się zastosowanie dwustopniowej procedury oceny – przez właściciela procesu oraz audytorów wewnętrznych.

Elementem utrudniającym implementację podejścia procesowego w analizowanej organizacji były również uwarunkowania związane z organizacją produkcji i ze złożonością technologii. FAMAK SA realizuje jednostkowe, niepowtarzalne projekty charakteryzujące się bardzo dużą złożonością. Liczba elementów produkowanych urządzeń waha się od 500 do 4000, co przy założeniu średnio 3 operacji technologicznych na detal powoduje, że w przypadku niektórych wyrobów liczba detalooperacji dochodzi do 12 000. Ponadto produkcja jednostkowa charakteryzuje się możliwością wystąpienia dodatkowych operacji technologicznych i zmianą zakresu prac, co prowadzi do odstępstw od planowanego przebiegu realizacji projektu.

Kolejną grupą problemów są utrudnienia personalne wynikające z reakcji i zachowania osób mających bezpośredni związek z wdrażaniem i realizacją podejścia procesowego. Efekt spłaszczenia struktury był rozsądnym kompromisem między strukturą jednoznacznie procesową (w której istnieje tylko proces i jego właściciel wraz z zasobami) a rozbudowaną hierarchicznie strukturą funkcjonalną. Uwarunkowane jest to przede wszystkim naturą człowieka: większość ludzi musi mieć zapewnione poczucie bezpieczeństwa, umieć odnaleźć się w konkretnym miejscu w organizacji oraz mieć jednoznacznie przypisane stanowisko oraz zakres kompetencji. W wyniku wprowadzenia podejścia procesowego nastąpił wzrost znaczenia zespołów zarządzających procesami, a co za tym idzie – zmniejszyła się liczba menedżerów. Ograniczono również możliwości awansu (pionowego) i promowania zdolnych pracowników oraz nastąpiła zmiana roli menedżerów funkcjonalnych: musieli motywować pracowników, koordynować ich działania, komunikować podwładnym swoje oczekiwania i pomagać pracownikom bardziej niż ich kontrolować i decydować.

Poważnym problemem okazał się również brak umiejętności pracy zespołowej części zatrudnionych. Wielu z nich trzeba było przygotowywać i pozyskiwać do tego rodzaju pracy w ramach długotrwałych warsztatów, natomiast dla części należało szukać rozwiązań kompromisowych, wykorzystując ich umiejętności w komórkach doradczych w stosunku do właścicieli procesów.

Konieczna okazała się nieznaczna restrukturyzacja zatrudnienia. Zastosowana koncepcja wymagała doboru pracowników o wysokim stopniu zdyscyplinowania, odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach oraz o wysokiej motywacji do sprośtania wymaganiom klientów. W zamian zaoferowano im jednak większą satysfakcję i możliwość wpływania na podstawowe decyzje w ramach realizowanego procesu.

Utrudnienia natury formalno-funkcjonalnej okazały się najistotniejsze w realizacji działań wdrożeniowych. W wielu przypadkach podejmowane wysiłki miały na celu jedynie spełnienie formalnych wymogów normy ISO 9001:2000. Proces opracowania mapy procesów w dużej mierze pokazywał schemat organizacyjny przed-

siębiorstwa i układ dotychczasowych procedur w formie schematu blokowego i miał niewielki związek z rzeczywistą dynamiką procesów przebiegający w spółce³.

Graficzne opisy procesów (w związku z ich pierwotną, bardzo znaczną standaryzacją) często były niezgodne z praktyką (były wyidealizowane). Przedstawiane one były bardzo ogólnie z pominięciem drobnych działań, często jednak zasadniczych z punktu widzenia sprawności procesu. Opracowaniem pierwotnych wersji zajmowali się wytypowani kierownicy funkcjonalni, którzy nie mieli szczegółowej wiedzy o przebiegu i wewnętrznych powiązaniach procesów. Dzięki udziałowi w tworzeniu kolejnych wersji opisu procesów grupy pracowników biorących udział w jego realizacji udało się wyeliminować takie przypadki. Niestety w praktyce okazało się, że modele zaczynały żyć własnym życiem, natomiast uczestnicy procesu postępowali według wypracowanych przez siebie zasad, dostosowując się jedynie do formalnych wymogów stawianych przez normę.

Jednocześnie opracowano bardzo dużą liczbę szczegółowych procedur i instrukcji opisujących mogące wystąpić sytuacje. W praktyce dało to efekt odwrotny od założonego – w przypadku pojawienia się nadzwyczajnej sytuacji nie podejmowano wysiłków mających na celu rozwiązanie problemu, lecz poszukiwano procedury lub instrukcji, która opisywałaby zaistniały przypadek.

Tworzona na bazie struktury funkcjonalnej organizacja procesowa zmierza do realizacji podstawowego procesu, jakim jest zaspokajanie wymagań klienta. Przeprowadzona w analizowanej organizacji optymalizacja procesów częściowo działających w ramach struktury funkcjonalnej doprowadziła do osiągnięcia celów poszczególnych komórek organizacyjnych, które wcześniej nierzadko były sprzeczne z celem nadrzędnym.

Logika zarządzania procesowego podpowiada, że każdy proces powinien mieć jasno określone cele zgodne ze strategią firmy [Grudowski 2004, s. 28]. Powinny zostać one określone w formie mierzalnej, możliwej do oceny stopnia ich realizacji. W przypadku wielu procesów stosowano jednak zapisy niezgodne z tym zaleceniem – zapisy o charakterze jakościowym, np. „poprawić terminowość dostaw” lub „doskonalić jakość wyrobu”, co nie pozwalało na obiektywną ocenę ich skuteczności.

Do oceny skuteczności realizacji procesów zastosowano w analizowanej firmie bardzo obszerny zestaw wskaźników. Utrudniało to właściwą interpretację i zacierało obraz skuteczności działania organizacji. Powodowało również wiele konfliktów osób odpowiedzialnych za poszczególne procesy, nie pozwalając jednocześnie na wyciągnięcie użytecznych wniosków służących doskonaleniu całego systemu. W ramach ulepszania procesów urealniono zestaw wskaźników w taki sposób, aby zebrane wyniki były czytelne i zrozumiałe dla ich właścicieli.

³ Na takie konsekwencje zwraca również uwagę A. Kleniewski [Kleniewski 2004, s. 15].

4. Podsumowanie

Większość przedsiębiorstw działających obecnie na rynku, dążących do wzrostu efektywności oraz do zwiększania satysfakcji klientów uświadomiło sobie, że wartość dla klienta powstaje w ramach realizowanych w przedsiębiorstwie procesów poprzecznie przecinających tradycyjne, funkcjonalne struktury organizacyjne. W związku z tym każda organizacja, która chce konkurować na rynku XXI w., musi przejść terapię polegającą na koncentrowaniu się na procesach widzianych z perspektywy klienta oraz innych grup interesariuszy, a nie z perspektywy tradycyjnej struktury hierarchiczno-funkcjonalnej.

W każdym przedsiębiorstwie, podobnie jak miało to miejsce w analizowanej firmie, prędzej czy później podczas wdrażania podejścia procesowego muszą pojawić się trudności, a ich nasilenie będzie ściśle związane z kulturą danej organizacji. Problemy z tworzeniem procesowego ukierunkowania organizacji mogą wystąpić w wielu obszarach, m.in. w obszarze:

- architektury procesów (tworzenie map procesów, celów i zakresu odpowiedzialności),
- opisu procesów (opisy przybliżone, uśrednione),
- zarządzania personelem (brak hierarchii, pracy zespołowej, niskie kwalifikacje pracowników),
- technologii (skomplikowana technologia utrudnia lokalizację).

Zaprezentowane utrudnienia, które ujawniły się na etapie wdrażania podejścia procesowego według normy 9001:2000 w FAMAK SA, w znacznej części zostały usunięte i zniwelowane w ramach ciągłego doskonalenia procesów.

Literatura

- Gajewski A.S., *Wstęp do zarządzania jakością*, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2007.
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Górna J., *Wpływ systemu zarządzania jakością na procesy logistyczne w firmie*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu 2007, t. IX, z. 3.
- Grudowski P., *Wdrażanie, nadzorowanie i doskonalenie procesów*, „Problemy Jakości” 2004, nr 5.
- Grudowski P., *Zalecenia dotyczące zarządzania procesowego w systemach jakości małych firm – etap planowania*, „Problemy Jakości” 2004, nr 3.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Kleniewski A., *Podejście procesowe*, „Problemy Jakości” 2004, nr 6.
- Księga zintegrowanego systemu zarządzania jakością, środowiskiem i BHP FAMAK SA*, Kluczbork 2005.

- Niemczyk J., *Organizacja procesowa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Rutkowska J., *Podejście procesowe w zarządzaniu a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania” 2005, nr 1(7).
- Szafrański M., *Wykorzystanie podejścia procesowego w systemie zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2004, nr 4.

PROBLEMS WITH THE IMPLEMENTATION OF THE NORM ISO 9001:2000 BASED PROCESS APPROACH

Summary

In most Polish companies, the process approach is implemented through adaptation of management system to the ISO 9001:2000 standards. This process is both long and problematic. It has to be implemented because the way the Polish companies are run and managed must be adapted to the competition realities of the unified EU market.

This paper presents experiences from the implementation of the norm ISO 9001:2000 based process approach in an industrial company. The problems and difficulties described in the article can serve as a basis for elaborations on rules and procedures of the process approach implementation in some future projects.