PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 470 • 2017

Biznes i środowisko – wybrane problemy ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Tomasz Brzozowski, Piotr Rogala
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mails: tomasz.brzozowski@ue.wroc.pl; piotr.rogala@ue.wroc.pl

PODEJŚCIE PROCESOWE WEDŁUG NORM ISO SERII 9000 − ISTOTA I EWOLUCJA

PROCESS APPROACH ACCORDING TO ISO 9000 STANDARDS – ESSENCE AND EVOLUTION

DOI: 10.15611/pn.2017.470.02
JEL Classification: M19, M29

Streszczenie: Podejście procesowe jest jednym najważniejszych i najpowszechniej stosowanych orientacji w zarządzaniu organizacjami. Jest ono podstawą wielu koncepcji zarządzania, takich jak *lean management*, *six sigma* czy też systemów zarządzania jakością zgodnych z wymaganiami norm ISO serii 9000. Wytyczne dotyczące stosowania podejścia procesowego w tych normach ewoluowały wraz z pojawianiem się kolejnych edycji poszczególnych norm z serii. Na przestrzeni lat pojawiały się zmodyfikowane definicje w normie terminologicznej ISO 9001, rozszerzone wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością w normie ISO 9001 i dodatkowe wskazówki w normie ISO 9004. W artykule przeprowadzono analizę istoty i ewolucji podejścia procesowego w świetle zapisów norm ISO serii 9000. Stwierdzono, że informacje na temat podejścia procesowego, zawarte w poszczególnych normach, uzupełniają się, przy czym stanowią jedynie podstawę do skutecznego wdrożenia podejścia procesowego w organizacjach.

Słowa kluczowe: proces, podejście procesowe, ISO 9001.

Summary: Process approach is one of the most important and generally applied orientations in organizations management. It is a base of many management concepts, such as lean management, six sigma or quality management systems compliant with the requirements of ISO 9000 standards. Guidelines about the use of process approach evolved together with publishing the following editions of ISO 9000 series standards. Over the years modified definitions in terminological standard of ISO 9000 appeared, as well as requirements about quality management systems in ISO 9001 and additional guides ISO 9004 standard expanded. The authors of this article analyzed the essence and evolution of process approach in the light of records in ISO 9000 standards. They found that information about process approach contained in each standard complemented each other, but constituted only the basis of effective implementation of process approach in organizations.

Keywords: process, process approach, ISO 9001.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu można spotkać poglądy, zgodnie z którymi procesy biznesowe są tak istotnym elementem organizacji, że struktury organizacyjne powinny być prezentowane w ujęciu procesowym, a nie funkcjonalnym. Zwraca się także uwagę, że w celu zapewnienia sukcesu organizacji, poza stosowaniem podejścia procesowego (zarządzania procesami), należy dbać o inne obszary, takie jak np. strategiczne podejście do budowania przewagi, myślenie systemowe oraz efektywność operacyjna [Jeston, Netis 2008, s. 3-6].

Przyjęcie przez organizację podejścia procesowego wymaga skutecznego zarządzania procesami, przez które najczęściej rozumie się odpowiednie kształtowanie relacji między poszczególnymi elementami organizacji na etapach identyfikowania, modelowania, wdrażania i doskonalenia procesów [Bitkowska 2013, s. 48]. Celem zarządzania procesowego jest dążenie do optymalizacji struktury procesowej organizacji z punktu widzenia zdolności do tworzenia wartości dla klientów [Grajewski 2012, s. 23]. Praktycy, którzy w swoich organizacjach odpowiadają za wdrażanie podejścia procesowego, podkreślają istotne, długoterminowe korzyści wynikające z jego stosowania, takie jak ciągłe doskonalenie organizacji oraz podniesienie jej efektywności [*Dojrzałość...* 2013, s. 13-14]. Organizację, w której struktura opisana jest za pomocą procesów, poszczególne obszary zdefiniowane są w sposób procesowy i współpracują ze sobą w relacji dostawca–klient, nazwać można organizacją procesową [Grajewski 2012, s. 23-24].

Współczesna praktyka stosowania podejścia procesowego kształtowała się przez dziesięciolecia w ramach rozwijania systemu produkcyjnego Toyoty, a następnie koncepcji *lean management* [Lisiecka, Burka 2016, s. 18-22]. Obecnie jednak to normy publikowane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) są najczęściej wskazywanym przez praktyków standardem wdrażania zarządzania procesowego w organizacjach [*Dojrzałość...* 2013, s. 18]. Standardy te są stale rozwijane i stosowane w nich podejście do zarządzania procesowego ulegało modyfikacjom wraz z wprowadzaniem kolejnych nowelizacji norm ISO serii 9000.

Celem artykułu jest ustalenie istoty współczesnego podejścia procesowego oraz zidentyfikowanie i ocena zmian zachodzących w podejściu prezentowanym w normach ISO serii 9000. Rozważania przeprowadzone zostaną na podstawie analizy treści norm oraz literatury przedmiotu.

2. Normy ISO serii 9000

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna to organizacja pozarządowa zrzeszająca krajowe jednostki normalizacyjne. Opracowuje i publikuje normy, które mają zasięg globalny. Tematyka tych norm jest bardzo szeroka i zróżnicowana. Obecnie wydaje się ponad 21 tysięcy norm dotyczących, np. technologii informatycznych, usług finansowych, cementu itd. [www.iso.org]. Specyficzną ich podgrupę stanowią

standardy określane mianem norm ISO serii 9000. Są to dokumenty dotyczące zarządzania jakością. Najważniejsze spośród nich to normy:

- ISO 9000 – określająca zasady zarządzania jakością oraz zawierająca definicje terminów z tego zakresu,
- ISO 9001 – wyznaczająca wymagania dla systemu zarządzania jakością,
- ISO 9004 – zawierająca wytyczne dla organizacji zainteresowaniem doskonaleniem swojego systemu zarządzania jakością [Borys, Rogala (red.) 2011, s. 74].

Zgodnie z zasadami normalizacji każda z norm jest co kilka lat poddawana przeglądowi i, w razie potrzeby, aktualizacji. W tabeli 1 zaprezentowano informacje o nowelizacjach norm ISO serii 9000. Należy dodać, że początkowo norma terminologiczna wydawana była jako norma ISO 8402. Dopiero podczas nowelizacji przeprowadzonej w 2000 roku zmieniono jej oznaczenie na ISO 9000.

Tabela 1. Nowelizacje norm ISO serii 9000

Charakterystyka / Norma	Rok opublikowania	Pierwsza nowelizacja	Druga nowelizacja	Trzecia nowelizacja	Czwarta nowelizacja
ISO 9000	1986	1994	2000	2005	2015
ISO 9001	1987	1994	2000	2008	2015
ISO 9004	1987	1994	2000	2009	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.pkn.pl].

Normy ISO 9000 oraz ISO 9001 uległy czterem nowelizacjom, a norma ISO 9004 była, do dziś, zmodyfikowana trzykrotnie. Za każdym razem normy te były tłumaczone na język polski i wydawane przez Polski Komitet Normalizacyjny jako Polskie Normy. Działo się to jednak zwykle z kilkuletnim opóźnieniem.

Wdrażanie systemów zarządzania jakością zgodnych z wymaganiami normy ISO 9001 jest obecnie jedną z głównych przesłanek stosowania i doskonalenia podejścia procesowego w organizacjach. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw, jak i jednostek administracji [Bitkowska 2013, s. 43]. Doświadczenie związane ze stosowaniem sformalizowanych systemów zarządzania wykazuje, że organizacje certyfikowane na zgodność z normą ISO 9001 charakteryzują się wyższym poziomem zaawansowania w zakresie stosowanych praktyk zarządzania procesowego. Ponadto przeprowadzane badania dowodzą, że wpływ podejścia procesowego na doskonalenie jakości oraz finansowe i niefinansowe wyniki organizacji jest większy niż wpływ innych stosowanych narzędzi i technik zarządzania jakością [Psomas i in. 2011, s. 452-454].

Praktyczna realizacja zarządzania procesowego w przedstawionym ujęciu przejawia się najczęściej w takich działaniach, jak:

- określanie odpowiedzialności za poszczególne procesy,
- priorytetyzacja zdefiniowanych procesów z punktu widzenia tworzenia wartości dla klientów,

- opisywanie przebiegu procesów z uwzględnieniem ich wariantowości i zmienności,
- monitorowanie wyników procesów za pomocą wskaźników osiągnięć [Zavadsky, Zavadska 2014, s. 327-328].

3. Podejście procesowe w świetle wymagań norm ISO serii 9000

Wizja organizacji procesowej leży u podstaw systemu zarządzania jakością, dla którego wymagania opisano w normie ISO 9001. Twórcy normy uważają, że zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązanymi procesami w sposób systemowy, przyczyni się do osiągnięcia zamierzonych rezultatów organizacji, dzięki definiowaniu procesów w kontekście tworzenia wartości dodanej dla klienta, koncentrowaniu się na wynikach procesów i ciągłym ich doskonaleniu [PN-EN ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością*... 2015, s. 6].

W celu ustalenia tego, jak jest interpretowane i jak ewaluowało podejście procesowe w normach ISO serii 9000, analizie poddane zostaną:

1) definicje procesu,
2) interpretacja zasady orientacja na procesy,
3) wymagania dla systemu zarządzania jakością (w części dotyczącej zarządzania procesami) oraz
4) poziomy dojrzałości w zakresie zarządzania procesami.

Definicja procesu

Termin „proces" po raz pierwszy został zdefiniowany w normie terminologicznej w 1994 roku, podczas pierwszej nowelizacji tego dokumentu (zob. tab. 2). Definicję tę zmodyfikowano w latach 2000 i 2015.

Tabela 2. Definicja procesu w kolejnych wersjach normy terminologicznej

Pierwsza wersja (z 1986 roku)	Druga wersja (z 1994 roku)	Trzecia (z 2000 roku) oraz czwarta (z 2005 roku) wersja	Piąta wersja (z 2015 roku)
Brak	Zestaw wzajemnie powiązanych zasobów i działań, które przekształcają stan wejściowy w wyjściowy	Zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia	Zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują wejścia procesu do dostarczenia zamierzonego rezultatu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PN-EN 28402 *Jakość*... 1993; PN-ISO 8402 *Zarządzanie jakością i zapewnienie*... 1996; PN-EN ISO 9000 *Systemy zarządzania jakością*... 2001; PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością*... 2006; PN-EN ISO 9000:2015 *Systemy zarządzania jakością*... 2016].

Za jedną z najistotniejszych modyfikacji wprowadzonych w tej definicji należy uznać zmianę wprowadzoną w 2015 roku. Polegała ona wprowadzeniu informacji mówiącej, że procesy prowadzą do osiągnięcia zamierzonego rezultatu. Jest to o tyle istotne, że w ujęciu praktycznym koncentruje uwagę na tym, aby dla każdego ze zidentyfikowanych w organizacji procesów określić klienta, jego wymagania dotyczące produktu procesu oraz sposoby i warunki spełnienia tych wymagań. Innymi słowy, należy określić sposób, w jaki proces tworzy wartość dla klienta. Niemniej jednak, oceniając aktualną definicję procesu oraz zmiany wprowadzane podczas kolejnych edycji można, stwierdzić że:

- definicja ma ogólny charakter, nie jest napisana w przystępny sposób (dotyczy to np. sformułowania wejścia procesu) i nie jest precyzyjna (samo wykorzystanie terminu zbiór działań sugeruje, że działania są ze sobą powiązane – nie ma więc potrzeby podkreślania tego sformułowaniem wzajemnie powiązanych),
- podczas kolejnych nowelizacji wprowadzane były niewielkie zmiany w definicji pojęcia procesu.

Zasada „orientacja na procesy"

W normie terminologicznej, poza definicjami, przedstawione także zostały zasady zarządzania jakością. Po raz pierwszy zasady te zostały sformułowane w 2000 roku. Jedną z nich jest zasada orientacji na procesy. Sposób jej interpretacji zasady orientacji na procesy nie uległ zmianie podczas nowelizacji przeprowadzonej w 2005 roku, natomiast istotne zmiany w treści tej i innych zasad nastąpiły w 2015 roku (zob. tab. 3). Obecnie każda z zasad prezentowana jest w dwóch wymiarach: deklaracji, którą można traktować jako rozwiniętą treść zasady, oraz uzasadnienia, czyli podania powodów dla których dana zasada jest ważna.

Tabela 3. Interpretacja zasady orientacji na procesy w kolejnych wersjach normy terminologicznej

Pierwsza wersja (z 1986 roku)	Druga wersja (z 1994 roku)	Trzecia (z 2000 roku) oraz czwarta (z 2005 roku) wersja	Piąta wersja (z 2015 roku)
Brak	Brak	Pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces	Deklaracja: spójne i możliwe do przewidzenia wyniki są osiągane skuteczniej i efektywniej, gdy działania są rozumiane i zarządzane jako wzajemnie powiązane procesy, które funkcjonują jako spójny system. Uzasadnienie: system zarządzania jakością składa się z wzajemnie powiązanych procesów. Zrozumienie mechanizmu powstawania w takim systemie wyników umożliwia organizacji optymalizację systemu i efektów jego działania

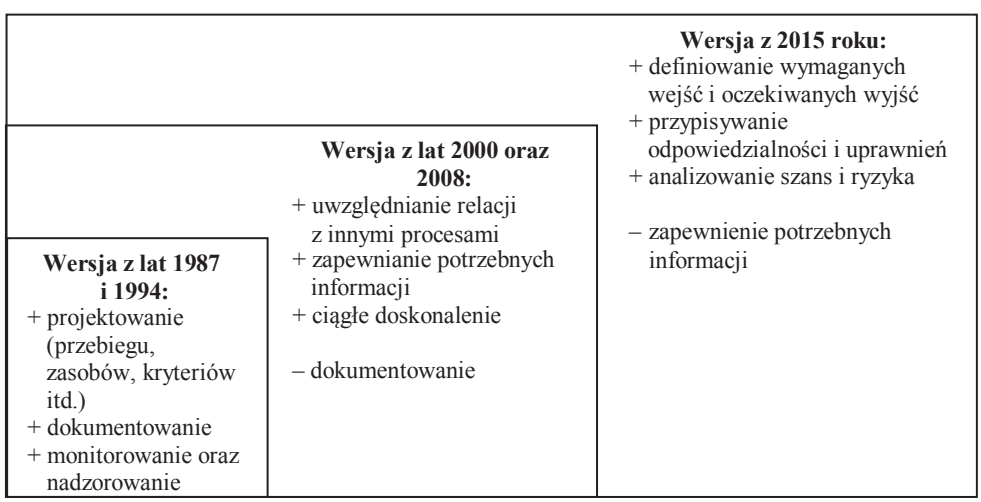
Źródło: opracowanie własne na podstawie [PN-EN 28402 *Jakość. Terminologia*… 1993; PN-ISO 8402 *Zarządzanie jakością i zapewnienie*… 1996; PN-EN ISO 9000 *Systemy zarządzania jakością.* … 2001; PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością*… 2006; PN-EN ISO 9000:2015 *Systemy zarządzania jakością*… 2016].

Aktualna interpretacja i uzasadnienie znaczenia zasady orientacji na procesy sprowadza się do stwierdzenia, że zarządzanie procesami jest istotne, gdyż pozwala ono lepiej (skuteczniej i efektywniej) kierować organizacją. Należy zauważyć, że główny przekaz deklaracji jest taki sam jak przekaz uzasadnienia. W stosunku do poprzednich wersji opis zasady jest wprawdzie obszerniejszy, ale w istocie nie wnosi żadnych nowych informacji.

Wymagania dla systemu zarządzania jakością

Wymagania dla systemu zarządzania jakością zapisane są w normie ISO 9001. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że uwzględniają one podejście procesowe dopiero od 2000 roku [Urbaniak 2007, s. 98]. Jeżeli jednak uważnie przeanalizuje się kolejne wersje tego dokumentu, to stwierdzić można, że zarządzanie procesami jest uwzględnione w normie ISO 9001 od początku jej istnienia (zob. tab. 4). W pierwszej oraz drugiej wersji tego dokumentu zarządzanie procesami ograniczone było do produkcji, instalowania oraz serwisu, podczas gdy począwszy od 2000 roku, obejmuje ono całą działalności organizacji.

Analizując zmiany wprowadzane w kolejnych wersjach normy ISO 9001 zauważyć można, że mają one głównie charakter rozszerzający (zob. rys. 1). Do wymagań zapisanych we wcześniejszych wersjach dokumentu dodawane są nowe wymagania. Tylko w dwóch przypadkach odnotowano zmiany polegające na zrezygnowaniu z pewnych wymagań. W 2000 roku usunięte zostało wymaganie dotyczące dokumentowania procedur (w istocie zostało ono przeniesione do innej części normy), a w 2015 usunięto wymaganie dotyczące zapewnienia potrzebnych informacji (jednak informacja traktowana jest jako zasób, więc jej zapewnienie nadal – chociaż nie wprost – jest wymaganie przez normę ISO 9001).



Rys. 1. Ewolucja wymagań dotyczących zarządzania procesami zawartych w normie ISO 9001

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Interpretacja zasady orientacji na procesy w kolejnych wersjach normy terminologicznej

Pierwsza wersja (z 1987 roku)	Druga wersja (z 1994 roku)	Trzecia (z 2000 roku) oraz czwarta (z 2008 roku) wersja	Piąta wersja (z 2015 roku)
Organizacja powinna określić i zaplanować produkcję oraz, jeżeli to potrzebne, procesy instalowania, które w sposób bezpośredni wpływają na jakość, oraz powinna zapewnić, aby te procesy były przeprowadzane w nadzorowanych warunkach, na które składają się następujące elementy: a) udokumentowane instrukcje, stosowanie odpowiedniego sprzętu, zapewnienie odpowiedniego środowiska pracy oraz zgodności z odpowiednimi normami/ przepisami i planami jakości, b) monitorowanie i nadzorowanie odpowiednich właściwości procesu i wyrobu podczas produkcji i instalowania, c) zatwierdzania procesów i wyposażenia, jeżeli jest to uzasadnione, d) kryteria wykonania, które powinny być określone tak szczegółowo, jak to praktycznie potrzebne	Organizacja powinna zidentyfikować i zaplanować te procesy produkcji, instalowania i serwisu, które bezpośrednio wpływają na jakość oraz powinna zapewnić, aby te procesy były prowadzone w warunkach nadzorowanych. Warunki nadzorowane powinny obejmować: a) udokumentowane procedury, jeżeli ich brak mógłby mieć niekorzystny wpływ na jakość, b) stosowanie odpowiedniego wyposażenia do produkcji, instalowania i serwisu oraz zapewnienie odpowiedniego środowiska pracy, c) zgodność z odpowiednimi normami, kodeksami, planami i/lub udokumentowanymi procedurami, d) monitorowanie i nadzorowanie odpowiednich parametrów procesów i cech wyrobów, e) zatwierdzanie procesów i wyposażenia, jeżeli jest to uzasadnione, f) kryteria wykonania, które powinny być określone tak szczegółowo, jak to w praktyce potrzebne, g) odpowiednie obsługiwanie wyposażenia, aby zapewnić stałą zdolność procesów	Organizacja powinna: a) określić procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością i ich zastosowanie w organizacji, b) określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie, c) określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności zarówno przebiegu, jak i nadzorowania tych procesów, d) zapewnić dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomagania przebiegu i monitorowania tych procesów, e) monitorować, mierzyć tam, gdzie ma to zastosowanie, i analizować te procesy, f) wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć, utrzymywać i ciągle doskonalić systemy zarządzania jakością łącznie z potrzebnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem. Organizacja powinna określić procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością i ich zastosowanie w organizacji oraz powinna: a) określić wymagane wejścia i oczekiwane wyjścia z tych procesów, b) określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie, c) określić i stosować kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skutecznego przebiegu tych procesów, d) określić zasoby potrzebne dla tych procesów i zapewnić ich dostępność, e) przypisać odpowiedzialności i uprawnienia w tych procesach, f) uwzględniać ryzyko i szanse, g) oceniać te procesy i wdrażać wszelkie zmiany niezbędne do zapewnienia tego, aby procesy te osiągały zamierzone wyniki, h) doskonalić procesy i system zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PN-EN 29001 *Model zapewnienia jakości*… 1993; PN-ISO 9001 *Model zapewnienia jakości*… 1996; PN-EN ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością*… 2001; PN-EN ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością*… 2009; PN-EN ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością*… 2015].

Wymagania zawarte w normie ISO 9001 w sposób poprawny ukazują istotę tego, na czy polega zarządzanie procesami (jakie działania się na nie składają). Jednak ze względu na bardzo ogólny charakter, nie stanowią wystarczającej podstawy do tego, aby w oparciu o nie wprowadzać konkretne zmiany w organizacji. Można powiedzieć, że norma ISO 9001 wskazuje na to, co ma być zrobione, ale nie daje wskazówek, w jaki sposób ma to być osiągnięte. Mocną stroną – z punktu widzenia praktyki – podejścia prezentowanego w normie międzynarodowej jest zachowanie jego ciągłości. Oznacza to, że kolejne edycje normy nie wprowadzają zmian o radykalnym charakterze, a koncentrują się na uzupełnianiu podejścia o nowe elementy.

Poziomy dojrzałości w zakresie zarządzania procesami

Podczas nowelizacji normy ISO 9004 przeprowadzonej w 2000 roku zamieszczono w niej kwestionariusz samooceny. Narzędzie to może być wykorzystywane do oceny poziomu dojrzałości dowolnej organizacji. W kwestionariuszu znalazło się tylko jedno pytanie dotyczące zarządzania procesami: „Jak kierownictwo stosuje podejście procesowe do osiągnięcia skutecznego i efektywnego nadzoru nad procesami, a więc do doskonalenia funkcjonowania?" [PN-EN ISO 9004:2001…, s. 109]. Oceniając sytuację w swojej organizacji, respondenci mogli wybrać jedną z następujących odpowiedzi: 1 – brak formalnego podejścia, 2 – podejście bierne, 3 – stabilne, formalne podejście systemowe, 4 – nacisk na stałe doskonalenie, 5 – najlepsze wyniki osiągane w danej klasie.

Tabela 5. Poziomy dojrzałości w zakresie zarządzania procesami według normy PN-EN ISO 9004:2010

Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Procesy są planowane i zarządzane w sposób nieformalny, *ad hoc*	Procesy kluczowe, takie jak związane z zadowoleniem klienta i realizacją wyrobu, są definiowane i zarządzane. Oddziaływania między procesami są definiowane i zarządzane. Skuteczność procesu jest mierzona w sposób systematyczny i potem podejmowane są działania	Planowanie procesu jest zintegrowane z rozwinięciem strategii. Potrzeby i oczekiwania zidentyfikowanych stron zainteresowanych są wykorzystywane jako dane wejściowe do planowania procesu. Mogą być wykazane doskonalenia w efektywności procesów. Efektywność i skuteczność procesów organizacji jest przeglądana	Doskonalenie w sprawności, elastyczności i innowacyjności procesów jest wykazywane. W planowaniu procesów rozważane są wszystkie strony zainteresowane. Konflikty w oddziaływaniach między procesami są identyfikowane i rozwiązywane w sposób skuteczny	Funkcjonowanie procesów jest porównywane z wiodącymi organizacjami, a wyniki są wykorzystywane w planowaniu procesów. Wyniki kluczowych procesów są powyżej średniej sektora organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PN-EN ISO 9004 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji…* 2010].

W 2009 roku norma ISO 9004 uległa nowelizacji. W aktualnej jej wersji zdefiniowanych zostało pięć poziomów dojrzałości w zakresie zarządzania procesami. Zostały one zaprezentowane w tab. 5.

Zawarty w normie ISO 9004 opis poziomów dojrzałości stanowi bardzo użyteczne uzupełnienie opisu podejścia procesowego przedstawionego w normie ISO 9001. Pozwala lepiej zrozumieć istotę zarządzania procesami i jednocześnie wprowadza nowe (w stosunku do ISO 9001) elementy, takie jak np. rozpoznawanie potrzeb zainteresowanych stron i powiązanie zarządzania procesami z zarządzaniem strategicznym. Jednak, podobnie jak opis zawarty w normie ISO 9001, tak i opis przedstawiony w normie ISO 9004 jest powierzchowny i nie zapewnia szczegółowych wskazówek potrzebnych do podjęcia konkretnych działań w organizacji.

4. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych rozważań stwierdzić można, że normy ISO serii 9000 odgrywają bardzo ważną rolę w zakresie upowszechniania podejścia procesowego. W każdym z analizowanych dokumentów (tj. ISO 9000, ISO 9001 oraz ISO 9004) podkreślana jest ranga tego podejścia. Informacje zaprezentowane w poszczególnych dokumentach się uzupełniają (a nie powtarzają) i, analizowane łącznie, dają lepsze wyobrażenie o tym, na czym polega podejście procesowe. Informacje zawarte w analizowanych dokumentach nie zapewniają jednak wystarczającej dawki informacji, aby wyłącznie na ich podstawie wdrażać w organizacji zarządzanie procesami.

Analizując zmiany w zakresie zarządzania procesami dokonujące się w normach ISO serii 9000 podczas kolejnych nowelizacji, można sformułować wniosek, że mają one charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny. W podobny sposób zmieniać będzie się praktyka zarządzania procesowego wraz z upowszechnianiem się systemów zarządzania jakością zgodnych z wymaganiami normy ISO 9001 z 2015 roku (opublikowanej w Polsce we wrześniu 2016 roku).

Literatura

Bitkowska A., 2013, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.

Borys T., Rogala P. (red.), 2011, *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.

Dojrzałość procesowa polskich organizacji, *Podsumowanie III edycji badania dojrzałości procesowej polskich organizacji*, 2013, procesowcy.pl, luty, http://procesowcy.pl/dojrzalosc-procesowa-polskich-organizacji_2013/.

Grajewski P., 2012, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.

Jeston J., Netis J., 2008, *Management by Process*, Elsevier, Oxford.

Lisiecka K., Burka I., 2016, *Lean Service w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

PN-EN 28402 *Jakość. Terminologia,* 1993, Polski Komitet Normalizacji, Miar i Jakości, Warszawa 1993.

PN-EN 29001 *Model zapewnienia jakości w projektowaniu/ konstruowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie,* 1993, Polski Komitet Normalizacji, Miar i Jakości, Warszawa 1993.

PN-EN ISO 9000 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia,* 2001, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.

PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia,* 2006, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.

PN-EN ISO 9000:2015, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia,* 2016, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.

PN-EN ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, 2001, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.

PN-EN ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, 2009, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.

PN-EN ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, 2015, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2015.

PN-EN ISO 9004 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością,* 2010, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010.

PN-ISO 8402 *Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia*, 1996, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 1996.

PN-ISO 9001 *Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie,* 1996, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 1996.

PN-EN ISO 9004:2001 *Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia i funkcjonowania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.

Psomas E.L., Fotopoulos C.V., Kafetzopoulos D.P., 2011, *Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies*, Business Process Management Journal, no. 17.

Urbaniak M., 2007, *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa.

www.iso.org.

www.pkn.pl.

Zavadsky J., Zavadska Z., 2014, *Utilisation of business process models in managerial practice: An empirical study in Slovak companies certified to the ISO 9001 standard*, Total Quality Management, no. 4 (25).