

PRZYKŁAD WDROŻENIA ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO OPARTEGO NA NORMIE ISO 9001:2008 W FIRMIE GEBAUER

Katarzyna MAREK-KOŁODZIEJ, Marek GEBAUER

Streszczenie: W artykule zaprezentowano przykład wdrożenia zarządzania procesowego w firmie Gebauer opartego na normie ISO. Zarządzanie procesowe jest rozumiane jako zastosowaniem wiedzy, koncepcji, umiejętności, narzędzi, technik oraz systemów pomocnych w definiowaniu, wizualizacji, mierzeniu, kontroli oraz udoskonalaniu procesów mających na celu spełnienie wymagań klienta. Przedstawiony przykład prezentuje krok po kroku zadań jakie musi dokonać organizacja, aby wdrożyć zarządzanie procesowe, które pozwoli na ciągłe doskonalenie procesów występujących w firmie.

Słowa kluczowe: system zarządzania, podejście procesowe, system zarządzania jakością

1. Wprowadzenie

W dobie rozwijającej się konkurencji ważna jest umiejętność skutecznego pozyskiwania klientów przez organizację. Aby to osiągnąć, firma musi działać pro jakościowo, kierując się potrzebami klienta, zadowoleniem wszystkich członków organizacji oraz społeczeństwa. Dlatego ważne jest, aby stworzyć taki system zarządzania procesowego w organizacji, który byłby zrozumiały dla wszystkim pracownikom, a nie tylko dla kierownictwa firmy. Dobrą drogą do tworzenia takiego systemu zarządzania są normy ISO, których celem jest lepsze, sprawniejsze i skuteczniejsze zarządzanie firmą we wszystkich aspektach jej działalności.

Cele niniejszego artykułu jest przedstawienie przykładu opracowania i wdrożenia systemu zarządzania procesowego w firmie Gebauer opartego na normie ISO. Firma Gebauer powstała w 1983 roku. Dzięki stałemu rozwojowi z początkowo niewielkiego przedsiębiorstwa firma przekształciła się w nowoczesną fabrykę, która w chwili obecnej zatrudnia 60 pracowników i współpracuje z wieloma kontrahentami. Firma Gebauer jest przedsiębiorstwem produkcyjno – handlowo – usługowym. W pierwszym okresie swojego istnienia zajmowała się jedynie produkcją okien drewnianych. Obecnie w związku z rozbudową firmy poszerzył się również oferowany asortyment. Przedsiębiorstwo zajęło się wytwarzaniem innych produktów drewnianych takich jak: drzwi zewnętrzne, okiennice oraz parapety. Ponadto firma oferuje usługi związane z transportem oraz montażem stolarki.

System zarządzania procesowego wdrożony w firmie został opracowany na podstawie normy ISO. Wymagania normy dotyczące podejścia procesowego zakładają, że każda organizacja, która chce wdrożyć takie podejście musi: zidentyfikować wszystkie procesy występujące w firmie, które mają wpływ na jakość produktu lub usługi [1]. Następnie musi określić powiązania między nimi oraz dokonać podziału na trzy grupy procesów: główne, zarządcze i wspomagające, a następnie stworzyć mapę procesów. Bardzo ważnym wymaganiem normy jest ciągłe doskonalenie systemu zarządzania procesami, które należy

prowadzić na podstawie analizy kart procesowych [2].

Pracę nad systemem zarządzania procesowego w firmie Gebauer rozpoczęto od analizy istniejącego systemu zarządzania, a następnie porównano go z wymaganiami normy. Następnie zweryfikowano dokumentację systemu i wprowadzono nową dokumentację. Kolejnym krokiem była identyfikacja występujących w firmie procesów i zbudowanie mapy zależności procesów. Następnie zmapowano poszczególne procesy za pomocą schematu blokowego i stworzono karty procesu, które służą do kontroli i analizy procesów.

2. Istota zarządzania procesowego

Geneza zarządzania procesami cieszy się od kilkunastu lat coraz większym zainteresowaniem, głównie dzięki koncepcji reengineeringu. Reengineering jest to metoda inicjowania i kontrolowania procesów zmian, która wykorzystuje niestandardowe analizy oraz systematyczne planowanie w celu polepszenia najważniejszych wskaźników wydajności takich jak koszty, jakość, obsługa czy tempo działań [3].

Podejście procesowe jest głównym wyróżnikiem podejścia do zarządzania jakością. W podejściu procesowym przyjęto, że najważniejszą rolę w określeniu danych wejściowych do SZJ, a także całej organizacji pełni klient oraz inne strony zainteresowane jego działalnością, do których zalicza się udziałowców, klientów wewnętrznych i społeczeństwo. Monitorowanie zadowolenia klienta i innych stron zainteresowanych jest dla organizacji głównym źródłem informacji o tym, czy wymagania zostały spełnione [4].

Przez podejście procesowe należy rozumieć identyfikację wszystkich procesów realizowanych w danej organizacji, określenie wzajemnych związków pomiędzy tymi procesami i zarządzanie nimi. Aby móc zrealizować te wymogi od podejścia procesowego wymaga się odmiennego patrzenia na organizację. Odmienne spojrzenie polega na tym, że przestaje się patrzeć na organizację przez pryzmat schematu organizacyjnego i zapisanych w tym schemacie komórek, ale należy zacząć postrzegać organizację poprzez faktycznie realizowane w niej cele. Realizowanie celów zgodnie przy uwzględnieniu procesowego podejścia jest jednym z wymogów norm ISO. Dostosowanie się organizacji do tego wymogu zapewnia wiele korzyści jak na przykład: zdolność do generowania niższych kosztów i krótszych czasów cyklu dzięki efektywnemu korzystaniu z zasobów; lepsze, stałe i dające się przewidzieć wyniki; zdolność do efektywniejszego procesu doskonalenia.

Procesy identyfikowane w organizacji można podzielić na procesy główne (podstawowe), czyli takie, które są bezpośrednio związane z wyrobem i jego tworzeniem oraz pomocnicze (wspomagające), które zapewniają sprawne działanie głównych procesów. Uruchomienie procesów podstawowych powoduje powstawanie wytworu, czyli produktu albo usługi. Tworzą one wartość dodaną, która wyraża się udziałem w łańcuchu wartości, którą jako efekt widzi klient zewnętrzny [6]. Oprócz procesów głównych i pomocniczych wyróżnia się też procesy zarządcze, czyli takie, które umożliwiają sprawne działanie organizacji [5]. Definiując procesy w organizacji, należy zwrócić uwagę na kilka istotnych elementów jak na przykład początek i koniec procesu; strukturę procesu; wejście; wyjście; dostawców i klientów; właściciela procesu; kryteria oceny; wpływ na wynik całości organizacji; mierniki; narzędzia pomiaru i oceny; kryteria i metody sterowania, w tym sprzężenie zwrotne; zasoby i odstępstwa oraz dokumentację i jego przebieg [7]. Zwrócenie uwagi na powyższe elementy pozwala na lepszą realizację działań w ramach systemu zarządzania procesami, a co za tym idzie do podwyższenia jakości pracy danej organizacji i wzrostu jej atrakcyjności, konkurencyjności zarówno na rynkach krajowych jak i zagranicznych.

Doskonalenie procesów odbierane jest jako sukces integracji kapitału ludzkiego i rzeczowego oraz stosowanie technik i technologii, które mają na celu wprowadzenie coraz lepszej, nowo wytworzonej wartości produktu. Zarządzanie procesem obejmuje zarządzanie celami procesu, jego efektywnością, zasobami warunkującymi sprawną realizację procesu oraz powiązania, jakie zachodzą pomiędzy komórkami realizującymi proces. Usprawnianie procesów oraz zarządzanie są niezbędną rzeczą, gdyż warunkują one poprawę konkurencyjności, osiągnięcie celów finansowych, a przede wszystkim dążenie do doskonałości [8]. Podejście procesowe jako zasada TQM oznacza to, że organizacja koncentruje się przede wszystkim na realizowanych w niej procesach, a nie na jednostkach organizacyjnych, stanowiskach pracy czy funkcjach. Znaczenie podejścia procesowe jest tak istotne dla działalności firmy, że każda organizacja powinna podejść do tego tematu bardzo rzetelnie. Rzetelność w tym przypadku polega na zidentyfikowaniu wszystkich występujących w organizacji procesów, określić ich sekwencję, wzajemne oddziaływanie, wymagania na wejściach i wyjściach oraz wskazać procesy podstawowe. Ponadto należy określić kryteria oceny skuteczności procesów i metody potrzebne do ich nadzorowania, a następnie prowadzić nadzorowanie oraz wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów [6]. Podejście procesowe pozwala w dużej mierze osiągnąć przewagę konkurencyjną opartą na optymalizacji kosztów lub na tworzeniu większej wartości dodanej. Podejście procesowe jest na tyle istotne, że należy poświęcić mu naprawdę dużo uwagi i w żadnym wypadku nie traktować po macoszemu. Ponieważ działalność przedsiębiorstwa składa się z kilku procesów, a zakończenie jednego procesu często oznacza rozpoczęcie kolejnego procesu, więc nawet z uwagi na ilość procesów zachodzących w danym przedsiębiorstwie wymaga ciągłego doskonalenia, aby zachować sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku.

3. Opracowanie i wdrożenie zarządzania procesowego opartego na normie ISO 9001:2008 w firmie GEBAUER

3.1. Analiza istniejącego systemu zarządzania w firmie

Badając system zarządzania w przedsiębiorstwie przeprowadzono szczegółową analizę pod kątem jego funkcjonowania, a następnie dokonano porównania z wymaganiami normy ISO 9000:2008. W wyniku analizy stwierdzono: brak nadzoru nad kluczowymi procesami w firmie, które mają wpływ na jakość produktów oraz brak szkoleń pracowników produkcyjnych, brak aktualnych formularzy, nieaktualna lista kwalifikowanych dostawców, brak ewidencji zgłoszeń reklamacyjnych na uszkodzone elementy, brak pełnego nadzoru nad wydawanym i zwracany z reklamacji materiałów, niepełna weryfikacja materiałów z dostaw, oraz wiele innych braków. Krytyczna ocena systemu zarządzania pozwoliła kierownictwu na podjęcie decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania procesowego opartego na normie ISO 9001:2008. W tym celu opracowano nowy system zgodny z wymaganiami normy i wdrożono go do firmy. Pierwszym krokiem była weryfikacja i opracowanie nowej polityki jakości firmy. Polityka Jakości brzmi: „działania firmy są zorientowane na ciągłe doskonalenie jakości wyrobów i usług, a także na dostosowanie ich do technicznych i ekonomicznych wymagań klientów”. Celami jakościowymi wynikającymi z polityki jakości są: ciągłe doskonalenie procesów, rozwój technologii produkcji, unowocześnienie parku maszynowego, ciągłe doskonalenie kompetencji pracowników firmy.

Po zaakceptowaniu polityki jakości oraz celów jakościowych przez kierownictwo firmy rozpoczęto pracę nad wdrożeniem systemu zarządzania procesami. Według normy ISO, aby

wdrożyć zarządzanie procesowe w organizacji, należy zrealizować następujące czynności [2]:

1. Zidentyfikować procesy realizowane w ramach organizacji oraz zlecane na zewnątrz.
2. Określić sekwencję procesów oraz ich wzajemne oddziaływanie.
3. Ustalić cele, właścicieli, wejście i wyjście i strukturę procesów.
4. Zapewnić dostępności zasobów niezbędnych do realizacji monitorowania procesów.
5. Monitorowanie i analiza procesów.
6. Ocena ryzyka, konsekwencji i wpływ procesów na klient, dostawców i inne zainteresowane strony.
7. Stałe doskonalenie procesów (cykl PDCA).

3.2. Identyfikacja oraz mapowanie procesów

Identyfikacja procesów jest pierwszym etapem wdrożenia podejścia procesowego w organizacji. Prawidłowe zidentyfikowanie procesów jest kluczowym czynnikiem powodzenia wdrożenia systemu zarządzania procesowego, ponieważ właściwe określenie procesów ukazuje organizację jako system powiązań i zależności. Aby prawidłowo zidentyfikować procesy należy ustalić następujące elementy każdego procesu [3]:

- celu procesu,
- początku procesu,
- końca procesu,
- wejścia procesu,
- wyjścia procesu,
- dostawców procesów,
- odbiorców procesów,
- miar procesów (mierniki),
- struktury procesu (mapy procesów, karty procesów).

Następnym krokiem jest określenie, które procesy należą do procesów podstawowych, zarządczych i pomocniczych. Należy jednak podkreślić, że każda organizacja sama decyduje, które procesy zaliczy do odpowiednich kategorii. W firmie Gebauer zidentyfikowano jedenaście procesów, które zostały podzielone na trzy grupy: główne, wspomagające oraz zarządcze. Procesy główne obejmują działania podstawowe przedsiębiorstwa, w firmie zdefiniowano następujące procesy główne: PJ – 6 „Identyfikacja i przegląd wymagań klienta” oraz PJ - 5 „Proces realizacji wyrobu”. Proces „Identyfikacji i przegląd wymagań klienta” w firmie polega na przyjmowaniu zapytania ofertowe na wyroby w następujących formach: pisemnie, faksem, telefonicznie, pocztą elektroniczną lub w formie ustnej. Wszystkie zamówienia przyjmowane są zgodnie z ustaleniami zapisami zawartymi w „Warunkach Zamówienia”, a następnie rozpoznaje się wymagania określone przez klienta.

Proces „Realizacji wyrobu” obejmuje z kolei czynności związane z produkcją okien drewnianych, okiennic, drzwi zewnętrznych odbywa się zgodnie z wcześniej zaplanowanymi zasadami oraz w oparciu o „Dokumentację Produkcyjną”. Czynności wykonywane w ramach procesu realizacji poszczególnych wyrobów zostały zawarte na formularzach, na których dokonuje się odbioru jakościowego.

Do procesów wspomagających zaliczono: PJ – 7 „Zakup i weryfikacja dostaw”, PJ – 8 „Projektowanie”, oraz PJ – 9 „Nadzór urządzeń oraz wyposażenie kontrolno – pomiarowe”. Proces „Zakup i weryfikacja dostaw” wiąże się z czynnościami polegającymi na zakupie surowców i materiałów potrzebnych do realizacji zamówionych wyrobów realizowane są przez wyznaczonych pracowników w oparciu o zapotrzebowanie określone w „Dokumentacji Produkcyjnej” oraz potrzeby wynikające z zachowania ciągłości produkcji. Zamówienia na dostawę określonego surowca i materiałów dokonuje wyznaczona osoba telefonicznie, faksem lub pisemnie. Zamówienia są przechowywane u kierownika ds. zaopatrzenia. Przed przekazaniem zamówionych surowców i materiałów do produkcji, właściciel lub wyznaczona przez niego osoba przeprowadza ich kontrolę (weryfikację), czyli czy spełniają wymagania firmy Gebauer. Zakupy są dokonywane u dostawców ujętych na „Liście kwalifikowanych dostawców”. Dostawcy objęci listą są sprawdzani i oceniani przez właściciela co najmniej 1 raz w roku, według kryteriów zawartych w formularzu „Ocena dostawcy”.

Z kolei proces „Projektowanie” obejmuje wykonywanie projektów nietypowych produktów takich jak: drzwi zewnętrznych drewnianych, okiennic oraz stolarki okiennej. Ostatnim z procesów wspomagających jest proces „Nadzór urządzeń oraz wyposażenie kontrolno – pomiarowe”, który polega na nadzorowaniu urządzeń takich jak: suwmiarka, wilgotnościomierz drewna, oprogramowanie wspomagające oraz sterujące. Wzorcowane przyrządy tj. suwmiarka i wilgotnościomierz drewna są przechowywane u kierowników danej komórki organizacyjnej. Oprogramowanie wspomagające oraz sterujące RamaSoft EasyWin Wersja 4.1 zostało zatwierdzone do stosowania przez właściciela po uprzednim przeprowadzeniu prób produkcyjnych. Pozostałe przyrządy, tj. nastawy, przymiary metrowe składane, kątomierze, wilgotnościomierze powietrza są traktowane jako wskaźniki i nie podlegają wzorcowaniu.

Ostatnią grupą procesów to procesy zarządcze, obejmują działania systemowe, do których zaliczono: PJ – 1 „Nadzór nad dokumentacją i zapisami jakości”, PJ – 2 „Nadzór nad wyrobami niezgodnymi z wymaganiami”, PJ – 3 „Działania korygujące, zapobiegawcze”, PJ – 4 „Audyt wewnętrzny”, PJ – 10 „Przegląd Systemu Zarządzania Jakością”, PJ – 11 „Zarządzanie Personelem”. Cele procesu „Nadzór nad dokumentacją i zapisami jakości” jest, aby wszystkie dokumenty i dane związane z Systemem Zarządzania Jakością były opracowywane, sprawdzane, zatwierdzane i nadzorowane w sposób zapewniający ich kompletność, aktualność i dostępność. Odpowiedzialność za nadzór nad dokumentacją objęli pełnomocnik ds. SZJ oraz kierownicy komórek organizacyjnych. W firmie Gebauer pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością ponosił odpowiedzialność za całość spraw związanych z nadzorowaniem dokumentacji systemowej tj.: Księgi Jakości i Procedur, a w tym za ich: sprawdzanie, emisję, ewidencjonowanie, aktualizowanie, wprowadzanie zmian, archiwizowanie, wycofywanie dokumentów nieaktualnych. Natomiast kierownicy komórek organizacyjnych są odpowiedzialni za prawidłowe funkcjonowanie Księgi Jakości, Procedur i Instrukcji obowiązujących

w podległym im obszarze działania oraz wnioskowanie niezbędnych zmian.

Kolejnym procesem zarządczym w firmie jest „Nadzoru nad wyrobem niezgodnym z wymaganiami”. Celem procesu jest zapewnienie, że wyroby nie spełniające wymagań zostaną zidentyfikowane i będą nadzorowane tak, aby zapobiec ich niezamierzonemu użyciu lub dostawie. Proces swym zakresem obejmuje wszystkie wyroby niezgodne zidentyfikowane w całym procesie powstawania wyrobu i obowiązuje w obszarach związanych z produkcją. Za przebieg tego procesu odpowiedzialni są: właściciel,

kierownicy komórek organizacyjnych, specjalista ds. zarządzania jakością oraz pracownicy.

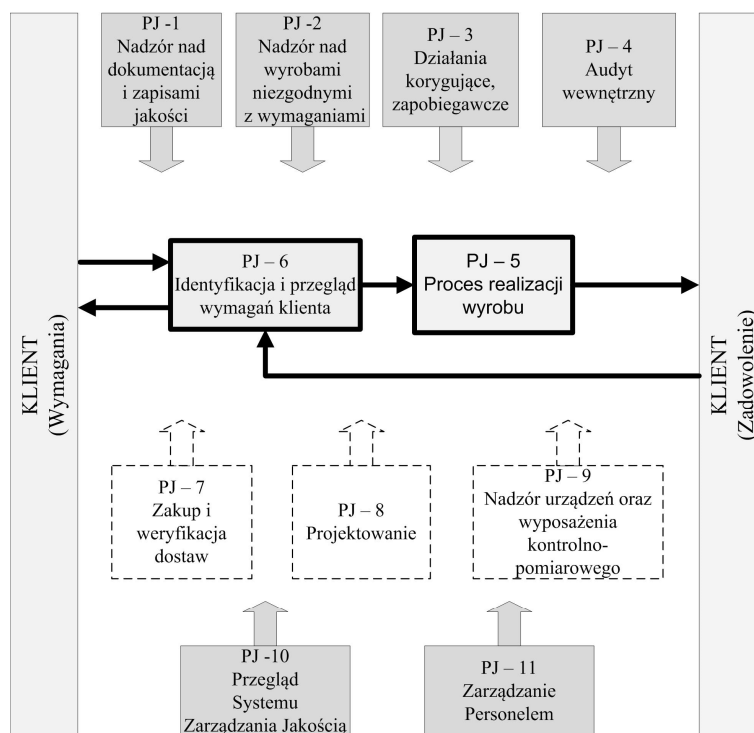
Z kolei celem procesu „Działania korygujące, zapobiegawcze” jest zapewnienie, że wszystkie niezgodności w Systemie Zarządzania Jakością oraz stwierdzone i potencjalne przyczyny ich powstania, zostaną usunięte w sposób nadzorowany i zapobiegający ponownemu ich wystąpieniu. Proces swym zakresem obejmuje wszystkie obszary organizacyjne objęte Systemem Zarządzania Jakością i dotyczy zasad postępowania przy uruchamianiu, realizacji oraz ocenie działań korygujących i zapobiegawczych.

Następnym procesem zarządczym jest proces „Audyt wewnętrzny”. Celem tego procesu jest zapewnienie dokonywania systematycznej oceny funkcjonowania oraz skuteczności Systemu Zarządzania Jakością. Proces swym zakresem obejmuje wszystkie obszary organizacyjne objęte Systemem Zarządzania Jakością i dotyczy zasad planowania, przygotowania, przeprowadzania i dokumentowania auditów wewnętrznych.

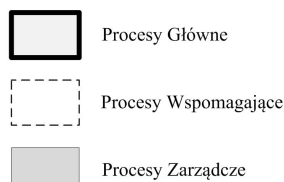
Proces „Przegląd Systemu Zarządzania Jakością” jest kolejnym elementem systemu zarządzania procesowego i obejmuje wszystkie czynności związane z sprawdzaniem funkcjonowania systemu. Przeprowadza go właściciel firmy co najmniej 1 raz w ciągu 12 miesięcy, przegląd Systemu Zarządzania Jakością, który ma na celu zapewnienie stałej przydatności, adekwatności, skuteczności i efektywności systemu oraz ocenę realizacji polityki jakości i celów dotyczących jakości.

Ostatnim z procesów zarządczych jest proces „Zarządzanie Personelem”. Zasobami firmy Gebauer zarządza właściciel, który osobiście podejmuje decyzje o konieczności wprowadzenia zmian w celu osiągnięcia zaplanowanych wyników oraz wyznacza osoby odpowiedzialne za ich realizację. Aby zapewnić właściwy – wysoki poziom funkcjonowania firmy właściciel każdorazowo ustanawia kryteria dotyczące kompetencji personelu firmy, które są sprawdzane bezpośrednio przez niego lub upoważnioną przez niego osobę. Sprawdzanie kompetencji i umiejętności pracownika przeprowadzane jest zarówno przed jego dopuszczeniem do wykonywania właściwych czynności jak i okresowo w trakcie pracy.

Po zidentyfikowaniu procesów występujących w firmie Gebauer zbudowano mapę procesów, która została przedstawiona na rysunku 1.



LEGENDA:



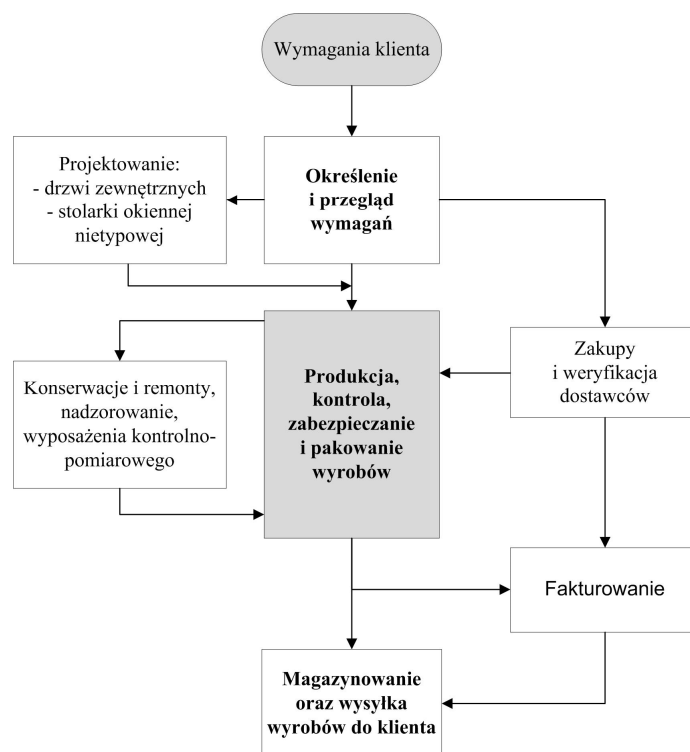
Rys.1 Mapa procesów i ich zależności dla firmy Gebauer

Mapa procesów przedstawia zależności jakie występują pomiędzy procesami głównymi, zarządczymi i wspomagającymi. System zarządzania procesowego wymaga nadzorowania wszystkich procesów, które mają wpływ na jakość produktów i usług [1]. Kierownictwo firmy Gebauer zdecydowało, że nadzorowane będą wszystkie zidentyfikowane procesy. Dlatego opracowano mapy poszczególnych procesów i stworzono dla nich karty procesów.

Procesy zostały zmapowane za pomocą schematów blokowych. Schemat blokowy jest narzędziem stosowanym do prezentacji kolejności czynności występujących w algorytmie. Realizowany jako diagram, na którym procedura, system czy program komputerowy są prezentowane jako figury geometryczne, połączone strzałkami zgodnymi z kolejnością wykonywanych czynności. Schemat blokowy cechuje się [9]:

- prosta zasada budowy,
- elastyczność zapisu,
- łatwa kontrola poprawności algorytmu.

Łącznie utworzono jedenaście map procesów. Na rysunku 2 przedstawiono uproszczoną mapę procesu głównego – realizacji wyrobu.



Rys. 2 Proces główny – realizacja wyrobu


Po zmapowaniu procesów opracowano karty procesów, które posłużą do kontroli i analizy procesów. Łącznie sporządzono jedenaście kart procesowych. Każda karta przedstawia poszczególne etapy procesu, od początku do końca. Prawidłowo sporządzona karta powinna zawierać następujące elementy [10]:

- nazwę procesu,
- właściciela procesu,
- cel procesu,
- przedmiot procesu,
- wejście,
- wyjście,
- wskaźniki procesu,
- mierniki procesu.

Przykład karty procesu przedstawia rysunek 3. Jest to karta do kontroli i analizy procesu „Zakup i weryfikacja dostaw”.

Najważniejszymi elementami karty procesu są wskaźnik oceny procesu oraz kryterium akceptacji, ponieważ od ich wartości zależy skuteczność procesu. Jeżeli wskaźnik nie mieści się w przyjętej przez organizację tolerancji należy wprowadzić działania korygujące.

Najczęściej polega to na poszukiwaniu problemu występującego w danym procesie, a następnie wyeliminowanie go.



KARTA PROCESU

Nazwa procesu: *Zakupy i weryfikacja dostaw*

Właściciel procesu	Kierownika ds. zaopatrzenia
Zakres procesu	Dział ds. zaopatrzenia
Cel procesu	Realizacja zakupów na potrzeby firmy – efektywnie, terminowo i na wymaganym poziomie jakościowym.
Przedmiot procesu	Planowanie zakupów wyrobów, usług, określenie wymagań dla tych zakupów, wybór dostawcy, realizacja zakupów i przyjęcie ich oraz rozliczenie się z dostawcą.
Wejście	<ul style="list-style-type: none"> - Umowa/zlecenie - lista kwalifikowanych dostawców, - środki finansowe.
Wyjście	<ul style="list-style-type: none"> - zakupiony wyrób zgodny z zamówieniem, - usługa zgodna z wymaganiami, - faktura, - dokumentacja jakościowa
Wskaźniki oceny procesu	<p>I. Wskaźnik dostaw – W_1</p> $W_1 = \frac{\text{Ilość dostaw od kwalifikowanych dostawców}}{\text{Całkowita ilość dostaw}} \times 100\%$
Kryteria akceptacji (tolerancje)	<p>Proces jest oceniany poprzez wymagania:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wskaźnika dostaw $W_1 = \text{min } 90\%$,

Opracował Właściciel procesu

Data, podpis

Zatwierdził:

Data, podpis

Rys. 3 Karta procesu "Zakup i weryfikacja dostaw"

3.3. Stałe doskonalenie procesów

Doskonalenie można pojmować jako wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia, które są podejmowane w celu uzyskania dodatkowych korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla jej klientów. Procesy doskonalenia mogą dotyczyć zarówno doskonalenia działań jak i doskonalenia produktów, czy też procesów [10]. Potrzeba ciągłego doskonalenia zawarta w normach ISO 9001: 2008 jak również ujęta jako jedna z zasad kompleksowego systemu

zarządzania, rozumiana jest jako zbiorowy wysiłek skierowany jako nieustanne doskonalenie organizacji. Doskonalenie procesów jest konieczne ze względu na ciągłą konieczność spełniania rosnących potrzeb i oczekiwań klientów, koniecznością dostosowywania się organizacji do bardziej dynamicznych zmian w jej otoczeniu oraz koniecznością sprostania coraz ostrzejszej konkurencji na rynku. Realizację procesu ciągłego doskonalenia odbywa się poprzez wykorzystanie spójnego podejścia w całej organizacji do ciągłego doskonalenia; poprzez zapewnienie pracownikom szkoleń w zakresie metod i narzędzi ciągłego doskonalenia; poprzez ciągłe udoskonalanie produktów, procesów i systemów, które stanowią cel działania każdego pracownika w organizacji. Udoskonalenie można również osiągnąć poprzez ustalenie celów oraz miar śledzenia usprawnień oraz poprzez monitorowanie usprawnień. Pojęcie ciągłego doskonalenia zostało zapożyczony z tak zwanej pętli Deminga, która obejmuje następujące kroki doskonalenia: planowanie, wykonywanie, sprawdzanie oraz poprawianie [5]. W ramach ostatniego punktu, czyli poprawiania wymaga się uruchomienia cyklu kształtowania kultury jakości, którego zadaniem powinno być zakomunikowanie wszystkim pracownikom satysfakcjonujących rezultatów procesu doskonalenia oraz zaznajomienie ich z nowymi procedurami i zapewnienie, aby stały się one standardami dla wszystkich wykonawców (użytkowników) systemu ciągłego doskonalenia. W system doskonalenia powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy, w związku z tym, iż na co dzień są czyimiś klientami jak i dostawcami wewnętrznymi. Zadaniem ich jest zebranie jak największej ilości informacji w zakresie poziomów jakości, którą winni dostarczyć im dostawcy wewnętrzni oraz sprostanie wymaganiom stawianymi przez własnych klientów wewnętrznych [11]. Świadomy udział pracowników w procesie doskonalenia systemu zarządzania procesami jest uzależniony od przyjęcia w organizacji pewnych ogólnych zasad, które mogą ulegać modyfikacjom uzależnionym od specyfiki danej organizacji, podyktowanej charakterem produkcji lub usług, poziomem wykształcenia załogi, postawą najwyższego kierownictwa, położeniem i otoczeniem, kulturą regionalną i innymi.

Proces ciągłego doskonalenia jest niezbędny w każdym przedsiębiorstwie. Umożliwia on ciągłe podwyższanie poziomu świadczonych usług i jakości wyrobów. Nie jest to jednak czynność polegająca na jednorazowym szkoleniu. Doskonalenie wymaga zarówno od kierownictwa jak i od załogi pewnego zaangażowania. Proces ciągłego doskonalenia należy z pewnością do jednych z najważniejszych procesów, które zbliżają działania przedsiębiorstwa w kierunku absolutnej jakości. W obecnych czasach, czasach, w których postęp towarzyszy nam każdego dnia ciągłe doskonalenie jest niezbędne, aby dotrzymać kroku naszej zmieniającej się z dnia na dzień postępowej rzeczywistości.

4. Wnioski

Analizując działania podjęte przez firmę GEBAUER w celu wdrożenia systemu zarządzania procesami można z całą pewnością stwierdzić, że wynikające z tej procedury korzyści w znacznym stopniu przewyższają poniesione koszty. Poniesione w wyniku wdrożenia systemu wydatki np. koszty szkolenia, świadectw, badań, czy też dostosowania działalności firmy do obowiązujących norm z upływem czasu i w stosunku do odniesionych korzyści nie stanowiły już tak istotnego czynnika.

Korzyści, które wynikają z wprowadzenia profesjonalnego systemu zarządzania procesami i na które wskazuje kierownictwo firmy Gebauer podzielić można na korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. Są to jedne z najbardziej typowych elementów, widoczne niemal tuż po wdrożeniu systemu.

Osiągnięte korzyści wewnętrzne to:

- usystematyzowanie i uporządkowanie struktury firmy, objawiające się w przejrzystości i racjonalizacji procesów w niej zachodzących,
- wczesne rozpoznanie wad i niedoskonałości,
- polepszenie jakości wyrobów,
- zmniejszenie liczby popełnianych błędów, a także kosztów złej jakości i dodatkowo ujawnienie źródeł ich powstawania,
- zapewnienie terminowych i stałych zleceń,
- jasny podział kompetencji i odpowiedzialności działów i osób,
- usprawnienie obiegi informacji w przedsiębiorstwie, co z kolei pomaga w podejmowaniu szybkich oraz trafnych decyzji,
- wzrost efektywności i produktywności,
- obniżenie kosztów produkcji,
- skrócenie czasu realizacji zlecenia,
- przystosowanie systemu organizacyjnego do lepszego zarządzania przedsiębiorstwem.

Z kolei do wymienionych przez kierownictwo korzyści zewnętrznych zaliczyć można:

- wzrost satysfakcji klientów, spełnienie ich wymagań oraz postrzeganie przez nich jakości wyrobów,
- poprawę renomy przedsiębiorstwa i podniesienie jej pozycji wśród firm konkurencyjnych,
- poprawa współpracy z dostawcami i kontrahentami,
- redukcję reklamacji gwarancyjnych,
- inne korzyści marketingowe,
- wzrost wiarygodności firmy.

Podsumowując wdrożenie systemu zarządzania procesowego opartego na normie ISO 9001:2008 można jednoznacznie stwierdzić, że w dzisiejszych czasach szybkiego rozwoju posiadanie w strukturach firmy takiego systemu jest rzeczą niezbędną w procesie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynkach krajowych i zagranicznych.

Można również stwierdzić, że wprowadzenie tego systemu w firmie Gebauer było posunięciem niezmiernie pozytywnym oraz strategicznym i pozwoli przedsiębiorstwu na dalszy rozwój i maksymalizację zysków.

Literatura

1. Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K.: Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno - praktyczne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
2. PN-EN ISO 9001:2009 System zarządzania jakością – Wymagania, Polska Komitet Normalizacyjny, 2009.
3. Skrzypek E., Hofman M.: Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wolter Kluwer, Warszawa 2010.
4. Łańcucki J., Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
5. Wawak S., Zarządzanie jakością - teoria i praktyka, wydanie II rozszerzone, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

6. Karaszewski R.: Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006.
7. Dendura K., Pojęcie, struktura i analiza procesu, mat. konf. Podejście procesowe w normach ISO 9000:2000, Szczyrk 2001.
8. Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
9. Krok E., Stempnakowski Z. Podstawy algorytmów. Schematy blokowe, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
10. Hamrol A.: Zarządzanie jakością z przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
11. Haffer R., Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002.

Mgr inż. Katarzyna Marek-Kołodziej
Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów
Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki
Politechnika Opolska
47-370 Opole, ul. Ozimska 75
tel./fax: (0-77) 449 88 50
e-mail: k.marek-kolodziej@po.opole.pl

Mgr inż. Marek Gebauer
Zakład Stolarski „GEBAUER“
46-050 Tarnów Opolski, ul. Św. Marcina 35
e-mail: marek@gebauer.pl