

18

BADANIE WPŁYWU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA PROCESY W ORGANIZACJI

18.1 WPROWADZENIE

Współczesne organizacje poszukują coraz to nowszych źródeł przewagi konkurencyjnej. Porównywalna jakość produktów, zrównanie się poziomu obsługi klienta oraz mnogość dostępnych towarów i ich substytutów powodują, że determinantą wyborów konsumenckich jest najczęściej cena [6]. Przedsiębiorstwa, zatem poszukują oszczędności poprzez weryfikację podejmowanych przez siebie działań. Jednym z nich jest decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania jakością, a tym samym realizacja ciągłego doskonalenia. Następnym decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością są działania w kierunku usystematyzowania procesów wewnętrznych. Wyjątkowym narzędziem nakierującym przedsiębiorców na właściwy tor postępowania są normy ISO serii 9000. Wskazują one bezpośrednio ścieżkę postępowania, a co istotne typują najważniejsze obszary organizacji, których identyfikacja oraz właściwe uporządkowanie, pozwolą na osiągnięcie sukcesu.

Celem niniejszego opracowania jest poznanie opinii pracowników: czy system zarządzania jakością wywiera wpływ na procesy w organizacji.

18.2 PROCES W ORGANIZACJI

Współczesne organizacje, które zdecydowały się na wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami norm ISO serii 9000, zmuszone są do podjęcia działań mających na celu budowę organizacji procesowej. Norma PN-EN ISO 9001:2008 zachęcała „do przyjęcia podejścia procesowego podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością” [10], ten sam kierunek dla organizacji odnajdujemy również w zastępującej ją normie PN-EN ISO 9001:2015. „Podejście procesowe reprezentuje pogląd konieczności optymalizacji działań, mając na względzie szczególnie procesy a na dalszy plan przesuwać funkcje. Istota zarządzania procesami polega na optymalizacji struktury elementów, ukierunkowanym na maksymalną poprawę elementów dodających wartość” [7]. Norma ISO 9001:2015 wspiera podejście procesowe w organizacjach, zarówno na etapie opracowywania, wdrażania, jak również doskonalenia systemu zarządzania jakością [1, 2]. Nie sposób pominąć możliwości jakie daje zastosowanie podejścia procesowego, są nimi [3]:

- zrozumienie i systematyczne spełnienia wymagań,
- rozpatrzenie procesów pod względem wartości dodanej,

- osiągnięcie efektywnej skuteczności procesów,
- doskonalenie procesów na podstawie oceny danych i informacji.

W literaturze przedmiotu odnajdujemy fazy budowy organizacji procesowej [7]:

- identyfikacja procesów w organizacji;
- ustalenie powiązań pomiędzy procesami,
- pomiar efektów procesu,
- zarządzanie i ciągłe doskonalenie procesami.

Jak odnajdujemy w Słowniku wyrazów obcych i zwrotów wielojęzycznych, proces to zmiany zachodzące w kolejnych stadiach rozwoju [4], natomiast Norma PN-EN ISO 9000:2008 podaje, że proces to zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia. W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele interpretacji słowa proces (tab. 18.1).

Tab. 18.1 Interpretacje pojęcia proces

| Autor | Definicja |
|-------------------------|---|
| T. H. Danvenport | Ustrukturyzowane i mierzalne działania zaprojektowane do produkcji określonego produktu dla szczególnego klienta lub rynku. |
| R. Managelli, M. Klein | Ciąg powiązanych ze sobą działań, prowadzących do przekształcenia wszelkich nakładów w produkt pracy. |
| R. Müller, P. Rupper | Łańcuch działań zmierzających do wytworzenia wartości odpowiadających wymaganiom klientów. |
| C. Armisted, P. Rowland | Sekwencja czynności wykonywanych w celu otrzymania określonego efektu finalnego. |
| M. Hammer | Powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartości dla klienta. |
| P. Gajewski | Zbiór sekwencyjnych czynności powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [8]

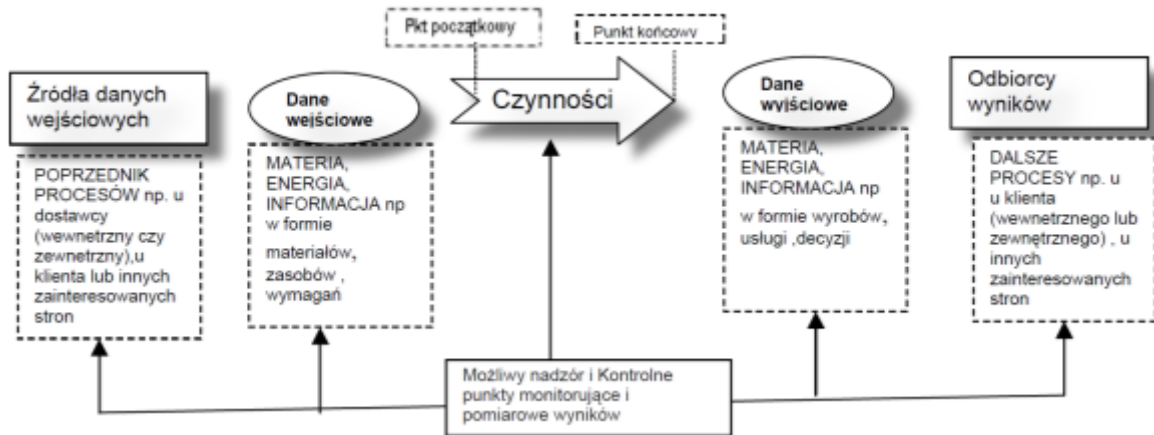
Analizując powyższe interpretacje zauważyć można, że w każdej z nich występują działania/czynności zmierzające do określonego wcześniej celu. W odniesieniu do organizacji działających na rynku tym celem mogą być [9]:

- usługi,
- wytwory intelektualne,
- przedmioty materialne,
- materiały przetworzone.

W literaturze odnajdujemy także podział procesów ze względu na ich rodzaje [11]:

- główne – powiązane w sposób bezpośredni z podstawową działalnością organizacji, przynoszą one efekty finansowe;
- wspierające – są to procesy niekoniecznie przynoszące korzyści finansowe, jednakże bez tych procesów procesy główne by nie funkcjonowały;
- ogólne – obejmujące wszelkie czynności związane z zarządzaniem organizacją.

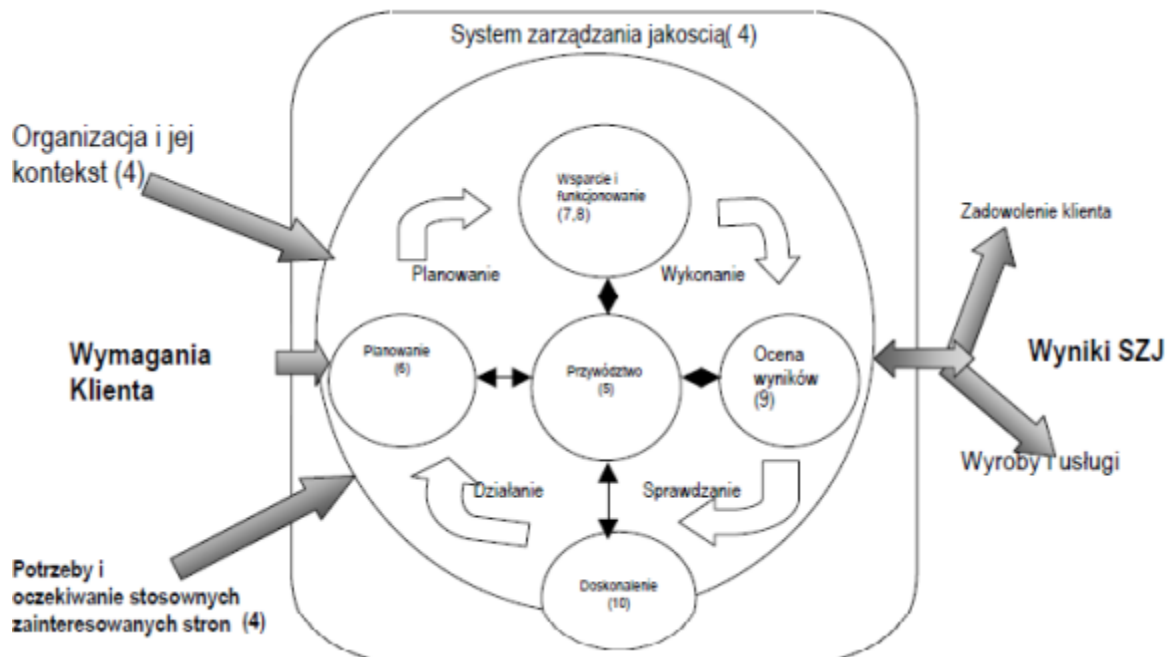
Każdy z tych procesów zawiera w sobie różne elementy składające się w jedną całość. Na rys. 18.1 zaprezentowano schemat opisywanego procesu.



Rys.18.1 Schematyczna reprezentacja elementów pojedynczego procesu

Źródło: [10]

Doskonalenie procesów w organizacji, osiągnięcie zamierzonych wyników, realizacja polityki jakości wraz z równoczesnym podążaniem za obranym strategicznym kierunkiem rozwoju organizacji, mogą być realizowane w wyniku stosowania cyklu PDCA. Cykl ten może zostać zastosowany do procesów w systemie zarządzania traktowanych, jako całość (rys. 18.2) [3].



Rys. 18.2 Cykl Plan-Do, o-Chack-Act

Źródło: [10]

Dla ułatwienia identyfikacji problemów, odnalezienia wskazówek do podejmowania działań w organizacjach oraz wykluczenia niejasności, twórcy opracowania wyraźnie zaznaczyli, które rozdziały normy odnoszą się do danego obszaru prowadzonej działalności. Uwzględnili także relacje zachodzące pomiędzy nimi.

18.3 WPŁYW DZIAŁANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

W celu określenia wpływu systemu zarządzania jakością na proces w opinii pracowników, przeprowadzono badanie ankietowe, uzupełnione o bezpośrednie wywiady z pracownikami. Badanie zostało przeprowadzone w dwóch organizacjach o profilu produkcyjno – usługowym z branży ochrony środowiska. Jedna z organizacji istnieje na rynku polskim od 1991 roku, druga od 2006. Organizacje mają wdrożony, funkcjonujący i certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001, organizacje nie wyraziły zgody na opublikowanie ich nazw. Z prośbą o wypełnienie ankiety zwrócono się do 50 pracowników. W ankiecie wzięło udział 33 pracowników, w tym: kobiety – 24,24% i mężczyźni – 75,76%. Wykształcenie respondentów kształtowało się w następujący sposób: zawodowe – 33,33%; średnie – 18,18% i wyższe – 48,48%. Charakter wykonywanej pracy to: pracownik biurowy – 57,57% i pracownik fizyczny – 42,42%.

Pracownicy, którzy wzięli udział w badaniu są pracownikami działów: handlowego, technicznego, logistyki oraz produkcji. Zróżnicowanie w wykształceniu polegające na przewadze osób z wykształceniem wyższym 48,48%, jak również dużym udziałem ze średnim wykształceniem – 18,18% wynika z dbałości pracodawców o dobór osób w procesie zatrudniania. W organizacjach produkcyjnych oraz usługowych koniecznym jest zatrudnianie osób kompetentnych, konieczne jest również branie pod uwagę wymagań stanowiskowych zarówno dla pracowników biurowych jak i dla pracowników produkcji.

W celu weryfikacji działań podejmowanych przez organizacje w zakresie funkcjonowania systemu zarządzania jakością zadano badanym następujące pytania - badani mieli zaznaczyć występujące okoliczności (tab. 18.2). Jak wynika z otrzymanych odpowiedzi, w badanych organizacjach pracownicy są zapoznani z obowiązującymi procedurami (32 osoby), znają także strukturę organizacji (30 osób), mają zapewnione niezbędne narzędzia do wykonywania pracy (29 osób). Co istotne 29-ciu badanych stwierdza fakt wprowadzania działań korygujących i naprawczych. Pracownicy są zaznajomieni z działaniami, jakie należy podjąć w sytuacji awaryjnej (28 osób). Niepokojącym wydaje się spadek liczby pozytywnie udzielonych odpowiedzi na pytanie o szkolenia polepszające umiejętności (26 osób), jak również o ustalenie metod zbierania informacji (22 osoby) – może to wynikać z faktu niedoinformowania pracowników produkcji, jednakże 29 osób zna zakres niezbędnej dokumentacji a 24 osoby stwierdzają, że nadzorowana jest współpraca między poszczególnymi komórkami organizacji. Liczba pozytywnych odpowiedzi na pytanie o sprawozdania dla kierownictwa wynosi 16 – prawdopodobnie pracownicy produkcji nie uczestniczą w ich przygotowywaniu. Otrzymano 21 odpowiedzi pozytywnych na pytanie dotyczące działań doskonalących oraz 28 możliwość zgłaszania sugestii mających na celu poprawienie wykonywanych przez badanych czynności. Analizując powyższe wypowiedzi, stwierdzić można dbałość organizacji o środowisko pracy zatrudnianych pracowników. Pracownicy zostali zapoznani ze strukturą organizacji, mają zapewnione narzędzia pracy, znają metody postępowania w sytuacjach awaryjnych oraz wiedzą, jakie dokumenty są niezbędne w realizacji powierzonego im zadania.

Tab. 18.2 Działania podejmowane w organizacji

| Lp. | Zapytanie | Udział % |
|-----|--|----------|
| 1 | Zapoznano pracowników z obowiązującymi procedurami | 32 |
| 2 | Zapoznano pracowników ze strukturą organizacji | 30 |
| 3 | Zapewniono niezbędne narzędzia do pracy | 29 |
| 4 | Wprowadza się działania korygujące (naprawcze) | 29 |
| 5 | Wprowadza się działania zapobiegawcze | 29 |
| 6 | Zaznajomiono pracowników z działaniami jakie należy podjąć w sytuacjach awaryjnych | 28 |
| 7 | W organizacji pracownicy są regularnie szkoleni w celu rozszerzenia umiejętności | 26 |
| 8 | Ustalono metody zbierania informacji | 22 |
| 9 | Ustalono zakres niezbędnej dokumentacji | 29 |
| 10 | Nadzoruje się współpracę między komórkami organizacji | 24 |
| 11 | Przygotowuje się sprawozdania dla kierownictwa | 16 |
| 12 | Zachęca się do wskazywania działań doskonalących | 21 |
| 13 | Każdy z pracowników może zaproponować działania ulepszające wykonywane czynności | 28 |

Źródło: opracowanie własne

18.4 KORZYŚCI Z FUNKCJONOWANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Grupa respondentów odpowiedziała na pytanie od ilu lat pracują w zakładzie, który posiada systemem zarządzania jakością. Otrzymano następujące odpowiedzi:

- 1-3 lata -18,18%;
- 3-6 lat – 27,27%;
- 6-9 lat – 36,36%;
- 9-12 lat – 12,12%;
- powyżej 12 lat – 6,06%.

Aż 81,82% badanych ma bezpośrednią styczność z systemem zarządzania jakością powyżej 3 lat. 54,55% to grupa pracująca z nim powyżej 6 lat. Można, zatem założyć, że weryfikacja wpływu zarządzania jakością w organizacjach przez grupę badaną będzie poparta ich wieloletnim doświadczeniem oraz odzwierciedlającymi stan faktyczny spostrzeżeniami.

Pytając respondentów, jakie korzyści system zarządzania jakością wnosi do organizacji w zakresie porządkowania podejmowanych działań otrzymano następujące odpowiedzi (rys. 18.3).



Rys. 18.3 Uporządkowanie działań – korzyści z systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne

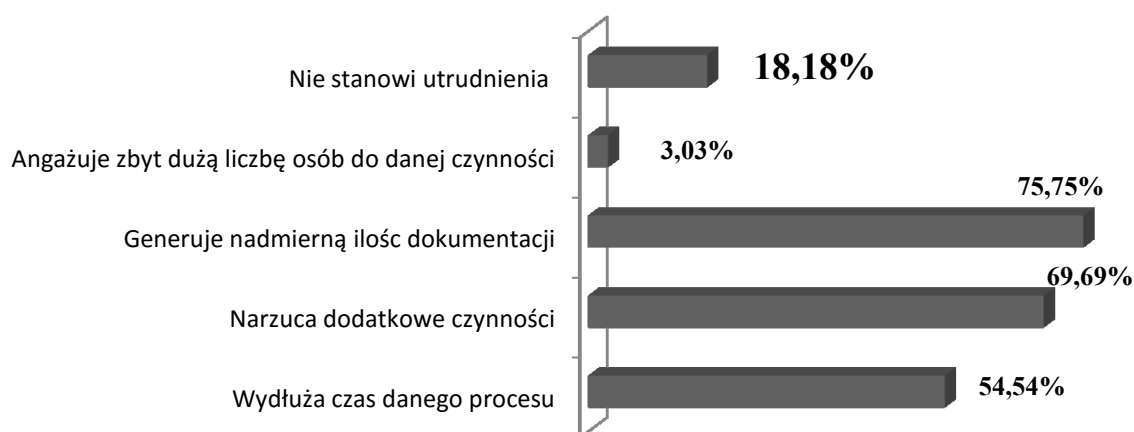
Aż 78,78% badanych zgodnie wyszczególniło wytyczenie obszarów odpowiedzialności. 51,51% wskazało na określenie uprawnień koniecznych do uczestnictwa w procesie, 42,42% badanych zwraca uwagę na bardzo istotną kwestię, jaką jest przewidywanie dalszego postępowania. Badani zaznaczyli też eliminowanie działań zbędnych – 39,39% oraz dublujących się – 15,15%. Co wydaje się istotne, nikt z badanych nie wypowiedział się, że system zarządzania jakością nie porządkuje działań.

Odpowiedzi te wskazują jednoznacznie, jak ważną rolę w podejmowanych przez badanych procesach spełnia system zarządzania jakością. Dzięki niemu istnieje możliwość ograniczenia przez organizację kosztów (eliminacja działań zbędnych i dublujących się), organizacje mają wskazanych właścicieli procesów. Mają też ściśle określone wymagania, jakie muszą spełnić pracownicy zatrudniani na dane stanowisko.

18.5 UTRUDNIENIA W FUNKCJONOWANIU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Uczestnicy procesów w organizacji – pracownicy, zwykle są w stanie wskazać słabe strony systemu zarządzania jakością. Stąd też następne zagadnienie poruszone w trakcie badania – prośba o wskazanie utrudnień, jakie mają miejsce w trakcie uczestnictwa w przyporządkowanych im procesach (rys. 18.4).

Jak wynika z uzyskanych danych, 75,75% wskazało na utrudnienia w procesach wynikające z nadmiernie rozbudowanej dokumentacji systemu zarządzania jakością. 69,69% respondentów twierdzi, że przeszkodą są dodatkowe czynności. Jak ustalono w wywiadzie bezpośrednim, dodatkowe czynności to np. weryfikacja wykonanych projektów przez następne komórki organizacyjne (Dział Logistyki), dodatkowe czynności to również regularne zapisy, do nich też należą rejestry prowadzone dla potrzeb systemu zarządzania jakością.



Rys. 18.4 Utrudnienia w procesach – wynikające z systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne

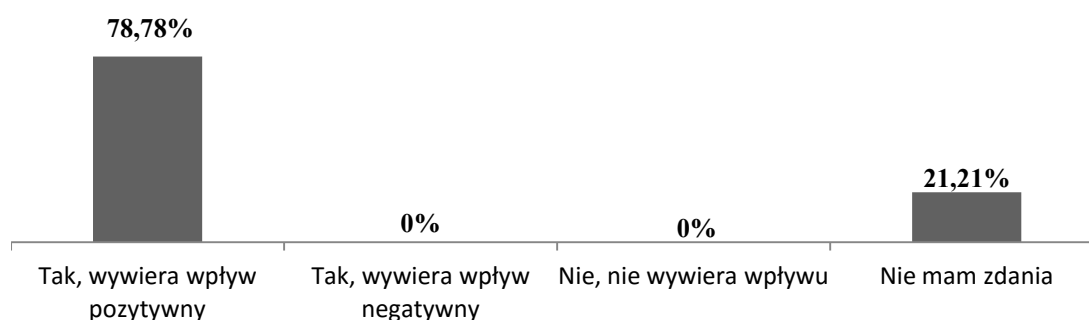
Dla 54,54% badanych system zarządzania jakością wydłuża czas danego procesu. 3,03% uważa, że angażuje zbyt dużą liczbę osób do danej czynności. Jednakże 18,18% badanych twierdzi, że nie stanowi utrudnienia w trakcie uczestnictwa w procesie.

Jak można zauważyć istotnym utrudnieniem wydaje się być dokumentacja, jaką generuje system zarządzania jakością. Nie jest to przypadek odosobniony [5]. Dodatko-

we czynności, czyli wielopoziomowa weryfikacja wykonanych projektów, czy też zakładowa kontrola produkcji, stanowią ochronę dla organizacji – pozwalają na uniknięcie pomyłek – tym samym ograniczają koszty reklamacji na produkty, czy też usługi świadczone przez podmiot gospodarczy.

18.6 WPLYW NA PROCESY ZWIĄZANE Z POWSTAWANIEM WYROBU/USŁUGI

Ostatnim zadaniem respondentom pytaniem było: czy według Pana/Pani system zarządzania jakością wywiera wpływ na procesy związane z powstawaniem wyrobu/usługi. Graficzne przedstawienie wyników ilustruje rys.18.5.



Rys. 18.5 System zarządzania jakością pomaga / przeszkadza w procesach

Źródło: opracowanie własne

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że system zarządzania jakością nie stanowi przeszkody w wykonywanych czynnościach – 78,78%. Osoby niepotrafiące udzielić jednoznacznej odpowiedzi stanowią zaledwie 21,21%. Nikt z badanych nie wskazał odpowiedzi – tak wywiera wpływ negatywny oraz – nie, nie wywiera wpływu. Taki wynik świadczy jednoznacznie o pozytywnym jego znaczeniu dla organizacji.

PODSUMOWANIE

PDCA (P-plan, D-do, C-check, A-act) to narzędzie do zarządzania procesami i systemami. Pozwala na lepsze zrozumienie współzależności procesów, efektywne wykorzystanie zasobów organizacji, ułatwia podejmowanie decyzji. Jest integralną częścią systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2015. Norma ta promuje również podejście procesowe w organizacjach, które wspomaga zarządzanie i poprawę efektywności procesów w wyniku stosowania cyklu PDCA [2]. Podmiot gospodarczy decydujący się na budowę organizacji procesowej staje przed koniecznością myślenia w kategorii procesów, czyli traktowania systemu organizacyjnego, jako układu dążącego do osiągnięcia pełnego zaspokojenia potrzeb klienta [7]. Dobrze zidentyfikowane procesy, jak również zależności między nimi stanowią podstawę do pełnej optymalizacji kosztów ponoszonych przez organizację.

Uczestnikami ogółu procesów są pracownicy. To pracownicy potrafią ocenić czy system zarządzania jakością wywiera wpływ na wykonywaną przez nich pracę.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, w organizacjach zapewniono wszelkie niezbędne zasoby do wykonywania powierzonych obowiązków, zapoznano pracowników z obowiązującymi procedurami, poinformowano o działaniach, jakie należy podjąć w sy-

tuacji awaryjnej. Organizacje na bieżąco nadzorują procesy, wprowadzają działania korygujące i zapobiegawcze. Respondenci określili, w jaki sposób system zarządzania jakością porządkuje ich działania: 78,78% badanych wskazało wytyczenie obszaru odpowiedzialności; 51,51% opowiedziało się za określeniem uprawnień koniecznych do uczestnictwa w danym procesie; 42,42% pozwala przewidzieć dalsze postępowanie; dla 39,39% badanych eliminuje działania zbędne. Uzyskane wyniki wskazują jak wielki korzyści może organizacja odnieść dzięki systemowi zarządzania jakością. Przede wszystkim uporządkowanie obszarów nadzorowanych przez danego pracownika, wymusza na nim zwiększenie dbałości o dany etap procesu/proces. Znajomość procedury postępowania w sytuacjach awaryjnych stanowi gwarancję podjęcia właściwych działań np. zawiadomienie bezpośredniego przełożonego o problemie, a tym samym możliwość podjęcia natychmiastowej interwencji. Eliminacja działań zbędnych redukuje koszty organizacji.

Oprócz korzyści, jakie daje system zarządzania jakością, respondenci wskazali utrudnienia jakie występują w ich organizacjach. Należą do nich: zbyt duża ilość dokumentacji 75,75%, dodatkowe czynności 69,69% oraz wydłużenie czasu danego procesu. Nie należy jednak pomijać odpowiedzi udzielonej przez 18,18% badanych – system zarządzania jakością nie stanowi utrudnienia. Dla bezpośredniego uczestnika procesu dokumenty generowane przez system niejednokrotnie wydają się zbędne, zwłaszcza czas poświęcany na ich przygotowanie (prowadzenie rejestrów, zapisy). Dokumenty te pozwalają jednak organizacji określić poziom skuteczności i efektywności w wybranej jednostce czasu, niekoniecznie jednak będą one uzyskiwały akceptację uczestnika procesu. System zarządzania jakością wywiera pozytywny wpływ na procesy związane z powstawaniem wyrobu/usługi. Taką odpowiedź dało aż 78,78% badanych, zaledwie 21,21% nie umiało jednoznacznie określić jego roli w procesie.

Uzyskane od badanych opinie na temat wpływu systemu zarządzania jakością na procesy w organizacji, pozwalają na sformułowanie wniosku, że system zarządzania jakością wspomaga procesy w organizacjach - pomimo wprowadzania utrudnień dla uczestników procesu.

LITERATURA

- 1 EN ISO 9001:2015 *Quality management system – Requirements*.
- 2 *International Organization for Standardization, The process approach In ISO 9001:2015*. Pobrano z: www.iso.org/iso/iso9001_2015_process_approach.pdf [Dostęp: 04.04.2016].
- 3 *ISO/FDIS 9001, System zarządzania jakością – wymagania*.
- 4 W. Kopaliński. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna, 1988.
- 5 D. Książek, M.J. Ligarski. „Badanie roli systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie świadczącym usługi dla górnictwa – perspektywa klienta wewnętrznego.” K. Midor, K. Michalski (red.) *Górnictwo węgla kamiennego inteligentne rozwiązania*, Gliwice: P.A. NOVA, 2015, str. 74-80.

- 6 D. Książek, M.J. Ligarski. „Badanie wpływu systemu zarządzania jakością na konkurencyjność MSP.” *Systemy wspomaganie w inżynierii Produkcji. Jakość i Bezpieczeństwo*, nr 3(9), 2014, str. 120 -130.
- 7 M.J. Ligarski. *Podejście systemowe do zarządzania jakością w organizacji*, Monografia, Gliwice: Politechnika Śląska, 2010.
- 8 M. Ossowski. „Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie” *Journal of Management and Finance*. Nr 4(3), 2012, s. 297-312.
- 9 PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- 10 PN-EN ISO 9001:2008 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
- 11 J. Toruński. „Podejście procesowe w zarządzaniu organizacją.” *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie*. Nr 93, 2012.

BADANIE WPLYWU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA PROCESY W ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule zaprezentowano elementy poszczególnego procesu, przedstawiono rolę podejścia procesowego oraz możliwości jakie daje jego wdrożenie w organizacji. Podjęto również próbę określenia wpływu systemu zarządzania jakością na procesy w organizacjach mających wdrożony system zarządzania jakością. Analiza została przeprowadzona w oparciu o przeprowadzone badania własne z udziałem pracowników przedsiębiorstw branży wodno-kanalizacyjnej.

Słowa kluczowe: proces, podejście procesowe

THE EXAMINATION OF THE IMPACT ON THE PROCESSES OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATION

Abstract: The article shows the individual process, show the role of the procedural approach and the opportunities offered by its implementation In the organization. It was also an attempt to determine the impact on the process of the quality management system in organizations that have implemented quality management system. The analysis was carried out on the basis of the carried out research involving plumbing industry workers.

Key words: process, process approach

Mgr inż. Dorota KSIAŻEK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
e-mail: Dorota.Ksiazek@polsl.pl

Dr hab. inż. Mariusz J. LIGARSKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
e-mail: Mariusz.Ligarski@polsl.pl

Data przesłania artykułu do Redakcji: 15.04.2016
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 08.05.2016