

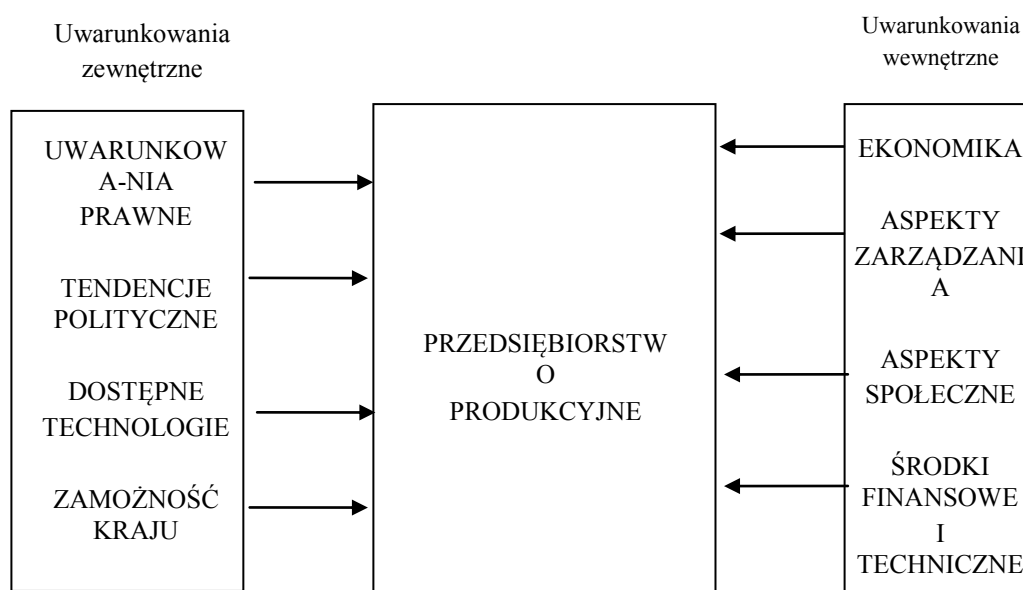
## 13 PODEJŚCIE PROCESOWE W ZINTEGROWANYCH SYSTEMACH ZARZĄDZANIA

### 13.1 Uwarunkowania przedsiębiorstwa

Każda organizacja, w tym przedsiębiorstwo produkcyjne działa w środowisku, w jakim zostało osadzone; środowisku w rozumieniu kraju, regionu, mentalności związanych z przedsiębiorstwem społeczności itp. Wielkości te określają uwarunkowania zewnętrzne. Należą do nich tendencje polityczne, trendy społeczne, świadomość ekologiczna społeczności, zamożność kraju czy regionu oraz uwarunkowania kulturalne – tradycja, przywiązanie do określonych wartości.

Wielkości te w różnym stopniu wpływają również na uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstwa. W głównej mierze należeć będą do nich środki będące w dyspozycji podmiotu środki finansowe, techniczne, stosowane technologie, park maszynowy.

Umiejętne powiązanie opisanych elementów stanowi o sprawności organizacyjnej jednostki. Umiejscowienie przedsiębiorstwa w warunkach zewnętrznych oraz wewnętrznych obrazuje rys. 13.1.



**Rys. 13.1. Osadzenie przedsiębiorstwa w uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych (opracowanie własne)**

### 13.2 Systemy zarządzania w przedsiębiorstwach

Działalność organizacji, a przede wszystkim przedsiębiorstw produkcyjnych, jest wspomagana różnego rodzaju rozwiązaniami systemowymi w dziedzinie zarządzania. Obszary, na które obecnie kładzie się największy nacisk to: jakość, troska o środowisko oraz bezpieczeństwo pracy, czy odpowiedzialność społeczna. Skutkiem koncentrowania praktyk zarządzania na osiągnięcie celu w wyżej wymienionych dziedzinach jest powstanie takich pojęć jak: zarzą-

dzanie jakością, zarządzanie środowiskiem, zarządzanie w dziedzinie odpowiedzialności społecznej czy zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy.

W dziedzinie zarządzania jakością podstawę rozwiązań systemowych stanowią normy ISO 9001:2000. Zawierają one przejrzyste sformułowania w stosunku do wymagań. Jest to ważne z tego względu, że łatwo jest zrozumieć cel przemian, które powinny w przedsiębiorstwie zostać wdrożone. Zasadą wymagań zawartych w normie ISO 9001:2000 jest realizowanie wymagań ujętych w kolejnych rozdziałach normy, dotyczących kolejno: odpowiedzialność kierownictwa, zarządzania zasobami, realizacją wyrobu, oraz pomiarów, analizy i doskonalenia [1].

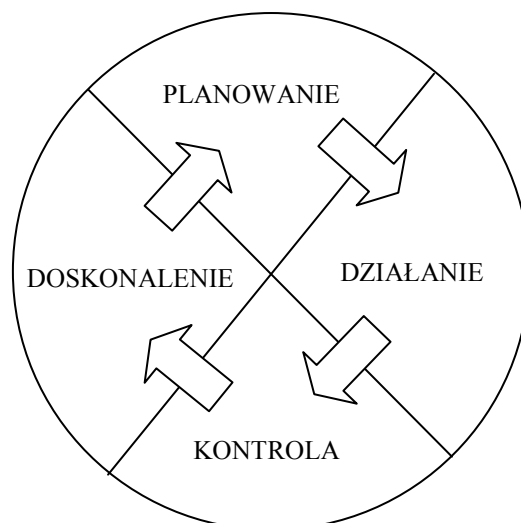
Czytelność wytycznych jednak nie ułatwia ich realizowania. Wprost przeciwnie, wymaga od przedsiębiorstwa świadomego zaangażowania w budowanie systemu, świadomości jego działania oraz celów, które organizacja chce osiągnąć [1].

Struktura systemu zarządzania środowiskiem jest zbliżona w swej formie do struktury systemu zarządzania jakością. Wśród działań obligatoryjnych znajduje się konieczność wykonywania przez kierownictwo przeglądów, prowadzenia szkoleń podnoszących świadomość i kompetencje personelu, obowiązek nadzoru nad dokumentacją i zapisami, prowadzenia pomiarów i monitorowania, identyfikowania niezgodności oraz prowadzenia działań korygujących i zapobiegawczych, a także auditów systemu zarządzania środowiskowego. Rolę nadrzedną w realizacji programu stanowi norma ISO 14001. Funkcjonowanie systemu (podobnie jak w przypadku zarządzania jakością) oparte jest na cyklu Plan – Do – Check – Act (PDCA), czyli Planowanie – Działanie – Kontrola – Doskonalenie, zakładającego stałą poprawę jakości działań.

Planowanie dokonywane jest poprzez przygotowanie dokumentacji dla realizacji strategii określonych celów przedsięwzięcia. Działanie jest realizacją zaplanowanych w procesach czynności oraz gromadzeniem danych o ich przebiegu. Kontrola ma na celu weryfikację wyników działania z założonym planem. Doskonalenie jest zmianą określonych elementów w procesie lub wprowadzenie nowych elementów do procesu.

Opracowana przez Deminga zasada ciągłego doskonalenia, poleca „ciągle szukać przyczyn powstających problemów, tak, aby wszystkie elementy systemu produkcyjnego i związane z nimi działania stawały się coraz lepsze”. Zaproponowany przez Deminga cykl PDCA, został poddany modyfikacji przez samego autora, a zasadniczo jego trzeci element (Kontrola), który według Deminga nie ujmuje w pełni sensu metodyki i zastąpił ten element pojęciem Study (Zbadanie), polecającym zbadanie rzeczywistych efektów wprowadzonej zmiany (wprowadzonej na zasadzie eksperymentu), oraz wypracowania wniosków – co zebrane dane mówią o skuteczności wprowadzonego rozwiązania? Jednak w kręgach zajmujących się problematyką zarządzania jakością i ciągłego doskonalenia najbardziej rozpowszechniona jest wersja PDCA. Cykl ten zilustrowano na rys. 13.2.

Przedsiębiorcy stymulowani zastrządzającymi się rygorami prawnymi chętniej skłaniają się ku podejmowaniu decyzji o wdrożeniu systemu dotyczącego bezpieczeństwa i higieny pracy. Rosnąca świadomość samych pracowników, zainteresowanie organizacji międzynarodowych oraz dostępność opisów tych kwestii wpływają na chęć wykazania przez pracodawców działania w zgodzie z wytycznymi dotyczącymi zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.



**Rys. 13.2 Etapy ciągłego doskonalenia zasady Deminga [3]**

Podstawowym dokumentem regulującym działania w tym obszarze jest norma OHSAS 18001:2007. Została ona opracowana przez Brytyjski Instytut Normalizacji (ang. British Standard Institute – BSI). Założenia normy przystają do rozwiązań proponowanych przez ISO a dotyczących zarządzania jakością oraz zarządzania środowiskiem. Na bazie standardu OHSAS 18001 w 1999 roku w Polsce powstała norma PN-N 18001. Norma została znowelizowana w 2004 roku.

System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zakłada stałe doskonalenie i umożliwia stosowanie w każdym zakładzie, niezależnie od jego wielkości czy rodzaju prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwo przystępujące do certyfikacji na zgodność z normą PN-N-18001 może otrzymać również certyfikat na zgodność z OHSAS 18001, bez konieczności przeprowadzania audytu dodatkowego.

Wiele przedsiębiorstw dąży do poprawy swojego wizerunku poprzez poddanie się ocenie etycznej określonych grup i środowisk społecznych, takich jak: właściciele firm, akcjonariusze i inwestorzy, pracownicy firmy, klienci, partnerzy handlowi, dostawcy, konkurencja, administracja państwowa, organizacje pozarządowe, grupy nacisku oraz społeczność. Drogą budowania pozytywnych relacji z tymi grupami następuje umacnianie pozycji przedsiębiorstwa na rynku [6].

Jako, że wzrasta zainteresowanie obszarem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw (OSP) Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO podjęła w 2005 roku prace nad wytycznymi dotyczącymi tego obszaru. Prace zostały opublikowane w 2010 roku w dokumencie ISO 26000 [11].

Istotnym i wciąż nierozwiązanym problemem jest nie przykładanie należytej wagi do relacji przedsiębiorstwo – społeczność. Charakterystyczny dla naszego gatunku jest pewien paradoks – podporządkowanie całego świata człowiekowi przy jednoczesnym pomijaniu go. Społeczności, wśród których funkcjonuje podmiot produkcyjny stanowią integralną część środowiska.

Zapobieganie szkodliwym skutkom działań przedsiębiorstwa stanowić powinno istotny element zarządzania przedsiębiorstwem. Włączanie planów, strategii i programów gwarantujących upublicznienie informacji tak, by społeczeństwo miało do nich swobodny dostęp przybliża przedsiębiorstwo do zarządzania w duchu rozwoju zrównoważonego.

### 13.3 Integrowanie systemów zarządzania

Powszechnie stosowaną praktyką w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest integrowanie opisanych powyżej rozwiązań systemowych. W procesie łączenia systemów zarządzania, skompatybilizowanie tychże jest sprawą wysokiej wagi. Efektem integracji systemów będzie bardziej harmonijny i dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa.

Brytyjski Instytut Normalizacji definiuje Zintegrowane Systemy Zarządzania (ZSZ) jako: „Połączenie procesów, procedur i praktyk działania stosowanych w organizacji w celu wdrożenia takiej polityki, która może być bardziej skuteczna w osiągnięciu celów, niż podejście poprzez oddzielne systemy”.

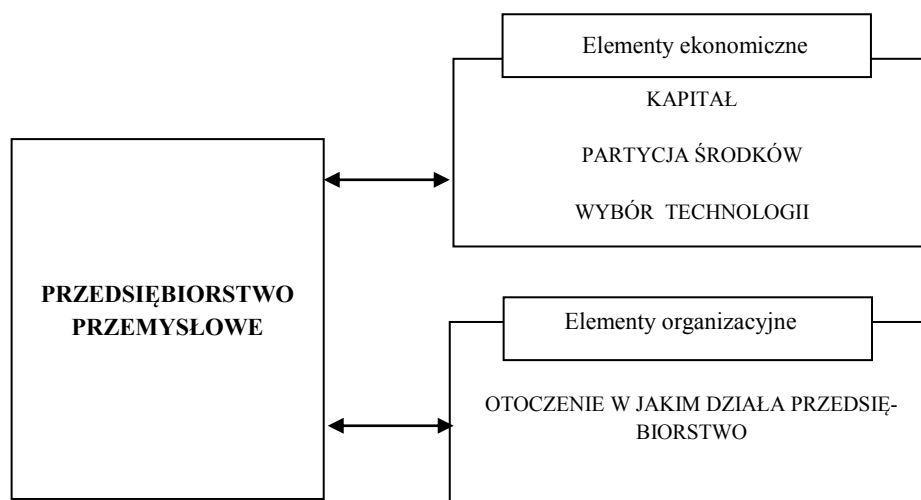
Zintegrowany system zarządzania stanowią trzy, współdziałające ze sobą i uzupełniające się, podsystemy organizacji: zapewnienia jakości, zarządzania środowiskiem oraz zarządzania bezpieczeństwem pracy. Dziedziny te dotychczas były postrzegane oddzielnie lecz w miarę wdrażania poszczególnych systemów zaczęto zauważać ich wzajemne przenikanie się w firmach. Dlatego powstała koncepcja zintegrowanych systemów zarządzania, która je łączy ze sobą. Jego wdrożenie umożliwia skuteczne i równoczesne zarządzanie wieloma podsystemami, poprzez ustanowienie i realizację jednolitej polityki.

Korzyści płynące z wprowadzenia systemu są w dużej mierze korzyściami wewnętrznymi. Spośród nich wymienić warto usprawnienie przepływu dokumentów oraz poprawa komunikacji w przedsiębiorstwie. Odpowiednie dopasowanie struktury organizacyjnej, opisanie procedur działania i precyzyjne określenie oraz podział zasobów przyczyniają się do polepszenia działania organizacji. Również do korzyści stosowania ZSZ należą: możliwość sporządzenia jednej dokumentacji, możliwość jednoczesnego procesu certyfikacji i sprawowania nadzoru nad systemami, większa elastyczność we wprowadzaniu zmian, obniżenie kosztów utrzymywania systemów, a tym samym wzrost zysków i rentowności firmy oraz podniesienie poziomu zarządzania [6].

Do niedawna elementem działania przedsiębiorstwa, na który kładło się szczególny nacisk była jakość. Jakość w rozumieniu przypisania zespołu określonych cech wyrobowi finalnemu, spełniającego wymagania użytkownika. Zasięg jakości, która z założenia powinna była obejmować szeroki zakres działań, związanych zarówno z produkcją, jak i funkcjonowaniem wytworzonego dobra, został ograniczony jedynie do procesu produkcyjnego. Powolny wzrost świadomości ekologicznej na świecie zaczął wymuszać inne niż dotychczas spojrzenie na problemy zarządzania organizacją, w tym przede wszystkim przedsiębiorstwem produkcyjnym. Uzmysłowił interakcję działalności podmiotu ze środowiskiem [2].

Obecnie przedsiębiorstwa dysponują całym wachlarzem technik zarządzania proekologicznego, do których to należą między innymi LCA (Life Cycle Assessment – ocena cyklu życia) czy OOS – ocena oddziaływania na środowisko. Stosując nieco różniące się między sobą kryteria oceny działania firmy, techniki te kładą wspólny nacisk na konieczność rozu-

mienia niewątpliwego wpływu działalności przedsiębiorstwa, a także samego produktu na środowisko.



**Rys. 13.3. Elementy przedsiębiorstwa (opracowanie własne)**

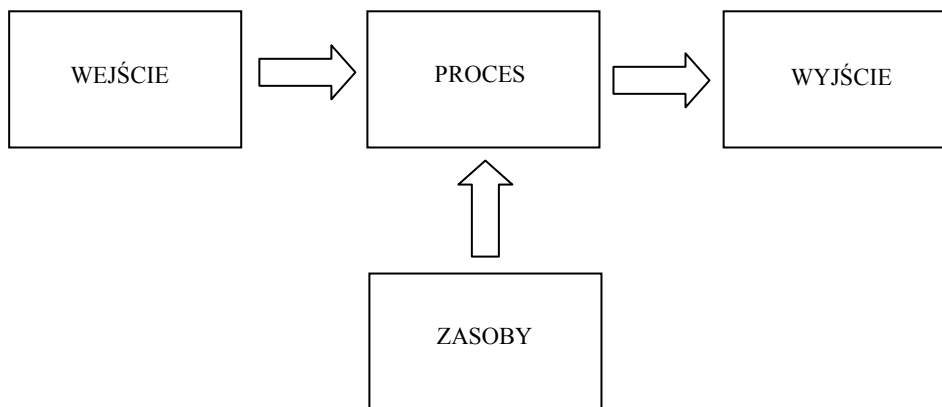
Techniki proekologicznego zarządzania, poza kryteriami ekologicznymi, stosują również kryteria ekonomiczne, które znajdują się przecież w ścisłej relacji z produktywnością oraz wyceną elementów środowiska stanowiących kapitał naturalny.

Metody te pozwalają na identyfikowanie i ocenę wpływu planowanych przedsięwzięć oraz ich alternatyw na środowisko (jego określony obszar) na różnym poziomie szczegółowości oraz dotyczą rozmaitych operacji – rozpatrywanych zarówno w skali jednostkowej jak i szerszej.

### 13.4 Podejście procesowe w zintegrowanych systemach zarządzania

Jedną z zasad zarządzania jakością jest zrozumienie, w jaki sposób elementy organizacji wpływają na siebie, tworząc system zarządzania. Systematyczna identyfikacja procesów w organizacji oraz odpowiednie zarządzaniem tymi procesami i ich wzajemnymi powiązaniem określane są jako podejście procesowe. Jest ono istotą zarządzania jakością. Stosowanie podejścia procesowego oznacza realizowanie celów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów funkcjonowania procesów [9]. Proces jest sekwencją realizowanych działań, mających na celu przekształcenie zdefiniowanego stanu wejściowego w stan wyjściowy, przy wykorzystaniu niezbędnych zasobów, z ukierunkowaniem na oczekiwania klienta. Model procesu ilustruje rys. 13.4.

Praca w dzisiejszych organizacjach powinna się koncentrować na procesach, a nie na funkcjach, zadaniach i stanowiskach pracy, ponieważ skupianie się na pojedynczych elementach procesu może doprowadzić do utraty z pola widzenia szerszego celu, czyli dostarczenia wyrobów do rąk klienta [4]. W przeciwieństwie do tradycyjnego podejścia funkcjonalnego, zarządzanie procesami zajmuje się przepływami pracy od początku do końca, niezależnie od przyporządkowania zadań do obszarów w strukturach organizacyjnych. Pociąga to za sobą między innymi zmianę struktury organizacji z pionowej na poziomą, oraz zastąpienie w opisie organizacji stanowisk pracy rolami organizacyjnymi.



**Rys. 13.4 Model procesu [5]**

Bieżący nadzór nad poszczególnymi procesami, powiązaniem między procesami oraz ich wzajemnym oddziaływaniem, pozwala zidentyfikować procesy przeprowadzane w sposób niewłaściwy, które wymagają natychmiastowego udoskonalenia. Umożliwia to również zidentyfikowanie elementów, które należy niezwłocznie włączyć w określony proces. Wyodrębnianie procesów nie oznacza jednak realizowania ich w oderwaniu od pozostałych; wręcz przeciwnie – organizacja postrzegana jest całościowo.

Stopień złożoności procesów dzieli je na [9]:

- makroprocesy,
- podprocesy,
- zadania,
- czynności.

Każdy proces charakteryzowany jest między innymi przez następujące wielkości:

- efektywność,
- wydajność,
- czas trwania,
- właściciel procesu,
- koszt.

Pierwszym krokiem realizacji podejścia procesowego jest wyodrębnienie głównych procesów. Procesy główne odpowiadają za komunikację z klientem oraz realizację produktu bądź usługi. W dalszej kolejności identyfikowane są procesy elementarne, wchodzące w skład głównych oraz będących wsparciem dla procesów głównych. Na tym etapie przydatne jest stworzenie mapy procesów – graficzne rozrysowanie procesów, ułatwiające analizę rzeczywistych procesów. Następnie, w oparciu o dane, zbierane podczas realizacji procesów, rozpoznawane są wydajności procesów [8].

Cele wytyczone dla poszczególnych procesów umożliwiają rozpoznanie stopnia, w jakim realizują strategię organizacji. Krokiem następnym jest określenie mierników efektywności realizowanego procesu. Właściwie zbudowane mierniki w czytelny sposób ukazują efektywność w wymiarze czasu, kosztu, jakości [9]. Stałe monitorowanie procesów pozwala na ocenę ich efektywności oraz wprowadzanie koniecznych zmian.

---

Zarządzanie procesem odbywa się zgodnie z cyklem PDCA. Na etapie planowania istotne są takie aspekty jak [10]:

- wymagania dotyczące klienta zewnętrznego oraz wewnętrznego,
- ustalenie celów procesów,
- ustalenie zasad monitorowania procesów,
- dostępność zasobów (ludzkich, sprzętowych, energetycznych, finansowych itp.),
- potencjalne zagrożenia.

Na etapie działania realizowane są zaplanowane czynności z wykorzystaniem posiadanych zasobów. Kontrolowanie pozwala ocenić skuteczność i efektywność procesów, w oparciu o takie informacje, jak:

- wskaźniki procesu,
- stopień wykorzystania zasobów,
- planowane lub podjęte działania korygujące.

Przebieg realnych procesów może znacznie odbiegać od zaprojektowanych. Płynność procesów może ulec zakłóceniom, w efekcie czego nie przynoszą one wartości dodanej. Czynniki wywołującymi zaburzenia mogą być odstępstwa od nominalnego tempa wykonywanych czynności, powodując niepotrzebne spiętrzenie pracy przed poszczególnymi czynnościami, fizyczne (lub geograficzne) odseparowanie czynności, czy defekty używanych materiałów.

Kontrolowanie pozwala wychwycić elementy będące przeszkodą w tworzeniu wartości dodanej.

Elementem spinającym pętlę PDCA jest doskonalenie. W swym założeniu, każde pokonanie pętli powinno wynosić organizację na wyższy poziom jakości.

### 13.5 Czynniki krytyczne wdrażania podejścia procesowego

Istotą zarządzania procesowego jest nastawieniem organizacji na wprowadzanie zmian. Oznacza to zaaprobowanie takiego modelu działania, którego efektem będzie stała zdolność dostosowywania się do potrzeb klienta w sposób szybszy i tańszy niż konkurencja [6].

W wielu przedsiębiorstwach nastąpiła zauważalna zmiana proporcji pomiędzy kosztami bezpośrednimi, a pośrednimi, na rzecz wzrostu tych ostatnich. Nieodzowne staje się więc odnalezienie dróg innego, sprawniejszego kalkulowania kosztów. Jednym z rozwiązań jest właśnie podejście procesowe [12].

Restrukturyzacja, generująca zmiany, których zakres często przekracza możliwość szybkiego wdrożenia, usprawnienie istniejącej organizacji pracy, wynikające ze zmiany przepisów prawnych, zmieniających się potrzeb klientów, projektowanie nowej organizacji czy opracowywanie scenariuszy biznesowych na potrzeby rozwiązań internetowych (e-commerce), jako podstawowe zastosowania podejścia procesowego, pozwalają na uzyskanie szeregu korzyści dla przedsiębiorstw. Należą do nich: usprawnienie działania całej organizacji, ograniczenie kosztów operacyjnych, czy minimalizacja ryzyka związanego z rozwijaniem wdrożonych rozwiązań organizacyjnych. Wzrost wartości firmy i zminimalizowanie rewolucyjnego charakteru zmian jest z pewnością korzyścią wynikającą ze zrealizowania przemyślanego i stopniowego ich wdrożenia.

Istotnym elementem, warunkującym powodzenie wdrożenia podejścia procesowego jest czynnik ludzki. Oczekiwania zarządów, że uda się wprowadzić szybko zmiany, poprawiające funkcjonowanie przedsiębiorstwa i obniżyć kosztów bez głębokiego przebudowania jego funkcjonowania nie może dać satysfakcjonujących rezultatów. Podstawową barierą wprowadzenia podejścia procesowego w wielu przedsiębiorstwach jest ich tradycyjna, pionowa struktura, w znacznym stopniu utrudniająca zmianę przyporządkowania kompetencji.

### 13.6 Zakończenie

Dużym wsparciem w rozwoju podejścia procesowego są technologie informatyczne. Dzięki nim możliwości przepływu, gromadzenia i obróbki informacji są coraz większe. Sieci komputerowe oraz wynikające z ich stosowania nowe możliwości wpływają na przyspieszenie procedur zarządzania. Szybki przepływ informacji, obróbka danych oraz rozwiązania sieciowe udostępniające informacje w sposób „równoległy” dowolnej ilości osób, umożliwiają łączne postrzeganie procesów zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z otoczeniem. Podstawowymi rozwiązaniami są Internet, Eternet oraz Extranet. Każde z tych medium oferuje nieco inne możliwości (pod względem uprzywilejowania dostępu) współużytkowania danych.

Choć prawdopodobieństwo nieprzewidywalności w rozwoju technologii informatycznych jest duże, wydaje się, iż drogi dalszego rozwoju podejścia procesowego upatrywać należy w rozwoju technologii mobilnych – bezprzewodowych, szybkich i bezpiecznych połączeń szerokopasmowych, przesyłających informacje i obrazy w czasie rzeczywistym. Dzięki nim kwestia fizycznego czy geograficznego rozproszenia jednostek organizacji straci jakiegokolwiek znaczenie.

### LITERATURA

- [1] PN-EN ISO 9001:2000, Systemy zarządzania jakością. Wymagania, PKN, Warszawa 2000 r.
- [2] Gierszewska G.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003
- [3] Hamrol A., Mantura W.: Zarządzanie jakością – teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002 r.
- [4] Jokiel G.: Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji, rozdział w „Podejście procesowe w organizacjach” pod redakcją Stanisława Nowosielskiego, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009
- [5] Krzemień E.: Zintegrowane Zarządzanie: jakość, technologia, środowisko, bezpieczeństwo. Aspekty towaroznawcze, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2003 r.
- [6] Michalski K.: The process-like attitude in management of an enterprise, rozdział w Zeszytach Naukowych Akademii Morskiej w Szczecinie, zeszyt nr 24 (96), Szczecin 2010
- [7] Budkiewicz P.: Podejście procesowe do funkcjonowania organizacji – zastosowanie w dobie rewolucji informatycznej, strona internetowa [http://www.ploug.org.pl/konf\\_00/pdf/budkiewicz.pdf](http://www.ploug.org.pl/konf_00/pdf/budkiewicz.pdf), wejście 21. 04. 2012 r.



- [8] Greber T.: Podejście procesowe (mierniki i koszty jakości), strona internetowa <http://www.ioz.pwr.wroc.pl/Pracownicy/greber/Materiały/Podejście>, wejście 19. 04. 2012 r.
- [9] Huber Z.: Podejście procesowe w ISO-9000 – cz. I, strona internetowa <http://www.skutecznyprojekt.pl/artukul.htm?AID=9>, wejście 29. 11. 2011 r.
- [10] Huber Z.: Podejście procesowe w ISO-9000 – cz. II, strona internetowa <http://www.stefa-iso.pl/iso9000-podejscie-procesowe-cz2.html>, wejście 16. 04. 2012 r.
- [11] ISO 26000, Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach, strona internetowa <http://odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000>, wejście 08. 04. 2012 .
- [12] Kasiński A.: Podejście procesowe, Biuletyn e-rachunkowość, Gazeta Bankowa, strona internetowa <http://e-rachunkowosc.pl/artukul.php?view=905>, wejście 17. 04. 2012 r.