

ZARZĄDZANIE PROCESOWE

Akademia Jakości, *Akademia Jakości*

Spis treści

| | |
|---|---|
| Zarządzanie Procesowe | 1 |
| Podejście procesowe należy rozumieć jako | 2 |
| Czym jest skuteczność procesu? | 3 |
| Czym jest efektywność procesu? | 3 |
| Podejście procesowe a struktura organizacji..... | 3 |
| Od czego zacząć wdrożenie podejścia procesowego? | 5 |
| Podział procesów | 5 |
| Przykład podziału procesu: | 6 |
| Kim jest właściciel procesu? | 6 |
| Zarządzanie procesem należy rozpatrywać jako: | 6 |
| Do obowiązków właściciela procesu należą aspekty takie jak: | 7 |
| Jak formować cele procesów? | 7 |
| Korzyści płynące z Zarządzania Procesowego..... | 8 |

Zarządzanie Procesowe

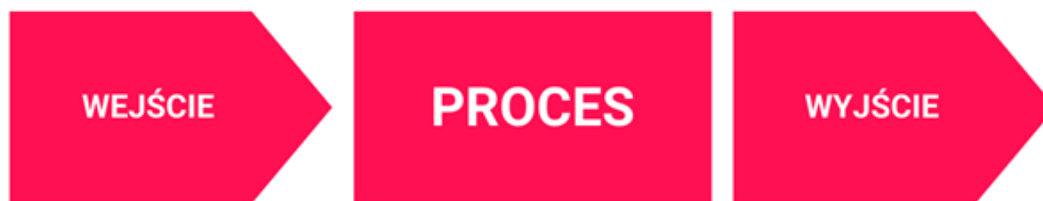
Zarządzanie procesowe to podejście do zarządzania organizacją, które kładzie nacisk na skoordynowane i zoptymalizowane wykonywanie działań w celu osiągnięcia strategicznych celów. W artykule tym przyjrzymy się, dlaczego zarządzanie procesowe jest istotne, jakie korzyści niesie dla organizacji oraz jakie są kluczowe elementy tego podejścia.

Proces zgodnie z ISO 9000:2015 definiujemy w terminologii jakościowej jako:

„Zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują wejścia procesu do dostarczenia zamierzonego rezultatu”.

Czyli przekształcają wejścia (zasoby rzeczowe, informacyjne, finansowe) w wyjścia (zasoby rzeczowe, informacyjne, finansowe ale o wyższej wartości).

Wyjścia procesów są zwykle wejściami dla innych procesów, a same procesy są planowane i realizowane w warunkach nadzorowanych.



Celem procesu jest przekształcenie danych wejściowych w dane wyjściowe, tak aby dostarczyć klientowi wewnętrznemu lub zewnętrznemu wyrób lub usługę, zgodną z jego wymaganiami.

Proces można więc określić jako zbiór czynności następujących po sobie, które generują pewną wartość dodaną. Działania w procesie, które nie przynoszą wartości powinny zostać usunięte, chyba że z jakiegoś powodu są one niezbędne dla zachowania ciągłości procesu.

Podjęcie procesowe należy rozumieć jako

1. Określenie procesów realizowanych w organizacji.
2. Określenie wzajemnych związków między tymi procesami.
3. Zarządzanie procesami tak aby były one skuteczne i efektywne.

Zatwierdzona interpretacja [IATF – SI 12](#) (z czerwca 2018 roku) mówi, że nie każdy proces wymaga pomiaru efektywności, a organizacja musi zdefiniować, które procesy wymagają pomiaru efektywności w ramach systemu zarządzania jakością. Należy jednak

pamiętać, że organizacja jest na tyle efektywna, na ile efektywne są jej procesy. Jeśli tego nie weryfikujemy, to niby wiemy dokąd zmierzamy, ale niekoniecznie najlepszą drogą.

Jeśli organizacja decyduje się na objęcie systemem tylko części procesów organizacji np. produkcja, z wyłączeniem sprzedaży, wówczas definiuje się w systemie tylko te procesy, których zakres jest właściwy do wykonywanych działań. Jeśli zaś firma objęła systemem całą działalność organizacji, wówczas powinna zdefiniować wszystkie procesy zachodzące w organizacji.

Czym jest skuteczność procesu?

To stopień w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte (ISO 9000:2015), a więc skuteczność to nic innego jak to czy nasz cel udało się osiągnąć.

Przykładem jest wdrożenie do produkcji seryjnej nowego wyrobu. Udało się to wykonać więc proces jest skuteczny. Ale czy efektywny?

Czym jest efektywność procesu?

To relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami (ISO 9000:2015), a więc efektywność jest wtedy gdy nakłady nie przewyższają efektów.

Wracając do naszego przykładu wdrożenia do produkcji seryjnej nowego produktu. Jeśli został on wdrożony ale czas i koszt wdrożenia przerósł założony target, wówczas nasz proces jest nieefektywny.

Podejście procesowe a struktura organizacji

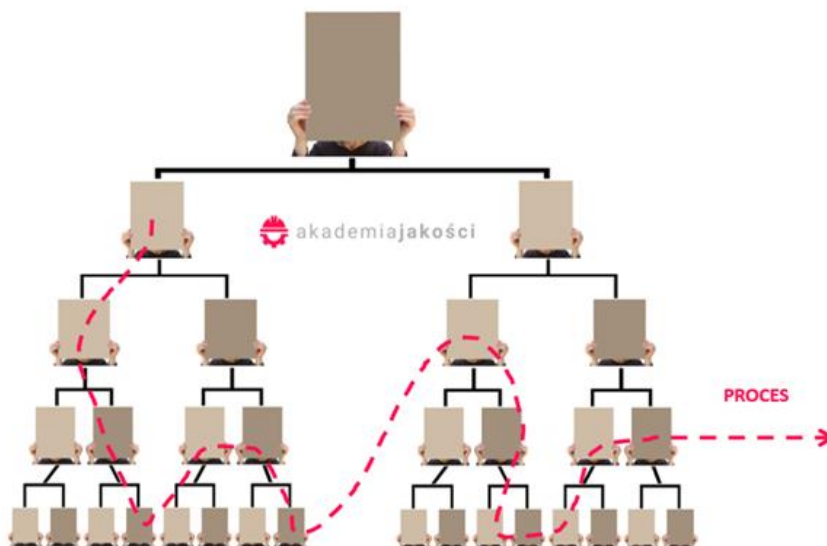
Organizacja składa się z określonych jednostek, działów, które odzwierciedlają funkcje w firmie, a nie realizowane procesy. Skupiają się one na swoich działaniach, zadaniach, budżetach. Niejednokrotnie na dalszy plan schodzą wówczas cele całej organizacji i dobro klienta.

Naprzeciw tym wyzwaniom wychodzi zarządzanie procesowe, które oczywiście nie reorganizuje struktury organizacyjnej, jednak pozwala na zorganizowanie firmy wokół

procesów, które wnoszą wkład w tworzenie wartości dodanej (wyrobu lub usługi), za które płaci klient, a nie zaś wokół realizowanych funkcji.

Widzenie organizacji przez pryzmat zachodzących w niej procesów jest **PODEJŚCIEM PROCESOWYM**.

Charakterystyką procesów jest to, że przebiegają one na wskroś struktury organizacyjnej. Obejmują one swoim zakresem działań wiele działów i komórek organizacji, zaś odpowiedzialność za zarządzanie tym procesem sprawuje właściciel procesu.



Podejście procesowe jest również wymaganiem normy [ISO 9001:2015](#), która w punkcie 4.4 stawia wymagania względem procesów takie jak:

- zdefiniowanie wymaganych wejść i wyjść w procesach,
- określenie sekwencji przebiegu procesów i ich wzajemnego oddziaływania,
- określenie stosowanych kryteriów i metod monitorowania oraz pomiarów procesów w celu zapewnienia ich skuteczności,
- określenie i zapewnienie zasobów do realizacji procesów,
- nadanie uprawnień i odpowiedzialności w procesach,
- rozpatrywanie ryzyk i szans w procesie,

- bieżąca ocena procesów i nadzorowanie w celu wprowadzenia zmian zapewniających skuteczność działania procesu,
- ciągle doskonalenie procesów.

Spełnienie wszystkich powyższych punktów zagwarantuje odpowiednio przygotowane 'obrazy procesów' w postaci żółwia Crosby'go lub [karty procesu](#), połączone ze zrozumieniem i skutecznym pełnieniem roli właściciela procesu.

Od czego zacząć wdrożenie podejścia procesowego?

1. Nazwać wszystkie procesy w organizacji i określić te istotne dla systemu zarządzania jakością z podziałem na procesy główne, pomocnicze i zarządcze.
2. Mapowanie procesów – z jakich podprocesów i kroków/zadań składa się proces, eliminacja zadań nie przynoszących wartości dodanej. Proces składa się z zespolonych procesów cząstkowych (podprocesów).
3. Opis procesów – najistotniejszy element w całym podejściu procesowym i dotyczący procesów istotnych dla [SZJ](#). To swego rodzaju obraz procesu, w którym definiujemy jego cel, właściciela procesu, wejścia, wyjścia, zasoby niezbędne do realizacji procesu, wskaźniki do oceny skuteczności i efektywności procesu, a nawet dokonujemy identyfikacji ryzyk i szans w procesie. Zwykle używamy w tym celu diagramu żółwia Crosby'go lub karty procesu. [Poświęćmy tym narzędziom osobny artykuł.](#)
4. Dokumentacja systemu zarządzania jakością – w celu ustalenia sposobu prowadzenia działania lub procesu.

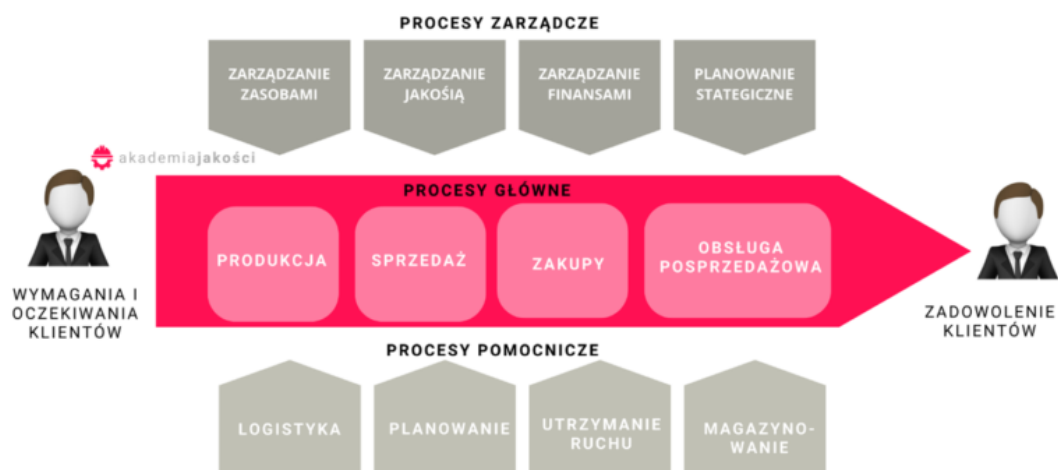
Podział procesów

Procesy główne, czyli kluczowe. To procesy, które mają kluczowy wpływ na wytworzenie wartości dodanej – produktu, czy usługi oraz jej jakość. Dzięki nim organizacja zyskuje zadowolenie klienta.

Procesy zarządzania – procesy o charakterze decyzyjnym kierowania firmą. Np. jakość, zarządzanie kadrami, planowanie strategiczne.

Procesy wspomagające – dostarczają zasoby dla procesów głównych oraz zarządczych, w celu ich sprawnego funkcjonowania.

Przykład podziału procesu:



Kim jest właściciel procesu?

To osoba odpowiedzialna za przebieg, nadzorowanie oraz doskonalenie procesu. Jednym słowem **ZARZĄDZANIE** procesem. Zwykle są to kierownicy komórek organizacyjnych, bądź osoby najbardziej zaangażowane w realizację procesu.

Uwaga: Nie może istnieć żaden proces, za który nikt nie odpowiada.

Zarządzanie procesem należy rozpatrywać jako:

- Planowanie procesu
- Monitorowanie procesu
- Sterowanie procesem
- Doskonalenie procesu

Do obowiązków właściciela procesu należą aspekty takie jak:

- Ustalanie, nadzorowanie i rozliczanie celów operacyjnych procesu.
- Planowanie i organizowanie zasoby niezbędne do realizacji procesu.
- Zarządzanie posiadanymi zasobami.
- Odpowiada za wynik procesu.
- Monitorowanie i proponowanie działań doskonalących w procesie.
- Koordynowanie realizacji działań korygujących w procesie. Bardzo istotny punkt, który niestety często jest zaniedbywany, przerzucany np. na pełnomocnika.
- Wprowadzanie zmian w procesie.
- Raportowanie do najwyższego kierownictwa wyniki realizacji procesów.
- Czynne uczestnictwo w audytach oraz przeglądach zarządzania.

Jak formować cele procesów?

Wyróżniamy 3 poziomy definiowania celów w organizacji. Cele powinny być przenoszone od poziomu strategicznego do poziomu operacyjnego. Im niższy poziom, tym cele powinny być coraz bardziej szczegółowo rozpisane np. w formie zadań.

Cele strategiczne – definiowane przez zarząd

Cele taktyczne – definiowane przez kierownictwo

Cele operacyjne – komórki organizacyjne firmy, pracownicy.

Skuteczny system zarządzania zawiera przełożenie misji, wizji, strategii i celów firmy na poziomy procesów, komórek organizacyjnych, aż do stanowisk pracy. Bo właśnie tam odbywa się rzeczywista realizacja celów organizacji.

Korzyści płynące z Zarządzania Procesowego

- **Zwiększenie wydajności:** Poprzez eliminację zbędnych kroków i optymalizację procesów, organizacje osiągają większą wydajność w wykonywaniu zadań.
- **Dostosowanie do zmian:** Elastyczność procesów pozwala organizacjom lepiej dostosować się do dynamicznych zmian rynkowych i biznesowych.
- **Poprawa satysfakcji klienta:** Lepsze zrozumienie i reagowanie na oczekiwania klientów prowadzi do zwiększenia ich satysfakcji.
- **Redukcja kosztów:** Usprawnienie procesów często prowadzi do redukcji kosztów operacyjnych, co ma bezpośredni wpływ na rentowność organizacji.

Zarządzanie procesowe to nie tylko nowoczesne podejście do organizacji, ale także kluczowy element budowania konkurencyjnej przewagi na rynku. Przedsiębiorstwa, które skupiają się na optymalizacji procesów, zyskują nie tylko efektywność operacyjną, ale również zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe. W dzisiejszym środowisku biznesowym, gdzie tempo zmian jest dynamiczne, zarządzanie procesowe staje się nieodłącznym elementem strategii sukcesu organizacji.