

**Piotr Rogala**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZARZĄDZANIE PROCESAMI WEDŁUG NORM ISO SERII 9000

---

**Streszczenie:** W artykule zostały poddane analizie wymagania i wytyczne dotyczące zarządzania procesowego zawarte w normach ISO 9000, ISO 9001 oraz ISO 9004. W zakończeniu opracowania przedstawiono możliwości zastosowania w praktyce rozwiązań prezentowanych w normach ISO serii 9000. Ponadto autor wykazał, że wprowadzając zarządzanie procesami w organizacji, nie należy ograniczać się do wykorzystania tylko normy ISO 9001, lecz należy uwzględnić pozostałe standardy z serii ISO 9000.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie procesami, normy ISO serii 9000, system zarządzania jakością.

### 1. Wstęp

Jedną z charakterystycznych cech współczesnego zarządzania jest duża i stale rosnąca popularność sformalizowanych systemów zarządzania, czyli rozwiązań opisanych w pewnych powszechnie dostępnych dokumentach (najczęściej w normach), których spełnienie potwierdzane jest przez wyspecjalizowane jednostki. Organizacje zainteresowane ich wprowadzeniem mogą korzystać z bogatego zestawu różnego rodzaju gotowych standardów, wybierając te, które najlepiej odpowiadają ich profilowi, potencjałowi i potrzebom. Systemy te mogą dotyczyć m.in. zarządzania: środowiskowego, bezpieczeństwem i higieną pracy, bezpieczeństwem informacji, usługami informatycznymi, bezpieczeństwem żywności, energią, ciągłością działania itd. Największą popularnością cieszy się jednak system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Według bardzo ostrożnych danych, podawanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, obecnie ponad milion organizacji funkcjonujących na całym świecie posiada certyfikat ISO 9001 [www.iso.org].

Norma ISO 9001 jest tylko jednym z dokumentów należących do tzw. rodziny ISO 9000. Po raz pierwszy zostały one opublikowane w latach 1986-1987 i do chwili obecnej poddane były kilku nowelizacjom. Jedną z nich miała miejsce w roku 2000. Jej efektem było m.in. uwzględnienie podejścia procesowego. Dzięki te-

mu normy ISO serii 9000 zaczęły propagować ideę zarządzania procesowego. Jednak w publikacjach z zakresu zarządzania zwykle ogranicza się omawianie podejścia procesowego do wymagań tylko normy ISO 9001 – brakuje spojrzenia z szerszej perspektywy. Celem niniejszego artykułu jest przeprowadzenie analizy treści trzech kluczowych norm ISO serii 9000, a następnie ocenienie stopnia i zakresu uwzględnienia w nich zagadnień związanych z zarządzaniem procesowym.

## 2. Normy ISO serii 9000

Od 1979 r. w ramach Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) funkcjonuje Komitet Techniczny ISO/ITS 176, zajmujący się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem jakością. Za jego sprawą w 1986 r. wydana została norma ISO 8420 *Jakość – terminologia*, pierwsza z rodziny norm ISO 9000. W 1987 r. pojawiły się trzy kolejne normy: ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003, opisujące trzy modele systemu zapewnienia jakości, oraz norma ISO 9004, dotycząca doskonalenia systemów zarządzania. Od momentu powstania do chwili obecnej normy te były poddane trzem nowelizacjom. Zmiany podczas nich dokonane miały różny zakres i różny charakter. Szczególne znaczenie miała nowelizacja przeprowadzona w roku 2000, ponieważ jedną z najważniejszych wprowadzonych wówczas zmian było uwzględnienie w tych normach podejścia procesowego. W tym czasie ograniczono też do jednego liczbę modeli systemu zarządzania jakością [Borys, Rogala (red.) 2007].

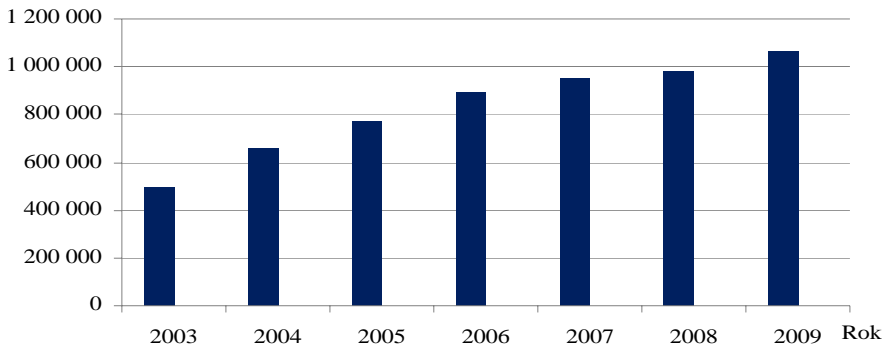
Z biegiem czasu przybywało także norm ISO dotyczących różnych aspektów zarządzania jakością. Gdyby przyjąć, że rodzinę ISO 9000 stanowią wszystkie normy opublikowane przez ISO/ITS 176, to okazałyby się, że w jej skład wchodzi obecnie ponad 20 dokumentów. Dokumenty te mają różny charakter: uszczegółwiają lub rozszerzają zagadnienia ujęte w normie ISO 9001 (dotyczą m.in. satysfakcji klienta, dokumentowania systemu zarządzania oraz prowadzenia szkoleń). Kluczową rolę w tej rodzinie odgrywają jednak trzy standardy, tj. ISO 9000, ISO 9001 oraz ISO 9004.

Aktualna wersja normy ISO 9000 opublikowana jest w Polsce pod nazwą PN-EN ISO 9000:2006 *System zarządzania jakością – podstawy i terminologia*. Prezentuje ona podstawowe definicje i zasady z zakresu zarządzania jakością.

Norma ISO 9001 została po raz ostatni zmodyfikowana w 2008 r., a jej polski odpowiednik to PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością – wymagania*. Zawarte są w niej wymagania, które powinny być zrealizowane przez organizację zainteresowaną wdrożeniem systemu zarządzania jakością. Jeżeli są one spełnione, organizacja może uzyskać, od niezależnej i wyspecjalizowanej jednostki funkcjonującej na rynku, odpowiedni certyfikat.

Ostatnia z norm oznaczona jest symbolem ISO 9004. W Polsce aktualna jej wersja to PN-EN ISO 9004 *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, opublikowana w roku 2010. W dokumencie

tym znajdują się wskazówki dotyczące zarządzania organizacją, uszczegółowiające lub wychodzące poza wymagania zapisane w normie ISO 9001. Spełnienie wytycznych zawartych w normie ISO 9004 nie podlega certyfikacji i jest ona często traktowana jako standard prezentujący możliwości doskonalenia już wdrożonego i certyfikowanego systemu zarządzania jakością [Łańcucki (red.) 2010, s. 40-47].



**Rys. 1.** Liczba certyfikatów ISO 9001 w latach 2003-2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.iso.org].

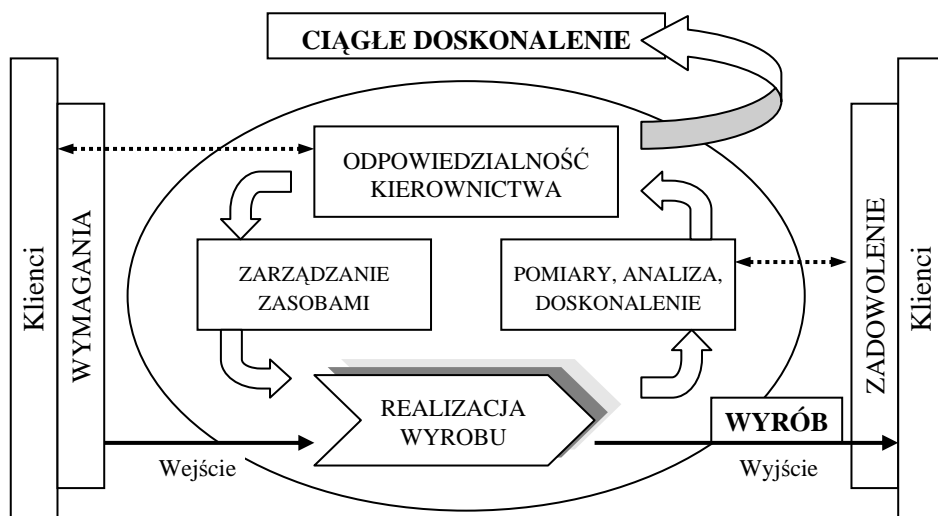
W ciągu ponad 20 lat istnienia normy ISO serii 9000 zyskały bardzo dużą popularność. Z przeprowadzonych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) badań wynika, że pod koniec 2009 r. aż 1 064 785 organizacji na całym świecie posiadało certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Przyrost liczby certyfikatów w latach 2003-2009 został przedstawiony na rys. 1. Liderami w tym zakresie są: Chiny, Włochy, Japonia, Hiszpania, Rosja, Niemcy, Wielka Brytania, Indie, USA oraz Korea. Największy przyrost w 2009 r. odnotowany został w Rosji, Chinach i Włoszech. Warto zauważyć to, że na siódmym miejscu w tym zestawieniu znalazła się Polska [www.iso.org]. Niestety nie ma dostępnych danych mówiących o popularności norm ISO 9000 oraz ISO 9004.

### 3. Zarządzanie procesami według ISO 9000

Norma ISO 9000 w trzech miejscach odnosi się bezpośrednio do zagadnień związanych z zarządzaniem procesami. Po raz pierwszy ma to miejsce we *Wprowadzeniu*, w którym zaprezentowane zostało osiem zasad zarządzania jakością. Jedną z tych zasad jest podejście procesowe, według którego pożądaný wynik działalności osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces.

Kolejne odniesienie pojawia się w drugim rozdziale normy. W podrozdziale 2.4. *Podejście procesowe* stwierdza się, że celem normy ISO 9000 jest promowanie podej-

ścia procesowego w zarządzaniu organizacją. Podejście procesowe rozumiane jest tutaj jako systematyczne identyfikowanie procesów stosowanych w organizacji i zarządzanie nimi ze szczególnym uwzględnieniem ich wzajemnych oddziaływań. Jest ono warunkiem skutecznego funkcjonowania. W normie przedstawiony został model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest zarządzanie procesami (rys. 2).



**Rys. 2.** Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces

Źródło: PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*, s. 9.

**Tabela 1.** Wybrane definicje przedstawione w normie ISO 9000

Termin	Definicja
Proces	zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia
Wyrób	wynik procesu
Przedsięwzięcie	unikatowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych i nadzorowanych działań, z podaniem dat rozpoczęcia i zakończenia, podejmowany dla osiągnięcia celu spełniającego określone wymagania z uwzględnieniem ograniczeń dotyczących czasu, kosztów i zasobów
Procedura	ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 9000:2009, *Systemy zarządzania jakością – wymagania*.

Ostatnie odniesienie do zarządzania procesami znalazło się w podrozdziale 3.4. *Terminy dotyczące procesu i wyrobu*, gdzie przedstawiono podstawowe terminy dotyczące podejścia procesowego, wraz z krótkimi komentarzami [PN EN-ISO 9000:2006...]. Wybrane spośród nich definicje zostały zaprezentowane w tab. 1.

## 4. Zarządzanie procesami według ISO 9001

Norma ISO 9001 dwukrotnie odwołuje się do zarządzania procesami. Po raz pierwszy ma to miejsce we *Wprowadzeniu*. Znajduje się w nim wyjaśnienie, że norma ISO 9001 zachęca do przyjęcia podejścia procesowego. Zamieszczono tu także model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces – taki sam jak w normie ISO 9000 (rys. 2). Pokazuje on, że kluczową rolę w określaniu wymagań wobec działalności organizacji odgrywają klienci. Opierając się na odpowiednio rozpoznanych i ocenionych wymaganiach, najwyższe kierownictwo poprzez zarządzanie zasobami (pracownicy, zasoby informacyjne, infrastruktura, zasoby technologiczne itd.) doprowadza do realizacji wyrobów (wytworzenia produktu lub świadczenia usługi), które trafiają do klienta. Tu jednak nie kończy się rola organizacji. Jest ona zobligowana do badania zadowolenia klienta i innych zainteresowanych stron i na podstawie uzyskanych wyników oraz innych informacji (np. z przeprowadzanych audytów wewnętrznych) – do doskonalenia swojej działalności. Model ten został opracowany na podstawie cyklu PDCA (planuj – wykonaj – sprawdź – działaj).

Drugie bezpośrednie nawiązanie do zarządzania procesami znajduje się w rozdziale czwartym. Przedstawione w nim zostały wymagania z tego zakresu, które powinna spełnić organizacja wdrażająca system zarządzania jakością. Obejmują one:

- 1) zidentyfikowanie procesów ważnych z punktu widzenia zarządzania jakością,
- 2) określenie sekwencji i wzajemnych oddziaływań tych procesów,
- 3) określenie rozwiązań i zasobów potrzebnych do zapewnienia skutecznego przebiegu i nadzorowania tych procesów,
- 4) zapewnienie dostępności tych zasobów i rozwiązań,
- 5) monitorowanie, mierzenie i analizowanie tych procesów,
- 6) wdrażanie rozwiązań niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.

Ponadto podkreśla się, że jeżeli organizacja zleca do realizacji na zewnątrz jakikolwiek ze zidentyfikowanych procesów, to i tak ponosi pełną odpowiedzialność za jego prawidłowy przebieg [PN-EN ISO 9001:2009...].

## 5. Zarządzanie procesami według ISO 9004

Zagadnienia związane z zarządzaniem procesami prezentowane są w normie ISO 9004 w trzech różnych miejscach. Pierwszym z nich jest siódmy rozdział tej normy, zatytułowany *Zarządzanie procesami*. Składa się on z trzech podrozdziałów. W pierwszym z nich, pt. *Postanowienia ogólne*, stwierdza się, że organizacja powinna dążyć do tego, aby jej procesy były skuteczne i efektywne. W tym celu powinna wdrożyć podejście procesowe, polegające na ustanowieniu procesów, ich wzajemnych powiązań, ograniczeń i zasobów. Zaleca się także ich regularne prze-

głędanie i doskonalenie. Procesy powinny być traktowane jako system, tzn. należy uwzględniać powiązania zachodzące między nimi. Podrozdział drugi, pt. *Planowanie procesów i sterowanie procesami*, zaleca, aby procesy były planowane i sterowane tak, by były zgodne ze strategią organizacji oraz aby obejmowały działania zarządcze, działania w zakresie zapewnienia zasobów, realizacji wyrobu, monitorowania i przeglądów. W planowaniu i nadzorowaniu procesów powinno się brać pod uwagę szereg czynników, takich jak: analizy otoczenia organizacji, potrzeby i oczekiwania stron zainteresowanych, analizy ryzyka, wymagań przepisów prawnych itd. W podrozdziale trzecim, pt. *Odpowiedzialności i uprawnienia dotyczące procesów*, zalecono wyznaczenie dla każdego procesu tzw. właściciela procesu – zespołu lub osoby, posiadającej odpowiednie uprawnienia i kompetencje do zarządzania nim. Ponadto odpowiedzialność i uprawnienia właścicieli procesów powinny być znane w całej organizacji.

Po raz drugi o zarządzaniu procesami mowa jest w załączniku A. Przedstawiono w nim wytyczne dotyczące stosowania samooceny organizacji oraz gotowy do wykorzystania kwestionariusz (w formie tabeli). Kwestionariusz samooceny został skonstruowany na bazie zaleceń prezentowanych w poszczególnych rozdziałach normy ISO 9004. Składa się on z dwadzieścia osiem ocenianych elementów, a niektóre z nich są dodatkowo rozbite na „podelementy”. Zostały one bezpośrednio powiązane z kolejnymi fragmentami normy. Zarządzania procesami dotyczą trzy elementy (zagadnienia), odnoszące się do każdego z podrozdziałów rozdziału siódmego. Ocena poszczególnych elementów przeprowadzana jest na skali pięciodzielnego. Fragment tego kwestionariusza został przedstawiony w tab. 2.

**Tabela 2.** Fragment kwestionariusza samooceny organizacji

Element	Poziomy samooceny				
	poziom 1	poziom 2	poziom 3	poziom 4	poziom 5
7.3. Odpowiedzialność i uprawnienia dotyczące procesów	odpowiedzialności za procesy są definiowane <i>ad hoc</i>	odpowiedzialności i uprawnienia dotyczące zarządzania procesami są wyraźnie przydzielone (np. do „właścicieli procesów”)	istnieje polityka pozwalająca na unikanie i rozwiązywanie sporów w zarządzaniu procesem	kompetencje właścicieli procesów są stale doskonalone	jest wspólne uczenie się właścicieli procesów i stron zainteresowanych

Źródło: PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.

Osoby przeprowadzające samoocenę zapoznają się z opisami poziomów dojrzałości dla danego kryterium, zaczynając od poziomu pierwszego i przechodząc do coraz wyższych. Dla swojej organizacji wybierają najwyższy o odpowiednim opisie, pod warunkiem że spełnia ona wszystkie wymagania przypisane niższym poziomom.

Po raz trzeci o zarządzaniu procesami mowa jest w załączniku B. Zostało w nim podane osiem zasad zarządzania jakością. Poza ich wymienieniem wskazane

zostały także korzyści z realizacji każdej z zasad. Wśród kluczowych korzyści z wprowadzenia zarządzania procesami wskazano:

- zmniejszenie kosztów i skrócenie czasów cyklu dzięki skutecznemu wykorzystaniu zasobów,
  - poprawę wyników, ich spójności i możliwość przewidywania wyników,
  - skoncentrowanie się na możliwościach doskonalenia i ustalenie ich priorytetów.
- Ponadto stwierdzono, że stosowanie tej zasady zwykle prowadzi do:
- systematycznego określania działań niezbędnych do uzyskania pożądanego wyniku,
  - ustanowienia wyraźnych zakresów odpowiedzialności i rozliczania za zarządzanie kluczowymi działaniami,
  - analizowania i pomiarów zdolności kluczowych działań,
  - identyfikowania oddziaływań między kluczowymi działaniami i między różnymi funkcjami w organizacji,
  - skoncentrowania się na czynnikach – takich jak zasoby, metody i materiały – które poprawią kluczowe działania organizacji,
  - oceny ryzyka, konsekwencji i wpływów działań na klientów i inne zainteresowane strony [PN-EN ISO 9004...].

## 6. Podsumowanie

Analiza treści poszczególnych norm ISO serii 9000 wykazała, że odnoszą się one do zagadnień związanych z zarządzaniem procesami w trzech różnych wymiarach. Pierwszym z nich jest promowanie zarządzania procesami. W każdej z omawianych norm poruszany jest ten temat. W normie ISO 9004 prezentowane są korzyści wynikające przyjęcia podejścia procesowego. Ponadto jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością jest właśnie podejście procesowe. Uwzględniając globalny zasięg oraz dużą popularność tych norm (zwłaszcza normy ISO 9001), można uznać, że cel dotyczący promowania podejścia procesowego jest osiągnięty.

Drugim wymiarem jest wprowadzenie porządku terminologicznego w zakresie zarządzania procesami. W normie ISO 9000 prezentowane są definicje z tego zakresu i powiązania pomiędzy nimi. Jednak są one ogólnikowe i nieprecyzyjne. Ponadto zakres zdefiniowanych terminów jest dość wąski. Dlatego należy stwierdzić, że cel dotyczący zapewnienia porządku terminologicznego nie jest osiągnięty w zadawalającym stopniu.

Trzeci wymiar stanowi dostarczenie praktycznych wytycznych dotyczących zarządzania procesami. Norma ISO 9001 przedstawia sześć kluczowych działań z zakresu zarządzania procesami. Są one wprawdzie lakonicznie opisane, ale jeżeli poszerzy się je o wskazówki zawarte w normie ISO 9004 (łącznie z kwestionariuszem samooceny), można uznać, stanowią przydatny przewodnik dla organizacji zainteresowanych wprowadzeniem zarządzania procesami. Normy ISO serii 9000

mogą stanowić użyteczne narzędzie dla organizacji rozpoczynających działania związane z zarządzaniem procesami. Jednak dla organizacji, które zdobyły już w tym zakresie pewne doświadczenia, zapewne okażą się one zbyt lapidarne i ogólnikowe, a co za tym idzie – nieprzydatne. W związku z tym można sformułować wniosek, że cel dostarczenia praktycznych wytycznych dotyczących zarządzania procesami realizowany jest przez normy ISO serii 9000 wyłącznie w stosunku do organizacji rozpoczynających uwzględnianie podejścia procesowego.

## Literatura

- Borys T., Rogala P. (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Łańcucki J. (red.), *Znormalizowane systemy zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*.
- PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością – wymagania*.
- PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.
- [www.iso.org](http://www.iso.org).

## PROCESS MANAGEMENT ACCORDING TO ISO 9000 SERIES STANDARDS

**Summary:** The paper discusses requirements and guidelines for the process management included in ISO 9000 series standards. The analysis covers three international standards: ISO 9000, ISO 9001 and ISO 9004. In the summary one will find an assessment of the practical usefulness of the requirements and guidelines. In the author's opinion, the organizations using all of these standards can achieve more benefits than the organizations which use only ISO 9001.