

[INTERNO:K-Procesni pristop in ISO 9001:2008]**Kakovost na FL****Procesni pristop in ISO 9001:2008****Verzija 0.1**

Naročnik:	FL
Oznaka dok.:	K-ProcesniPristop
Status:	Delovna verzija
Verzija:	0.1
Datum verzije:	26. 11. 2012
Avtor:	Borut Jereb Darja Kukovič
Stopnja zaupnosti:	Interno gradivo

Vsebina

1 Uvod	4
2 Definicija pojma proces.....	4
3 O procesih.....	5
3.1 Povezava z ISO 9001:2008.....	6
3.2 Tipi identificiranih procesov.....	7
4 Razumevanje procesnega pristopa.....	7
5 Implementacija procesnega pristopa.....	9
5.1 Identifikacija procesov v organizaciji.....	9
5.2 Planiranje procesov.....	12
5.3 Implementacija in merjenje procesa.....	13
5.4 Analiziranje procesa	14
5.5 Korektivni ukrepi in izboljševanje procesa.....	14

1 Uvod

Procesni pristop se uporablja pri upravljanju sistemov na splošno, ne glede na velikost ali tip organizacij. Med ostalim, se uporablja pri standardih družine ISO 9000, pri upravljanju tveganj, družbene odgovornosti in podobno.

V odnosih z drugimi ljudmi je pomembno, da zagotovimo konsistentnost pojmovanja med vsemi deležniki neke javnosti. To so pripadniki skupnosti v odnosu do nekega dogajanja ali stvari (vir Slovar slovenskega knjižnega jezika). Zato je pomembno, da si deležniki predstavljamo kaj pomeni procesni pristop, ki ga bomo v našem kontekstu povzeli po dokumentu ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems ISO/TC 176/SC 2/N 544R3.

Namen procesnega pristopa je, da si z njim organizacije povečajo uspešnost in učinkovitost pri doseganju svojih ciljev. V primeru ISO 9001:2008 se to izraža z zadovoljstvom s strani odjemalcev pri zagotavljanju njihovih potreb.

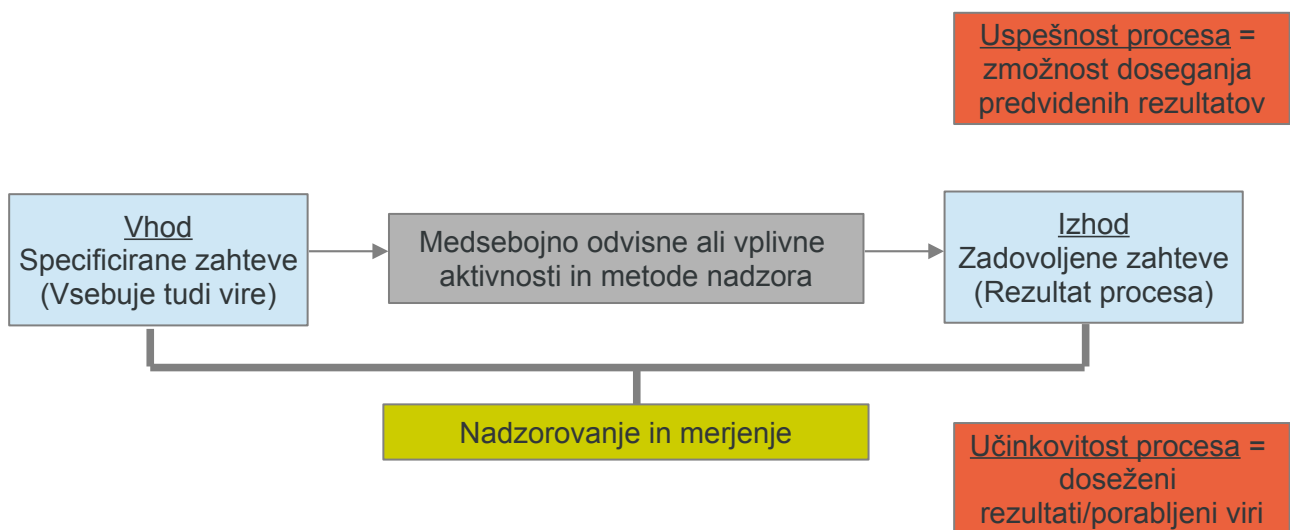
Prednosti, ki jih ponuja procesni pristop so, po zgoraj omenjenem dokumentu, naslednji:

1. Integracija procesov in njihova naravnost v doseganje želenih rezultatov.
2. Zmožnost osredotočenosti na učinkovitost in storilnost procesov.
3. Zagotavljanje zaupanja odjemalcev in drugih zainteresiranih strani v neprestano izboljševanje in uspešnosti organizacije.
4. Transparentnost operacij znotraj organizacije.
5. Nižanje stroškov in zmanjševanje časa posameznih produkcijskih ciklov ob učinkoviti uporabi virov.
6. Izboljšani, konsistentni in pričakovani rezultati.
7. Zagotavljanje ustreznega okolja za realizacijo iniciativ, ki so ciljno usmerjene in temeljijo na prioritetah.
8. Vključevanje ljudi pri upravljanju in izvajanju procesov ter bistrenje njihovih pooblastil in odgovornosti.

2 Definicija pojma proces

Proces lahko definiramo kot množico medsebojno odvisnih ali vplivne aktivnosti, ki transformirajo vhode v izhode. Aktivnosti za svojo izvedbo potrebujejo vire, kot so to ljudje, materiali, energija in podobno. Slika 1. prikazuje generičen proces.

Slika 1. Generičen proces



Vhodi in želeni izhodi so lahko oprijemljivi (kot so oprema, materiali ali komponente) ali neoprijemljivi (kot je energija ali informacije). Izhodi so lahko tudi neželeni, kot so izguba in onesnaženje.

Vsak proces ima odjemalce (kupce) in druge zainteresirane strani, ki so lahko notranje ali zunanje glede na organizacijo. Le ti imajo svoje potrebe in pričakovanja v zvezi s procesom, kar definira zahteve glede izhoda procesa.

Za potrebe analize uspešnosti izvajanja procesa, lahko uporabimo poseben sistem zbiranja informacij o samem procesu. Na osnovi teh informacij z analizo določimo morebitne potrebne korektivne ukrepe ali izboljšave procesa.

Vsi procesi morajo biti v skladu s cilji, obsegom in kompleksnostjo organizacije. Načrtovani morajo biti tako, da prinesejo organizaciji dodano vrednost.

Učinkovitost in storilnost procesov morajo biti ocenjevani prek notranjih ali zunanjih procesov ocenjevanja (recenzije).

3 O procesih

3.1 Povezava z ISO 9001:2008

V podpoglavju standarda ISO 9001:2008 »0.1 Splošno« piše: »Privzem sistema vodenja kakovosti naj bo strateška odločitev organizacije. Na načrtovanje in izvajanje sistema vodenja kakovosti organizacije vplivajo:

1. njeno organizacijsko okolje, spremembe v tem okolju in tveganja v povezavi s tem okoljem,
2. njene spreminjajoče se potrebe,
3. njeni posebni cilji,
4. proizvodi, ki jih ponuja,
5. procesi, ki jih izvaja,
6. njena velikost in organizacijska struktura.

Namen tega mednarodnega standarda ni, da bi zahteval enotno strukturo sistemov vodenja kakovosti ali poenotenost dokumentacije.«

V podpoglavju standarda »0.2 Procesni pristop« piše: »Uporabo sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo, medsebojnimi vplivi in **njihovim vodenjem z namenom ustvariti zeleni rezultat**, lahko poimenujemo "procesni pristop".«

V podpoglavju »4.1 Splošne zahteve« piše: »Organizacija mora vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem vodenja kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo uspešnost v skladu z zahtevami tega mednarodnega standarda.

Organizacija mora:

1. določiti procese, potrebne za sistem vodenja kakovosti, in njihovo uporabo v celotni organizaciji (glej 1.2),
2. določiti zaporedje in medsebojne vplive teh procesov,
3. določiti kriterije in metode, potrebne za zagotovitev tako uspešnega delovanja kot tudi uspešnega obvladovanja teh procesov,
4. zagotoviti, da so na voljo viri in informacije, potrebne za podporo delovanja in nadzovanja teh procesov,
5. nadzorovati, meriti, kjer je to primerno, in analizirati te procese in
6. izvajati ukrepe, potrebne za doseganje planiranih rezultatov in za nenehno izboljševanje teh procesov.

Organizacija mora voditi te procese skladno z zahtevami tega mednarodnega standarda.«

Glede na vsebino zgornjih izsekov lahko zaključimo, da mora vsaka organizacija definirati procese, ki so potrebni za doseganje njenih poslovnih ciljev. Pri tem mora definirati tudi tip procesa.

3.2 Tipi identificiranih procesov

Vsaka organizacija je soočena s svojimi procesi, kateri tipi so raznovrstni. V vsakem primeru obstajajo nekateri tipični tipi, ki jih najdemo v praktično vseh organizacijah. Takšni tipi so:

1. *Procesi za upravljanje organizacije.* Med takšne spadajo procesi za strateško planiranje, vzpostavitev politik, definicija ciljev, zagotavljanje komunikacije, zagotavljanje potrebnih virov za izvedbo želenih ciljev kakovosti v organizaciji in za nadzor (s strani najvišjega vodstva) nad temi cilji.
2. *Procesi za upravljanje virov.* V to skupino sodijo vsi procesi, ki so potrebni za zagotavljanje virov, ki jih potrebuje organizacija za doseganje svojih želenih ciljev in rezultatov kakovosti.
3. *Procesi realizacije.* Sem sodijo vsi procesi, ki zagotavljajo doseganje rezultatov organizacije.
4. *Procesi merjenja, analiziranja in izboljševanja.* Sem sodijo procesi za merjenje in zbiranje informacij za analizo uspešnosti in učinkovitosti procesov ter za njihovo izboljšanje. To so meritve, nadzorovanje, presojanje, analiza uspešnosti, izboljševanje na osnovi korektivnih in preventivnih akcij ter ostalo.

4 Razumevanje procesnega pristopa

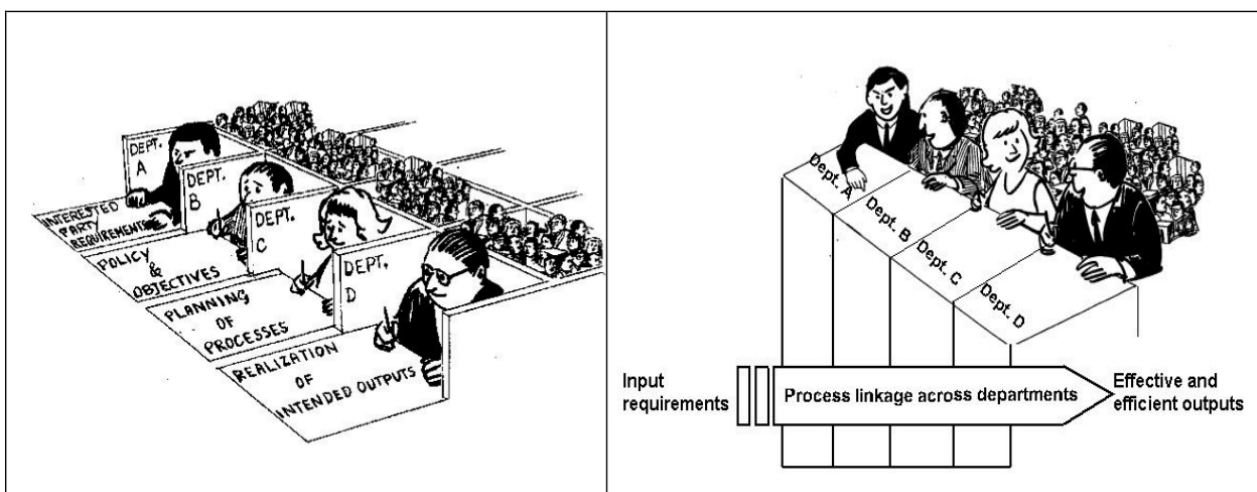
Procesni pristop je zelo učinkovit način za upravljanje vseh aktivnosti v organizaciji, ki kreirajo vrednost za odjemalce in druge zainteresirane strani.

Organizacije so navadno strukturirane v hierarhijo funkcionalnih enot. Običajno se upravljajo vertikalno tako, da je odgovornost za rezultate porazdeljena med posamezne enote.

Končni odjemalci izdelkov ali storitev ali zainteresirane strani rezultatov organizacije večkrat niso na noben način vključeni pri delu zaposlenih, saj zaposleni nimajo nikakršnega direktnega kontakta z njimi, indirektnega pa organizacija ne omogoča. Takšen pristop povzroči, da so posamezne enote osredotočene na kratkoročne cilje (ki so jim dani »videti«). To pomeni, da so aktivnosti usmerjene na izvajanje funkcij, ki jih ima posamezna enota organizacije in ne na zadovoljevanje zahtev končnega izdelka ali storitve.

Procesni pristop uvaja horizontalno upravljanje, s katerim preči meje med različnimi funkcionalnimi enotami in tako združuje posamezne razpršene usmeritve posameznih enot organizacije na poglobitve cilje organizacije. Prav tako pa izboljšuje upravljanje povezav med procesi, kot to prikazuje slika 2.

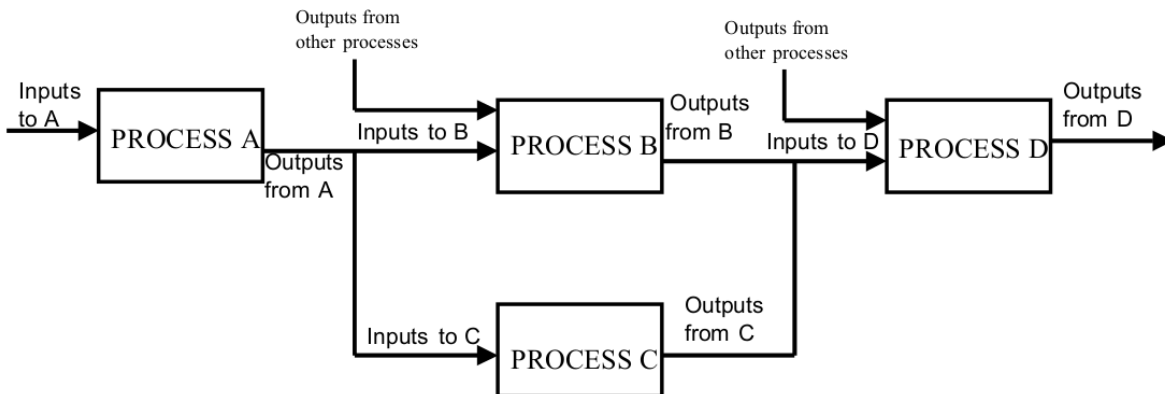
Slika 2. Primer povezovanja procesov med posameznimi enotami v organizaciji (kopija slike iz ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)



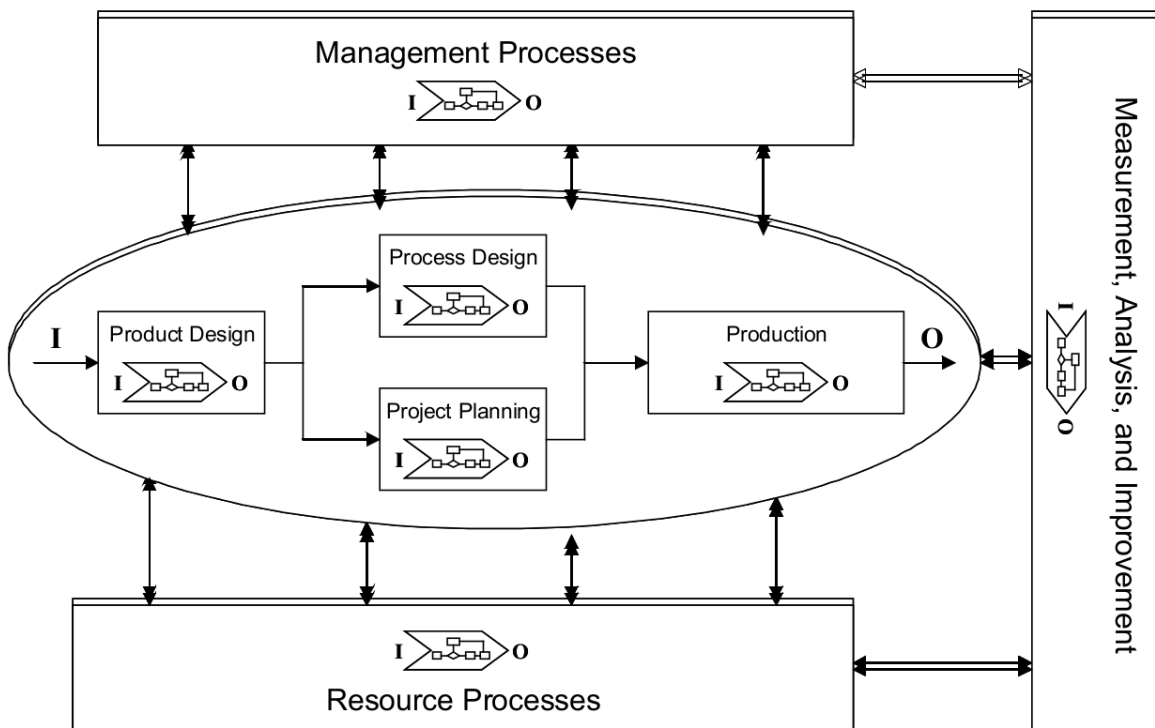
Učinkovitost organizacije izboljšamo z uporabo procesnega pristopa tako, da procese upravljamo

kot sistem, ki ga definira mreža procesov in njihovih medsebojnih razmerij. S tem omogočimo boljše razumevanje dodane vrednosti. V zvezi s tem pristopom večkrat govorimo kot o *sistemskem pristopu* pri upravljanju. Za primer glej sliko 3 in 4.

Slika 3. Generičen primer medsebojno odvisnih procesov (kopija slike iz ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)



Slika 4. Generičen primer sekvence procesov in njihovih medsebojnih razmerij (kopija slike iz ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)



5 Implementacija procesnega pristopa

Procesni pristop, ki bo opisan v nadaljevanju tega podpoglavja, je mogoče uporabiti za procesni pristop katerega koli tipa. Zaporedje opisanih korakov predstavlja samo eno izmed mogočih metod in kot takšno, jo je mogoče spremeniti. Prav tako je nekatere izmed korakov mogoče izvajati sočasno.

5.1 Identifikacija procesov v organizaciji

Koraki v procesnem pristopu	Kaj je potrebno storiti?	Navodila
Definiranje ciljev organizacije	Organizacija mora identificirati svoje odjemalce in ostale zainteresirane strani. Prav tako mora identificirati svoje zahteve, pogoje in pričakovanja, ki so potrebna za izvedbo pričakovanih rezultatov organizacije.	Zbrati, analizirati in določiti je potrebno zahteve s strani vseh zainteresiranih strani ter ostale zahteve, pogoje in pričakovanja. Za to je potrebno okrepjeno komunicirati z odjemalci in ostalimi zainteresiranimi javnostmi. Potrebno je identificirati in determinirati zahteve za upravljanje kakovosti, za upravljanje z okoljem in tveganji, socialno odgovornost in z drugimi področji upravljanja.
Definiranje politik in ciljev organizacije	Na osnovi analiz zahtev, pogojev in pričakovanj, je potrebno izdelati ustrezne politike in določite cilje organizacije.	Najvišje vodstvo mora odločiti, katero je tisto tržišče, ki je za organizacijo relevantno in je predmet obravnave. Najvišje vodstvo mora tudi zagotoviti razvoj ustreznih politik. Na podlagi teh politik mora poslovodstvo določiti cilje za želene rezultate (npr. izdelke, storitve, vplive na okolje, zdravje, varnost, uspešnost, etc).
Definiranje procesov	Določiti je potrebno vse procese, ki so potrebni, da organizacija lahko izvede svoje	Določiti je potrebno vse procese, ki so potrebni za doseganje zelenih izhodov (rezultatov/izdelkov/storitev). Pri tem je potrebno za vsak proces določiti še področja upravljanja virov ter načine za izvedbo meritev, analiz in izboljšanja.

Koraki v procesnem pristopu	Kaj je potrebno storiti?	Navodila
	predvidene izhode (rezultate/izdelke/storitve).	Opredeliti je potrebno vse vhode in izhode procesov, dobavitelje in odjemalce ter ostale zainteresirane (notranje in/ali zunanje) strani.
Definiranje sekvence procesov	Definiranje življenjskega cikla procesov in njihove medsebojne odvisnosti.	<p>Definirati in razviti je potrebno opis mreže procesov, ki so si medsebojno odvisni. Pri tem je za vsak proces potrebno določiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odjemalce procesa. • Njegove vhode in izhode. • Procese s katerimi je opazovani proces v medsebojni odvisnosti. • Stične točke do ostalih procesov s katerimi je opazovani proces v medsebojni odvisnosti. • Časovno zaporedje izvajanja in sekvenco medsebojno odvisnih procesov. • Metriko uspešnosti in učinkovitosti sekvence procesov. <p>Rezultat te aktivnosti so lahko bločni diagrami, matrike odvisnosti, prikazi poteka in ostalo.</p>
Definiranje funkcije lastnika in upravljavca procesa	Določiti je potrebno pooblastila in odgovornosti oseb, ki nastopajo v funkciji lastnika in/ali upravljavca procesa za vsak proces posebej.	<p>Uprava mora opredeliti vlogo posameznika, določiti njegova pooblastila in odgovornosti pri izvajanju, vzdrževanju in izboljševanju procesa ali pri interakcije z ostalimi procesi. To velja za vlogo "lastnik" procesa. Poleg »lastnika« je pri nekaterih procesih smiselno opredeliti tudi vlogo »izvajalca« procesa.</p> <p>Večkrat je smiselno ustvariti tudi »upravljavsko skupino procesov«, ki imajo pregled nad vsemi procesi in njihovimi medsebojnimi odvisnostmi.</p>
Definiranje dokumentacije o procesih	Določiti je potrebno tiste procese, katerih izvajanje	Pri dokumentiranju procesov se je potrebno odločiti, kaj je potrebno dokumentirati in kaj ne. Ni potrebe, da so vsi procesi dokumentirani, morajo pa biti zaznani.

Koraki v procesnem pristopu	Kaj je potrebno storiti?	Navodila
	<p>mora biti dokumentirano. Določiti je potrebno način za njihovo dokumentiranje.</p>	<p>Pri dokumentiranju, je potrebno izbrati najbolj primeren način.</p> <p>Glavni namen dokumentacije je omogočiti skladno in stabilno delovanje procesov.</p> <p>Organizacija določiti, kateri postopki se dokumentirajo na osnovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velikosti in vrste organizacije. • Kompleksnosti procesov in njihovih medsebojnih vplivov. • Kritičnosti procesov. • Razpoložljivosti strokovnega osebja.

5.2 Planiranje procesov

Koraki v procesnem pristopu	Kaj je potrebno storiti?	Navodila
Definiranje aktivnosti v procesih	<p>Determiniranje vseh aktivnosti za doseg predvidenih izhodov procesa.</p>	<p>Potrebno je določiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potrebne vhode in izhode procesa. • Dejavnosti, potrebne za preoblikovanje vhodov v želene izhode. • Opredeliti zaporedje in medsebojne odvisnosti opravil v aktivnostih. • Določiti načine za izvedbo opravil.
Definiranje zahtev nadzora in meritev	<p>Ugotoviti, kje in kako spremljati, nadzorovati in</p>	<p>Kriterije za spremljavo, nadzor in meritve je potrebno identificirati. S tem definiramo merila za nadzor uspešnosti in učinkovitosti procesa. Pri tem upoštevamo dejavnike,</p>

Koraki v procesnem pristopu	Kaj je potrebno storiti?	Navodila
	<p>meriti. To je potrebno ugotoviti tako za kontrolo in izboljševanje procesov, kakor za njegove izhode. Nadzor je vedno mogoče izvajati, merite pa morda niso smiselne ali jih sploh ni mogoče izvajati. V vsakem primeru merjenje daje več objektivnih podatkov o upravljanju procesa in predstavlja pomembno orodje za upravljanje in izboljševanje.</p>	<p>kot so:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skladnost z zahtevami. • Zadovoljstvo odjemalcev. • Učinkovitost in storilnost. • Pravočasnost dobav. • Upravljanje časa. • Frekvenca napak. • Morebitni odpadki ali negativni vplivi. • Stroški procesa. • Frekvenca incidentov.
Definiranje potreb po virih	<p>Definiranje potreb po virih za učinkovito izvajanje vsakega procesa.</p>	<p>Primeri takšnih virov so:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Človeški viri. • Potrebna infrastruktura. • Delovno okolje. • Informacije. • Naravni viri. • Materiali. • Finančna sredstva.
Verifikacija procesov glede na planirane cilje	<p>Potrditi, da so lastnosti procesa konsistentni z nameni, ki jih je postavila</p>	<p>Verificirati je potrebno, da so vsem zahtevam glede definiranja ciljev organizacije (glej zgoraj) in definiranja aktivnosti v procesih (glej zgoraj) zadovoljeno. Če temu ni tako, je potrebno ugotoviti in določiti manjkajoče aktivnosti procesa tako, da bo skladnostim zadovoljeno. S tem</p>

Koraki v procesnem pristopu	Kaj je potrebno storiti?	Navodila
	organizacija.	dosežemo izboljšanje procesa.

5.3 Implementacija in merjenje procesa

Organizacija pripravi projekt za implementacijo, ki lahko vključuje (vendar ni omejeno le na):

- Komunikacijo.
- Obveščenost, poznavanje in zavedanje.
- Izobraževanje.
- Upravljanje sprememb.
- Upravljanje sodelovanja.
- Izvajanje pregledov.

Izvajati je potrebno kontrole in opravljati meritve kot je bilo načrtovano.

5.4 Analiziranje procesa

Za potrebe vrednotenja uspešnosti izvajanja procesa, je potrebno analizirati in ovrednotiti meritve. Kadar je to primerno, se pri tem poslužujemo statističnih metod.

Rezultate vrednotenja je potrebno primerjati z znanimi zahtevami, da potrdimo uspešnost in učinkovitost izvajanja procesa. Tako lahko prepoznamo morebitne potrebe po korektivnih ukrepih.

Prepoznavanje priložnosti za izboljšanje procesa tako temelji na rezultatih analize informacij o procesu.

O delovanju posameznih procesov, je potrebno na ustrezen način obveščati najvišje vodstvo.

5.5 Korektivni ukrepi in izboljševanje procesa

V primeru potrebe po korektivnih ukrepih, je potrebno definirati ustrezne metode za njihovo

implementacijo. To lahko vključuje identifikacijo in izničenje prvobitnih izvorov problemov. Uspešnost izvedenih akcij je potrebno pregledati, oceniti in primerjati glede na njihov plan.

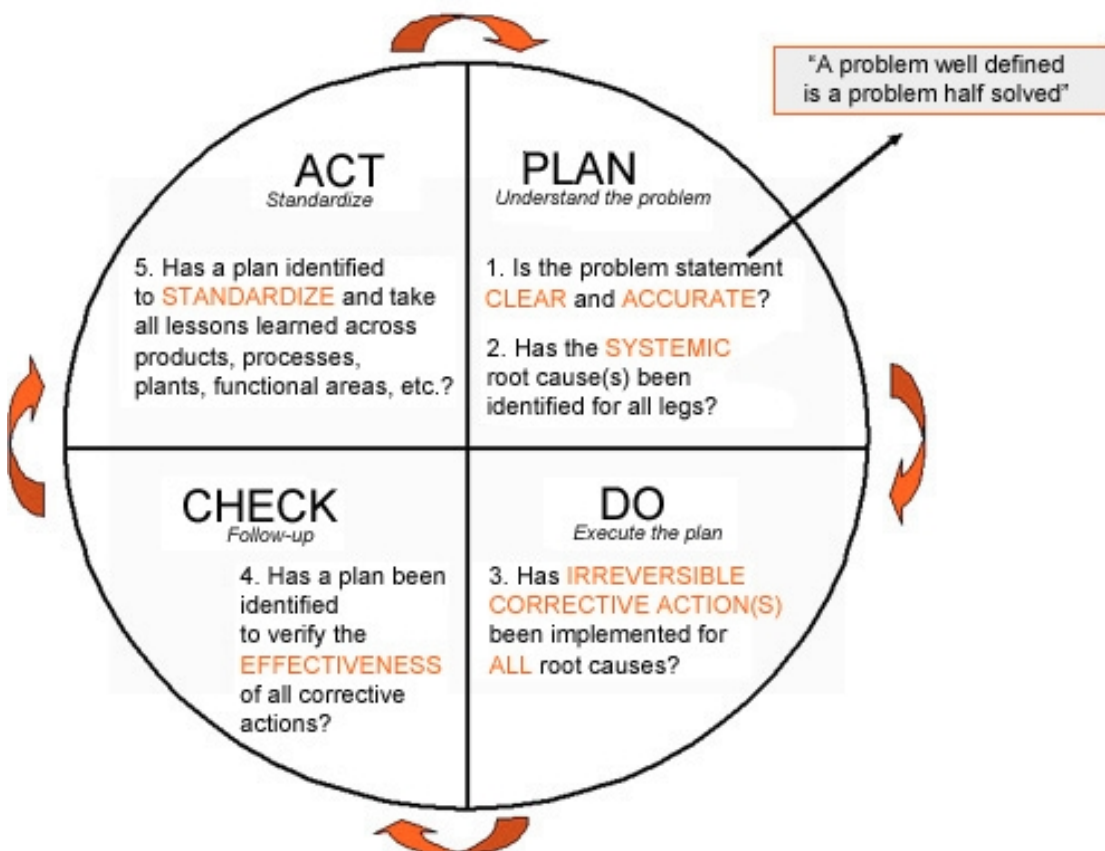
V primeru, ko so doseženi planirani rezultati in zahteve, lahko organizacija usmeri svoje aktivnosti v izboljševanje delovanja procesov na osnovi neprestanega izboljševanja.

Metode za izboljševanje morajo biti definirane in implementirane tako, da se izboljšave overjajo.

Za identifikacijo morebitnih problemov je potrebno vpeljati orodja za ocenjevanje (prepoznavanje, analiza in vrednotenje) tveganj. Izvire tveganj je potrebno ustrezno obravnavati (zmanjšati tveganje, se jim izogniti, jih sprejeti ali prenesti na druge).

Pri definiranju, implementaciji in kontroli korektivnih ukrepov se poslužujemo splošno znane PDCA metodologije (glej sliko 5). Z njim upravljamo in izboljšujemo delovanje procesov na vseh nivojih organizacije od strateškega do operativnega nivoja.

Slika 5 PDCA (Demingov) cikel (http://www.chartitnow.com/PDCA_Plan_Do_Check_Act.html)



Vira

- ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems, 2008, ISO/TC 176/SC 2/N 544R3.
- PDCA, http://www.chartitnow.com/PDCA_Plan_Do_Check_Act.html, november 2011.