

GOSTUJOČE PERO

CELOVIT PROCESNI PRISTOP ZA PRIDOBITEV ISO 9001:2015



Mag. Gorazd Buh
BIPLUS d.o.o.

Otem, zakaj je potreben celovit procesni pristop za uvajanje sprememb v podjetje, lahko preberete v marčevski številki Delodajalca v rubriki Gostujoče pero »Celovit procesni pristop – dodana vrednost managementu pri upravljanju sprememb«.

Podjetje lahko uporabi celovit procesni pristop za dosego različnih ciljev:

- prenova poslovnih procesov,
- reorganizacija podjetja,
- digitalizaciji poslovanja,
- uvedba ISO 9001:2015 in
- uvedba integriranega sistema vodenja.

V tem prispevku se bom omejil predvsem na slednja dva, torej na uvedbo ISO 9001:2015 in uvedbo integriranega sistema vodenja. Vendar da bi bralci zares razumeli, kako lahko celovit procesni pristop prinaša dodano vrednost pri doseganju teh dveh ciljev, je potrebno najprej razumeti, kako se je ISO 9001 spreminjal skozi čas (teoretični pogled), in kako je ISO 9001 dejansko razumljen v poslovnih javnosti (praktični pogled).

RAZVOJ ISO 9001 SKOZI ČAS (TEORETIČNI IN PRAKTIČNI POGLED)

Če gledamo na ISO 9001 iz stališča vsebine, potem opazimo, da se je le-ta skozi leta nenehno dopolnjeval. Prehajal je od »standarda za preverjanje kakovosti izdelkov« (med leti 1959 in 1994) do »sistema vodenja kakovosti« (leta 2000) in naprej do »managerskega sistema upravljanja proce-

sov« (leto 2015). Vsaj v teoriji. Potrebno je namreč poudariti, da se ISO 9001 v teoriji in praksi precej razlikujeta. Z drugimi besedami, čeprav bi naj bile zahteve standarda jasne, so v praksi mogoče različne interpretacije in posledično tudi slabe implementacije. To pa prinaša težave podjetjem, kot tudi »slabo ime« samemu standardu.

Zablode ISO 9001 v preteklosti oz. zakaj ISO 9001 pogosto ni prinašal dodane vrednosti podjetjem?

Zaradi:

- izključevanja vloge managementa (čeprav nenamernega) pri vpeljavi ISO 9001,
- odvisnosti od svetovalecv – uporaba »non thinking« pristopa,
- osredotočenosti na skladnost in ne na uspešnost izvajanja procesov in poslovanja,
- standard ne predlaga konkretnih korakov za izboljšanje poslovnih procesov in doseganje poslovne odličnosti,
- standard in poslovanje nista povezana. Pogosto je pomemben le »certifikat na steni« in ne resničnost poslovanja,
- standard se pretirano zanaša na dokumentacijo, ki v poslovanju ni uporabna,
- standard ne pomaga managementu pri vodenju poslovanja. Standard je managementu pogosto pomenil »obvezno zlo« in ne managersko orodje,
- standard je s svojimi zahtevami pretirano zapleten oz. vsaj deluje tako.

KAJ TOREJ PRINAŠA NOV ISO 9001:2015?

Potrebno je priznati, da je nova verzija standarda vsaj v teoriji popravila napake iz preteklosti ter tako pripravila dobro osnovo, da ISO 9001 tudi v praksi prinese več dodane vrednosti managementu in poslovanju

podjetja. Naštel bom samo nekaj ključnih sprememb:

- bolj poudarjen procesni pristop (vključuje uvajanje nenehnih izboljšav po principu PDCA),
- ukinitvev nepotrebne dokumentacije,
- vpeljava razmišljanja na podlagi tveganja (angl. risk based thinking).

Bolj podrobno razlago o spremembah v novi verziji standarda lahko najdete spodaj.



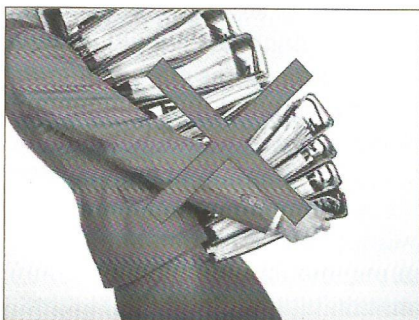
KAJ VKLJUČUJE PROCESNI PRISTOP?

Procesni pristop po ISO 9001 je »specifičen pogled na delovanje organizacije, v kateri se vsakodnevno izvajajo, povezujejo in prepletajo mnogi med sabo povezani procesi« (Vir: ISO 9001). Na spletni strani Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovske (SIQ) so pa med pogosta vprašanja Kaj je procesni pristop zapisali sledeče: »Procesni pristop je v standardih družine ISO 9000 ključni element.« (<http://www.sist.si/standardizacija/nekaj-vec-o/kakovost-sist-en-iso-90012015>). Torej pri SIQ niso napisali, kaj je procesni pristop, so pa na isti strani napisali, kako se lahko v »procesnem pristopu« uporabi Demingov cikel PDCA.

Če poenostavimo vse zgoraj omenjeno, potem lahko ugotovimo, da procesni pristop vključuje:

- osredotočenost na poslovne procese in da le ta,
- že vključuje način kako izboljševati poslovne procese

Več o procesnem pristopu v odstavku Celovit procesni pristop za pridobitev ISO 9001:2015.



UKINITEV NEPOTREBNE DOKUMENTACIJE

»Vsi elementi ISO 9001, obravnavani v standardih, so v resnici del sistema poslovanja organizacije in se uresničujejo v okviru poslovnih procesov. To pomeni, da je pri uveljavljanju standardov potrebno za izhodišče upoštevati poslovne procese v organizaciji in ne splošna določila standardov.« Juhani, SZKO, Revija Kakovost, marec 2010.

ISO 9001 je z verzijo 2015 uresničil tisto, kar je Juhani Anttila povedal že leta 2010. To v resnici pomeni, da za pridobitev certifikata ISO 9001:2015 ni pomembna dokumentacija sistema vodenja kakovosti, temveč kako podjetje v resnici izvaja svoje poslovne procese. Z novo verzijo je torej ISO 9001 vpeljal paradigmo »Napisati kot se dela« (angl. design by doing), ki je zamenjala paradigmo »Delati kot je napisano« (angl. doing by design). Vir: Rajko Kokol, Bureus Veritas. Ob tem pa je potrebno upoštevati, da NAPISANO ne pomeni, da bi moralo biti napisano v obliki dokumenta, ampak je lahko tudi v elektronski obliki. Namreč izraz »dokument«, ki je bil vsekozi v uporabi v prejšnjih verzijah, je v novi verziji v celoti izginil. Nadomestil ga je izraz »dokumentirana informacija«.

Ob tem poudarjam, da poslovnik sistema vodenja kakovosti v novi verziji ni več

obvezen. Ali se bo v podjetjih obdržal in če, v kakšnem obsegu? To bo pokazala šele prihodnost.

VPELJAVA RAZMIŠLJENJA NA PODLAGI TVEGANJA

Razmišljanje na podlagi tveganja je praktično nadgradnja procesnega pristopa. Pri tem gre za tako imenovano upravljanje tveganj v poslovnih procesih in poslovanju (angl. risk management). To je koncept, ki ga pozna tako management kot tudi strokovne službe. Namreč takoimenovan »strokovnjak« se vedno odloča na osnovi konkretnih dejstev in vnaprej določenih kriterijev. Kadar okoliščine niso jasne, se odloča na osnovi vrednotenja posameznih tveganj. To pomeni, da vpeljava razmišljanja na podlagi tveganja dejansko izloča subjektivni faktor oz. »odločanje po občutku«. Še bolj pomembno pa je to, da razmišljanje na podlagi tveganja vodi neposredno do sprememb. Namreč, če lahko že vnaprej predvidimo kritične točke, smo bolj pozorni na signale, ki nakazujejo uresničitev posameznih tveganj in smo posledično takoj pripravljene ukrepati po vnaprej pripravljenih scenarijih. To v resnici nakazuje, da razmišljanje na podlagi tveganja lahko postane managersko orodje za uvajanje izboljšav in ne samo orodje sistema vodenja kakovosti, kot je to bilo v preteklosti. S slednjim imam v mislih preventivne in korektivne ukrepe, ki so se izvajali znotraj sistema vodenja kakovosti.

Opomba: Razmišljanje na podlagi tveganja ne vključuje samo obvladovanje tveganja, ampak tudi iskanje priložnosti za izboljšave.

Poudarjam tudi, da je implementacija razmišljanja na podlagi tveganj tudi v skla-

du z že omenjenim konceptom v sestavku Ukinitvev nepotrebne dokumentacije: »Pomembno je, kako se poslovni procesi v resnici izvajajo in ne, kako je napisano v dokumentih sistema vodenja kakovosti.« No, vsaj v teoriji. Kako se bo ta koncept uresničeval v praksi, pa je odvisno od presojevalskih organizacij. Po mojem mnenju je od tega odvisna tudi prihodnost ISO 9001. Sedaj namreč prihaja do hudih anomalij ali celo absurdov. Primer. Določena podjetja imajo »po stenah« obešenih mnogo certifikatov, da ne omenjam predpisanih dovoljenj, vendar v resnici v skladu z njimi ne izvajajo poslovnih procesov. To smo videli v zadnjem primeru požara, ki se še ni čisto ohladil, na Vrhniki. Če želi ISO 9001 ohraniti kredibilnost, bi bilo potrebno, da se s tovrstnimi primeri poleg neodvisnih presojevalskih organizacij, ukvarja tudi sama organizacija standardov ISO. Vendar, vrnimo se na področje, kaj nova verzija ISO 9001 prinaša dobrega.

Če na kratko povzamem zgoraj omenjene spremembe v novi verziji: Pridobitev ISO 9001 z novo verzijo 2015 ni več namenjen samo oddelku za kakovost in PR-u podjetja, ampak je namenjen predvsem vodstvu. ISO standard je postavil osnovo, ki zares pomaga managementu pri upravljanju poslovnih procesov ter pri uvajanju drugih sprememb v organizaciji. Sedaj je naloga managementa, da te koristi najde in jih združi v integriran način vodenja.

CELOVIT PROCESNI PRISTOP ZA PRIDOBITEV ISO 9001:2015

Da lahko ugotovimo, kako celovit procesni pristop lahko pomaga pri pridobivanju ISO 9001:2015, moramo najprej ugotoviti, kaj le-ta vključuje. Torej, celovit procesni pristop vključuje:

- Osredotočenost na poslovne procese podjetja. Celovit procesni pristop se ne ukvarja samo s posameznimi poslovnimi

Primerjalna tabela ISO 9001, verzija 2008 in verzija 2015

| PODROČJE | ISO 9001:2008 | ISO 9001:2015 |
|------------------------------------|----------------------------------|---|
| Usklajenost strukture standarda | ločen standard | uskladen (npr. z ISO 14001) |
| Osredotočenost na | izdelke | output (izdelke in storitve) |
| Ukvarja se s | s procesi SVK* | s poslovnimi procesi podjetja |
| Uporaba izrazov | dokumenti in zapisi | dokumentirana informacija |
| Poslovník | obvezen | ni obvezen |
| Odgovornost ima | predstavnik vodstva | vodstvo oz. lastniki procesov |
| Namenjen je | predstavnikom SVK | vodstvu, lastnikom procesov, vodjem projektov |
| Obvladovanje tveganj in izboljšave | preventivni in korektivni ukrepi | razmišljanje na podlagi tveganj |

* SVK – sistem vodenja kakovosti

- procesi, temveč obravnava vse ključne poslovne procese ter njihovo soodvisnost. V ta namen se izriše procesna arhitektura podjetja in procesni diagrami ključnih poslovnih procesov po BPMN. Pri popisu oz. dokumentiranju poslovnih procesov se opredelijo lastniki poslovnih procesov, kazalniki uspešnosti (KPI), kritične točke poslovanja itn.;
- Osredotočenost na izboljšave. Z neodvisnim in celovitim pregledom poslovnih procesov se opredelijo kritične točke ter potencialne rešitve. Na ta način vodstvo pridobi neposredne informacije, kakšne izboljšave so potrebne ter kako lahko podjetje obvladuje tveganje tudi v prihodnje (glej odstavek Razmišljanje na podlagi tveganj);
- Vključenost zaposlenih v spremembe. S celovitim pregledom nad poslovnimi procesi in vključevanje zaposlenih v iskanje rešitev v obliki delavnic, se vzpostavi zdrava osnova za uvajanje sprememb (procesni, ljudje in tehnologija);
- Upravljanje in posodabljanje procesnih diagramov za vodenje sistema kakovosti ISO 9001:2015. Glede na to, da dokumentacija sistema vodenja kakovosti ni več potrebna (glej tudi razdelek Ukinitve

nepotrebne dokumentacije) so orodja za dokumentiranje in modeliranje poslovnih procesov idealna rešitev tako za izboljševanje poslovnih procesov, kot tudi za obvladovanje zahtev po ISO 9001:2015;

- Celoviti procesni pristop se ne ukvarja samo s poslovnimi procesi. Z uporabo procesnega pristopa lahko poleg stanja v poslovnih procesih tudi ugotovimo kakšne so pomanjkljivosti v organizaciji, kadrih, informacijski tehnologiji in celo v poslovni strategiji (glej tudi že na začetku omenjeni članek v marčevskem Delodajalcu).

CELOVIT PROCESNI PRISTOP KOT INTEGRIRAN NAČIN VODENJA

Obvladovanje zahtev ISO 9001 je seveda samo eden izmed razlogov, zaradi česar je podjetjem smiselno uvajati celovit procesni pristop. V mislih imam predvsem: prenovno poslovnih procesov, reorganizacijo podjetja in digitalizacijo poslovanja. Podjetje lahko pri uvajanju vseh teh sprememb za osnovo uporabi procesni pristop. Ker pa tudi zamenjava pristopa pomembna sprememba in jo je zato potrebno obvladovati, vodstvu pripo-

ročam, da naredi analizo stroškov in koristi obeh pristopov.

Na eni strani imamo torej »Ločen pristop« različnih nepovezanih projektov, katerih stroške je potrebno sešteti. Na drugi strani pa imamo celovit procesni pristop, ki sicer naslavlja različne cilje vendar uporablja enak pristop.

Dosedanji pristop pridobivanja certifikata za ISO 9001 prinaša sorazmerno visoke stroške in majhne koristi na poslovanje podjetja. Poleg tega je potrebno upoštevati, da podjetja pogosto potrebujejo tudi druge standarde ali sisteme (npr. ISO 14001, ISO 27001, HACCP, OHSAS). Obenem pa se tudi vsako podjetje, v taki ali drugačni obliki, aktivno ukvarja z izboljševanjem poslovnih procesov. Če torej seštejemo vse stroške vodenja teh projektov, potem ugotovimo, da to podjetjem predstavlja ogromne stroške z sorazmerno majhno dodano vrednostjo. Po drugi strani pa lahko uporabite celovit procesni pristop za pridobivanje certifikata ISO 9001 in za doseganje drugih poslovnih ciljev. Kar prinaša sorazmerno majhne stroške in veliko dodane vrednosti poslovanju.

POPRAVEK:

V Delodajalcu št. 7/2017 je bil ob članku rubrike Gostujoče pero napačno naveden naslov članka, za kar se iskreno opravičujemo.

Članek s pravilnim naslovom tokrat objavljamo ponovno v celoti.