

Magdalena SZYDEŁKO¹

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ – STUDIUM PRZYPADKU

W normie PN-EN ISO 9001:2009 wyspecyfikowano wymagania dotyczące podejścia procesowego. W celu skutecznego działania organizacja powinna określić i zarządzać licznymi powiązanymi ze sobą procesami. Stosowanie systemu procesów w organizacji wraz z ich identyfikacją i zarządzaniem nimi w celu osiągnięcia zamierzonych wyników można określić jako podejście procesowe. W artykule zaprezentowano istotę podejścia procesowego w zarządzaniu jakością, a w części praktycznej przedstawiono system procesów funkcjonujący w badanym przedsiębiorstwie.

1. WPROWADZENIE

Współczesne organizacje stale poszukują nowych podejść do zarządzania, które przyczynią się do zwiększania efektywności i skuteczności realizowanych działań.

Jak twierdzi S. Nowosielski, podejście procesowe jest obecnie uważane za jedną z ważniejszych orientacji w zakresie organizacji i zarządzania współczesnymi jednostkami organizacyjnymi (różnego rodzaju przedsiębiorstwami i instytucjami)².

Należy podkreślić, iż procesy funkcjonują w każdej organizacji, niezależnie od tego, czy najwyższe kierownictwo uświadamia sobie ich istnienie, czy też nie. Według A. Bitkowskiej coraz więcej organizacji reorganizowanych jest pod kątem procesów, ponieważ ich efektywność przekłada się na efektywność systemu jako całości³.

Orientacja systemów zarządzania w kierunku procesów jest jednak przedsięwzięciem bardzo skomplikowanym, przede wszystkim dlatego, że systemy organizacyjne w polskich przedsiębiorstwach mają charakter funkcjonalny. Jedną z barier we wdrażaniu rozwiązań procesowych jest wysoki koszt związany z zaprojektowaniem organizacji procesowej, do czego często potrzebne jest wsparcie firm konsultingowych, oraz opór pracowników wobec zmian organizacyjnych. Dodatkowo, jak podkreśla P. Grajewski, „projektowanie i konfiguracja organizacji procesowej [...] oznacza poruszanie się po gruncie słabo jeszcze rozpoznanym zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania”⁴.

Podejście procesowe stanowi podstawę wielu koncepcji i metod zarządzania. Wśród nich można wymienić: *business process reengineering*, *total quality management*, *benchmarking*, *kaizen* i *lean management*.

¹ Mgr Magdalena Szydełko, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 11.

³ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 39.

⁴ P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 191.

Coraz więcej organizacji, w których podejmuje się decyzję o wdrożeniu, utrzymywaniu i ciągłym doskonaleniu systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2009, zaczyna traktować podejście procesowe jako narzędzie pozwalające osiągać zakładaną sprawność organizacyjną.

Celem pracy jest przedstawienie istoty podejścia procesowego, które jest podstawą systemu zarządzania jakością oraz ocena dojrzałości procesowej Zakładu Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA.

Artykuł powstał w wyniku studiów literatury przedmiotu, przemyśleń własnych autorki oraz w oparciu o obserwację rozwiązań w zakresie podejścia procesowego wdrożonego w Zakładach Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA.

2. PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ

Jak podkreślają R. Wolniak i B. Skotnicka, podejście procesowe było akcentowane w zarządzaniu jakością od dawna⁵. Już na przełomie lat 80. i 90. F. Caplan wyszczególnił dziewięć podstawowych procesów, jakie występują w przedsiębiorstwie:

- zarządzanie jakością,
- sterowanie rozwojem wyrobów,
- sterowanie zakupami surowców,
- sterowanie rozwojem procesu produkcyjnego,
- przepływ informacji,
- badania rozwojowe,
- nadzorowanie wyposażenia do kontroli i badań,
- zarządzanie ludźmi,
- kontakty z klientem⁶.

Jednakże podejście procesowe zostało uwzględnione dopiero w 2000 r. w znowelizowanej normie ISO 9001. Obecnie procesowe spojrzenie na organizację jest podstawą przy wdrażaniu i doskonaleniu systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2009. Norma ta zachęca do „przyjęcia podejścia procesowego podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością w celu zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań”⁷.

W normie PN-EN ISO 9000:2006 proces zdefiniowano jako „każde działanie lub zbiór działań, w których wykorzystuje się zasoby do przekształcenia wejść w wyjścia”⁸. Po wyższą definicję można rozszerzyć stwierdzając, że proces jest zbiorem następujących po sobie działań, które przekształcają zasoby wejściowe w wyjściowe, dzięki czemu powstaje wartość dodana dla klienta i organizacji. Według P. Grajewskiego każdy zbiór czynności można przedstawić jako proces, który powoduje, że z pewnego nakładu otrzymujemy rezultat, czyli nakład wzbogacony o wartość dodaną⁹.

⁵ R. Wolniak, B. Skotnicka, *Dokumentacja systemu zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 85.

⁶ F. Caplan, *The Quality System: A Sourcebook for Managers and Engineers*, Chilton Book Company, Radnor, PA 1990.

⁷ PN-EN ISO 9001:2009 – *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 7.

⁸ PN-EN ISO 9000:2006 – *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 13.

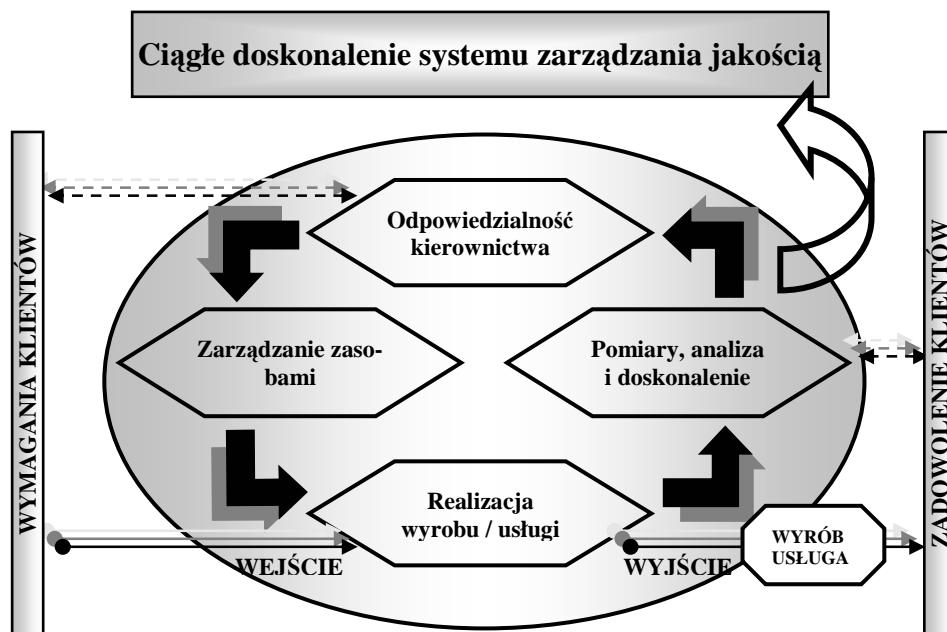
⁹ P. Grajewski, *op. cit.*, s. 55.

Podjęcie procesowe polega na:

- 1) zidentyfikowaniu procesów realizowanych w organizacji i działań (czynności, operacji) składających się na poszczególne procesy,
- 2) określeniu powiązań między procesami (zależności przyczynowo-skutkowych),
- 3) określeniu celów poszczególnych procesów,
- 4) stosowaniu odpowiednich metod monitorowania (nadzoru) i mierzenia procesów,
- 5) zapewnieniu dostępności zasobów rzeczowych, ludzkich, finansowych i informacyjnych potrzebnych do prawidłowego przebiegu procesów,
- 6) określeniu danych wejściowych, danych wyjściowych, dostawców i odbiorców,
- 7) określeniu odpowiedzialności za przebieg i wynik poszczególnych procesów,
- 8) ciągłym doskonaleniu procesów w oparciu o wyniki monitorowania i analiz.

Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces, przedstawia rysunek 1. Model ten obrazuje powiązania procesów, które zostały szczegółowo opisane w rozdziałach 4 do 8 normy PN-EN ISO 9001:2009, nie odzwierciedla jednak procesów w sposób szczegółowy. To organizacja powinna nazwać realizowane w niej procesy i dokonać właściwej klasyfikacji, tak by utworzyć ich strukturę.

Rys. 1. Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces



Źródło: PN-EN ISO 9001:2009 – Systemy zarządzania jakością – Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009, s. 9.

3. STUDIUM PRZYPADKU – PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ NA PRZYKŁADZIE ZAKŁADÓW TWORZYW SZTUCZNYCH „GAMRAT” SA

Historia Zakładów Tworzyw Sztucznych sięga roku 1937, kiedy to podjęto decyzję o budowie Wytwórni Chemicznej w Krajowicach, na terenach należących w XIV i XV wieku do rycerskiego rodu Gamratów – stąd obecna nazwa firmy¹⁰.

Zakład został odbudowany ze zniszczeń wojennych i prowadził działalność jako Wytwórnia Chemiczna nr 12. Od połowy lat sześćdziesiątych – już jako Zakłady Chemiczne „Gamrat” – przedsiębiorstwo to było producentem takich wyrobów, jak płytki podłogowe z PVC, klej lateksowy i płyty styropianowe.

Od 1 sierpnia 1996 roku Gamrat funkcjonuje jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa pod nazwą Zakłady Tworzyw Sztucznych „Gamrat” Spółka Akcyjna. Lata 90. były czasem systematycznych unowocześnień oraz zakupu nowych maszyn i technologii.

Obecnie firma jest jednym z największych przetwórców tworzyw sztucznych dla potrzeb budownictwa w Polsce, liczącym się również na rynku europejskim.

Firma szczyci się ponad siedemdziesięcioletnią tradycją, ciągle wzrastającą wartością inwestycji oraz stosowaniem najnowocześniejszych technik w przetwórstwie tworzyw sztucznych. Najważniejsze wyroby Zakładu Tworzyw Sztucznych to rury, wykładziny, rynny i okładziny elewacyjne.

Dbłość o jakość produktów jest istotną częścią realizowanej przez spółkę polityki jakości, a skuteczność wdrożonego systemu zarządzania jakością spełniającego wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009 potwierdzona została certyfikatem przyznany przez niezależną jednostkę certyfikacyjną Bureau Veritas.

Zgodnie z przyjętą polityką jakości Zakłady Tworzyw Sztucznych „Gamrat” podejmują działania zmierzające do optymalizacji procesów produkcyjnych oraz wprowadzania nowoczesnych zasad zarządzania jakością w każdej dziedzinie działalności spółki¹¹.

W ramach podejścia procesowego kierownictwo spółki wyodrębniło osiemnaście procesów, dzieląc je na:

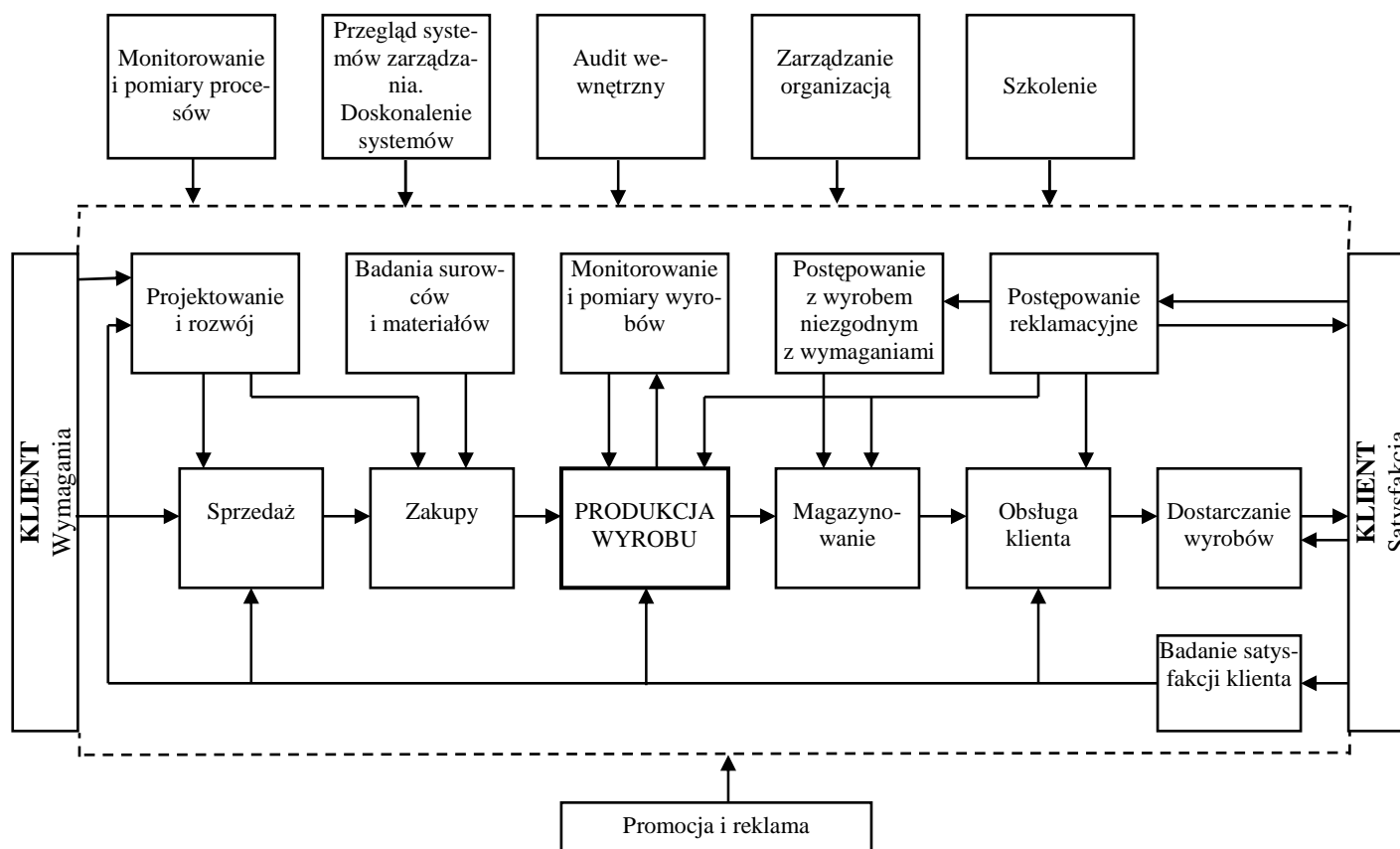
1. Procesy główne, do których zalicza się produkcję wyrobu, projektowanie i rozwój, zakupy, sprzedaż i obsługę klienta.
2. Procesy zarządcze, do których zalicza się przegląd i doskonalenie systemów zarządzania oraz zarządzanie organizacją.
3. Procesy wspomagające, do których zalicza się szkolenie, magazynowanie, dostarczanie wyrobów, badanie surowców i materiałów, monitorowanie i pomiary wyrobów, badanie satysfakcji klienta, monitorowanie i pomiary procesów, audyty wewnętrzne, postępowanie z wyrobem niezgodnym z wymaganiami, postępowanie reklamacyjne, promocję i reklamę.

Korelacja między procesami przebiegającymi w spółce została przedstawiona w formie graficznej w postaci mapy procesów (patrz rys. 2).

¹⁰ http://www.gamrat.com.pl/pl/firma/historia_firmy/

¹¹ *Księga jakości Zakładów Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA*, wyd. 7, lipiec 2009.

Rys. 2. Mapa procesów realizowanych w Zakładzie Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA



Źródło: Księga jakości Zakładów Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA, wyd. 7, lipiec 2009.

W analizowanym przedsiębiorstwie określono również cele procesów, właścicieli procesów, dane wejściowe i wyjściowe, dostawców i odbiorców oraz mierniki oceny procesów. Ze względu na obszerność powyższych danych pochodzących z tej spółki, w niniejszej publikacji przedstawiono trzy elementy podejścia procesowego: cele i właścicieli procesów (tabela 1) oraz mierniki oceny procesów (tabela 2).

Tabela 1. Zestawienie celów i właścicieli procesów w Zakładzie Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA

Lp.	Nazwa procesu	Cel procesu	Właściciel procesu
1.	Produkcja wyrobu	Produkcja wyrobu zgodnego z wymaganiami	Dyrektor Zakładu
2.	Projektowanie i rozwój	Doskonalenie wyrobu i technologii. Spełnianie potrzeb i wymagań klientów. Obniżka kosztów	Dyrektor Zakładu
3.	Zakupy	Zakup surowców, materiałów, opakowań, maszyn i ich części oraz usług spełniających wymagania klienta. Wybór i ocena dostawców	Kier. Działu Zakupów
4.	Sprzedaż	Realizacja planu sprzedaży, pozyskiwanie nowych klientów i promowanie marki Gamrat	Dyrektor Handlowy
5.	Obsługa klienta	Kompetentna i prawidłowa obsługa w celu maksymalnego zadowolenia klienta i pozyskania go na przyszłość	Kier. Działu Obsługi Klienta i Logistyki
6.	Przegląd i doskonalenie systemów zarządzania	Ocena zgodności SZJ z wymaganiami normy ISO 9001:2008. Ocena możliwości doskonalenia systemów ISO	Pełnomocnik ds. Zarządzania Systemami ISO
7.	Zarządzanie organizacją	Dostosowanie struktury organizacyjnej i wewnętrznych aktów prawnych do aktualnych celów i potrzeb spółki	Dyrektor Generalny
8.	Szkolenie	Zapewnienie utrzymania i podwyższania kwalifikacji pracowników. Realizacja „Polityki szkoleniowej”	Kier. Działu Kadr i Płac
9.	Magazynowanie	Ochrona jakości surowców, materiałów i wyrobów gotowych poprzez zapewnienie właściwego postępowania w trakcie ich przyjmowania, przechowywania i wydawania	Kier. Działu Obsługi Klienta i Logistyki
10.	Dostarczanie wyrobów	Zapewnienie ochrony jakości wyrobów w trakcie ich transportowania	Kier. Działu Obsługi Klienta i Logistyki
11.	Badanie surowców i materiałów	Zapewnienie, że do produkcji zostaną użyte wyłącznie surowce i materiały spełniające wymagania	Szef Centrum Jakości
12.	Monitorowanie i pomiary wyrobów	Zapewnienie monitorowania i badań wyrobów pod kątem spełniania określonych wymagań jakościowych	Dyrektor Zakładu

13.	Badanie satysfakcji klienta	Ustalenie poziomu zadowolenia klienta oraz określenie działań w celu zwiększenia satysfakcji klienta (maksymalizacja zadowolenia)	Dyrektor Handlowy
14.	Monitorowanie i pomiary procesów	Pozyskiwanie informacji o przebiegu procesów i realizacji założonych celów pod kątem oceny poziomu ich skuteczności	Pełnomocnik ds. Zarządzania Systemami ISO
15.	Audyty wewnętrzne	Ocena zgodności elementów SZJ z wymaganiami	Pełnomocnik ds. Zarządzania Systemami ISO
16.	Postępowanie z wyrobem niezgodnym z wymaganiami	Zapewnienie właściwego nadzoru nad wyrobem niezgodnym	Dyrektor Zakładu, Kier. Działu Obsługi Klienta i Logistyki
17.	Postępowanie reklamacyjne	Terminowe i rzetelne rozpatrywanie reklamacji, analiza ich przyczyn i uruchamianie działań korygujących i zapobiegawczych	Dyrektor Zakładu, Kier. Działu Obsługi Klienta i Logistyki
18.	Promocja i reklama	Zapewnienie promocji wyrobów oraz podnoszenie i utrwalenie znajomości marki	Kier. Działu Promocji i Reklamy

Źródło: *Księga jakości Zakładów Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA*, wyd. 7, lipiec 2009.

W analizowanym przedsiębiorstwie kierownictwo zgadza się z twierdzeniem, że procesy, które nie mogą być odpowiednio zmierzone, nie mogą być odpowiednio zarządzane. Opracowano zatem mierniki oceny procesów, przy pomocy których stwierdza się, czy dany proces jest efektywny. Dzięki mierzeniu procesów i analizowaniu wyników pomiarów osoby odpowiedzialne za przebieg procesów (właściciele procesów) posiadają wiedzę na temat przebiegu procesów i ewentualnych odchyłeń od przyjętych standardów (wartości oczekiwanych mierników). Przykłady mierników opracowanych dla poszczególnych procesów przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Zestawienie monitoringu procesów w Zakładzie Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA

Lp.	Nazwa procesu	Miernik	Czasookres dokonywania analizy	Odpowiedzialny za wyliczenie wskaźnika
1.	Produkcja wyrobu	ilość wyprodukowanych wyrobów / ilość wg planu produkcji	co pół roku	Specjalista ds. ekonomicznych w zakładzie produkcyjnym
2.	Projektowanie i rozwój	ilość projektów zaakceptowanych / ilość projektów zrealizowanych	raz na rok	Kier. Działu Technologii i Kontroli Jakości
3.	Zakupy	terminowość dostaw	raz na rok	Kier. Działu Zakupów

4.	Sprzedaż	wielkość sprzedaży/plan sprzedaży	co pół roku	szefowie sprzedaży i Kier. Działu Eksportu
5.	Obsługa klienta	terminowość dostaw	co pół roku	Specjalista ds. sprzedaży
6.	Przegląd i doskonalenie systemów zarządzania	ilość działań doskonalących podjętych / ilość działań zrealizowanych	raz na rok	Specjalista ds. zarządzania systemami ISO
7.	Zarządzanie organizacją	brak danych	raz na rok	Kier. Biura Spółki
8.	Szkolenie	ilość przeprowadzonych szkoleń / ilość zaplanowanych szkoleń	raz na rok	Kier. Działu Kadr i Płac
9.	Magazynowanie	ilość odstępstw / ilość magazynowanych wyrobów	raz na rok	Kier. magazynów
10.	Dostarczanie wyrobów	terminowość dostaw	co pół roku	Specjalista ds. logistyki
11.	Badanie surowców i materiałów	ilość uznanych reklamacji dotyczących badań	co pół roku	Kier. Działu Technologii i Kontroli Jakości
12.	Monitorowanie i pomiary wyrobów	ilość wystawionych kart wyrobu niezgodnego	co pół roku	Kier. Działu Technologii i Kontroli Jakości
13.	Badanie satysfakcji klienta	brak danych	raz na rok	Szefowie sprzedaży i Kier. Działu Eksportu
14.	Monitorowanie i pomiary procesów	mierniki wszystkich procesów	raz na rok	Specjalista ds. zarządzania systemami ISO
15.	Audyty wewnętrzne	ilość auditów zrealizowanych / ilość auditów wg „Harmonogramu”	raz na rok	Specjalista ds. zarządzania systemami ISO
16.	Postępowanie z wyrobem niezgodnym z wymaganiami	– straty z tytułu złej jakości – straty z tytułu utraty jakości wyrobu w trakcie przechowywania	co pół roku	brak danych
17.	Postępowanie reklamacyjne	– ilość reklamacji – wartość reklamacji	co pół roku	brak danych
18.	Promocja i reklama	brak danych	raz na rok	Kier. Działu Promocji i Reklamy

Źródło: *Księga jakości Zakładów Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA*, wyd. 7, lipiec 2009.

Aby dokonać oceny dojrzałości procesowej Zakładu Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA, ustalono jej kryteria. Korzystając z wykazu cech dojrzałości procesowej opracowane-

go przez P. Grajewskiego, sprawdzono, czy analizowane przedsiębiorstwo posiada je, czy też wykazuje cechy niedojrzałości procesowej. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena dojrzałości procesowej Zakładu Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA

Lp.	Cechy dojrzałości procesowej organizacji	Cechy dojrzałości procesowej Zakładu Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA
1.	Zdolność do budowy i usprawniania produktu lub usługi jest cechą organizacji, a nie indywidualnych pracowników.	TAK
2.	Procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest skutecznie przekazywana pracownikom.	TAK
3.	Prace związane z projektowaniem procesów są planowane.	TAK
4.	Procesy obserwuje się i usprawnia także za pomocą kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu do osiąganego efektu.	TAK
5.	Podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji i poszczególnych projektów.	TAK
6.	Jakość produktów lub usług, a także stopień zadowolenia klientów podlegają monitorowaniu.	TAK
7.	Istnieją sformalizowane i obiektywne kryteria oceny jakości produktów i procesów oraz wczesna identyfikacja problemów.	TAK

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 119–120.

Podsumowując wyniki badań oceny dojrzałości procesowej, należy stwierdzić, że Zakład Tworzyw Sztucznych posiada wszystkie cechy dojrzałości procesowej. Niemniej jednak pomysłodawca powyższego modelu pominął ważny element, jakim jest struktura procesowa. Zakład Tworzyw Sztucznych stosuje podejście procesowe, ale nadal posiada tradycyjną strukturę funkcjonalną, co zdaniem autorki powoduje, że organizacja ta nie może zostać określona mianem dojrzałej procesowo. Zakład nie zdecydował się na radykalne przeprojektowanie procesów i przejście od organizacji funkcjonalnej do dojrzałej procesowo (co wiązałoby się m.in. ze zmianą struktury organizacyjnej)¹².

4. PODSUMOWANIE

Podsumowując rozważania dotyczące istoty podejścia procesowego, które jest wymagane przez normę ISO 9001, można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Projektowanie procesów i wdrażanie podejścia procesowego do zarządzania organizacją jest procesem pracochłonnym, wymagającym zaangażowania środków finansowych i osobowych. Należy jednak proces ten potraktować jako długoterminową inwestycję.

¹² Szerzej na temat struktury organizacji procesowej: P. Grajewski, *op. cit.*, s. 122–167.

2. Przykładów organizacji, które można by określić mianem dojrzałych organizacji procesowych, jest niewiele. Z reguły stosowanie podejścia procesowego ogranicza się do zidentyfikowania zbioru procesów, projektowania ich przebiegu oraz stosowania mierników do ich oceny. Znacznie rzadziej organizacje decydują się na radykalne przeprojektowanie procesów i przejście od organizacji funkcjonalnych do procesowych.
3. Warunkiem koniecznym do zbudowania trwałych podstaw sukcesu rynkowego Zakładu Tworzyw Sztucznych „Gamrat” było podjęcie przez jego dyrekcję decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością i stosowaniu elementów podejścia procesowego do zarządzania organizacją.

LITERATURA

- [1] Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009
- [2] Caplan F., *The Quality System: A Sourcebook for Managers and Engineers*, Chilton Book Company, Radnor, PA 1990
- [3] Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007
- [4] http://www.gamrat.com.pl/pl/firma/historia_firmy/
- [5] *Księga jakości Zakładów Tworzyw Sztucznych „Gamrat” SA*, wyd. 7, lipiec 2009
- [6] *PN-EN ISO 9000:2006 – Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006
- [7] *PN-EN ISO 9001:2009 – Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009
- [8] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009
- [9] Wolniak R., Skotnicka B., *Dokumentacja systemu zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006

PROCESS APPROACH IN QUALITY MANAGEMENT – CASE STUDY

PN-EN ISO 9001:2009 specifies requirements for a process approach. For an organization to function effectively, it has to determine and manage numerous linked processes. The application of a system of processes within an organization, together with the identification and interactions of these processes, and their management to produce the desired outcome, can be referred to as the process approach. The article presents the essence of the process approach in quality management and the practical part presents a system of processes functioning in the tested company.