

Ugotovitve izvajanja procesnega pristopa v certificiranih podjetjih

Milena Alič

e-pošta: milena.alic@siol.net

Povzetek

Sodoben način poslovanja od podjetij zahteva procesni način razmišljanja in organizacije dela, katerega namen je s čim bolj povezanim in učinkovitim izvajanjem aktivnosti ustvariti vrednost za stranko in jo zadovoljiti, podjetju pa povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja. Standard ISO 9001 od leta 2000 postavlja uvedbo in izvajanje procesnega pristopa kot eno svojih bistvenih zahtev, nas pa v tej študiji zanima, kakšno je stanje njegove uvedbe v praksi v podjetjih, certificiranih po tem standardu, in ali so certificirana podjetja v kakršnikoli prednosti na tem področju v primerjavi s preostalimi podjetji. Na podlagi analize naključnega vzorca poročil presoj ene od slovenskih certifikacijskih hiš smo poskušali dobiti vpogled v izvajanje procesnega pristopa v tej skupini podjetij iz 6 držav jugovzhodne Evrope v letu 2016. Ugotovitve kažejo, da certificirana podjetja v večji meri izkazujejo uporabo procesnega pristopa kot podjetja na splošno, za natančnejše ugotovitve pa bi bilo treba pridobiti dodatne podatke in izvesti nadaljnje bolj poglobljene raziskave.

Ključne besede: procesni pristop, ISO 9001, standardi kakovosti, sistemi kakovosti, management poslovnih procesov (MPP)/ravnanje s poslovnimi procesi/obvladovanje poslovnih procesov

1. Uvod

ISO 9001 je najbolj razširjen mednarodni standard za sisteme ravnanja z več kot milijon izdanimi certifikati po celem svetu (ISO, 2018). V izdaji iz leta 2000 se v standardu ISO 9001 prvič pojavijo načelo procesnega pristopa in zahteve za prepoznavanje, opredelitev, opisovanje, nadzor in izboljšanje učinkovitosti procesov (ISO, 2000). Procesni pristop je še bolj poudarjen v zadnji izdaji ISO 9001:2015 (ISO, 2015), ki ne zahteva le uspešnega izvajanja procesov v smislu doseganja planiranih učinkov, pač pa tudi njihovo učinkovitost v smislu storilnosti in smotrne izrabe zmogljivosti. Poleg tega je zadnja izdaja standarda bolj prilagodljiva glede oblike in količine dokumentacije glede na kontekst podjetja (velikost, industrija, kultura, strateški okvir in poslovno okolje), kar omogoča uvedbo in delovanje učinkovitejšega sistema kakovosti in procesnega pristopa kot ene njegovih temeljnih zahtev.

Namen raziskave je pridobiti vpogled v stanje uvedbe procesnega pristopa v certificiranih podjetjih po standardu ISO 9001. Zanima nas, ali so zahteve standarda učinkovito uvedene in ali se na tem področju certificirana podjetja kakorkoli razlikujejo od preostalih (necertificiranih). Naš namen je tudi spodbuditi nadaljnje raziskave in dati praktikom predloge za izboljšave na tem področju.

Raziskava vključuje pregled literature, analizo besedila ISO 9001 in našo začetno empirično raziskavo (študijo primera) glede izvajanja procesnega pristopa v certificiranih podjetjih v 6 državah jugovzhodne Evrope v letu 2016 z nekaterimi osnovnimi opisnimi statistikami.

Prispevek po uvodu s predstavitev namena in ciljev raziskave (poglavje 1) vključuje predstavitev zahtev ISO 9001 glede procesnega pristopa (poglavje 2), pregled literature (poglavje 3), metodologijo raziskave (poglavje 4), rezultate empirične raziskave (poglavje 5), razpravo in omejitve raziskave (poglavje 6) ter zaključek (poglavje 7).

2. ISO 9001 in njegove zahteve glede procesnega pristopa

Načela in zahteve ISO 9001:2015 (ISO, 2015) so določene v 10 poglavjih (Pogl.) tega standarda. Procesni pristop je temeljno načelo za izvajanje zanke »planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj« (angl. »Plan-Do-Check-Act« – PDCA). **Namen** procesnega pristopa je (Pogl. 0.3.1): 1) razvoj, izvajanje in izboljšanje učinkovitosti sistema kakovosti; 2) izboljšanje zadovoljstva strank z izpolnjevanjem njihovih zahtev; 3) uspešnost in učinkovitost organizacije pri doseganju načrtovanih rezultatov v skladu s politiko kakovosti in strateško usmeritvijo organizacije. **Pristopi**, s katerimi naj bi organizacije uvedle procesni pristop, so (Pogl. 0.3.1): 1) sistematična opredelitev procesov in njihovih medsebojnih vplivov; 2) razumevanje in upravljanje medsebojno povezanih procesov kot sistema; 3) nadzor medsebojnih razmerij in soodvisnosti med procesi sistema, tako da se lahko izboljša splošna uspešnost organizacije. **Pričakovane koristi** procesnega pristopa so (Pogl. 0.3.1): »1) razumevanje in skladnost pri izpolnjevanju zahtev; 2) upoštevanje procesov v smislu dodane vrednosti; 3) doseganje učinkovitega delovanja procesa; 4) izboljšanje procesov, ki temeljijo na vrednotenju podatkov in informacij.«

Da bi zadostila **zahtevam za izvajanje procesnega pristopa** (Pogl. 4.4.1), »mora organizacija:

- a. *opredeliti* potrebne vhode v te procese in predvidene izhode iz njih;
- b. *opredeliti zaporedje in interakcijo* teh procesov;
- c. *opredeliti in uporabljati kriterije in metode* (vključno z nadzorovanjem, merjenjem in pripadajočimi kazalniki učinkov delovanja), potrebne za zagotavljanje uspešnega delovanja in obvladovanja teh procesov;
- d. *opredeliti potrebne vire* za te procese in zagotoviti njihovo razpoložljivost;
- e. *dodeliti odgovornosti in pooblastila* za te procese;
- f. *obravnavati tveganja in priložnosti* ...;
- g. *ovrednotiti te procese in izvajati morebitne potrebne spremembe za zagotovitev*, da ti procesi dosežejo predvidene rezultate;
- h. *izboljševati procese*« in sistem kakovosti.

Kot podporo zgornjim zahtevam standard dodatno zahteva, da »mora organizacija v takšnem obsegu, kot je potrebno (Pogl. 4.4.1):

- a) *vzdrževati dokumentirane informacije v podporo delovanju svojih procesov;*
- b) *hraniti dokumentirane informacije kot dokaz, da se procesi izvajajo tako, kot je načrtovano.*«

Glede na zahteve standarda iz leta 2000 (ISO, 2000) sta v letu 2015 novi zahtevi dodelitev odgovornosti in pooblastil za opredeljene procese (Pogl. 4.4.1 e) ter obravnava tveganj in priložnosti (Pogl. 4.4.1 f). Ti zahtevi sta bili v malo drugačni obliki podani tudi v izdajah standarda že od leta 2000, vendar nista bili podani tako neposredno. Podane zahteve in opis procesnega pristopa, PDCA-zanke in filozofije razmišljanja, ki temelji na obravnavi tveganj, so dodatno kratko pojasnjeni v uvodu (Pogl. 0.3) in med preostalimi zahtevami standarda (Pogl. 6.1).

Standard pušča odprt prostor za uporabo različnih tehnologij in infrastrukture, vključno z informacijsko podporo in avtomatizacijo procesov, vendar ne daje nikakršnih navodil glede izbire in uporabe ustreznih metodologij in orodij za učinkovito uresničitev danih zahtev.

3. Izvajanje procesnega pristopa v podjetjih - pregled literature

Procesni pristop je v podjetja prodiral že od devetdesetih let prejšnjega stoletja s pomočjo uvajanja sodobne informacijske tehnologije, ki je ponujala orodja za ravnanje s procesi, in s pomočjo nekaterih pristopov na področju ravnanja s kakovostjo (npr. Six Sigma). Od leta 2003 je visoko uvrščen na seznamih pomembnejših poslovnih tematik (Harmon, 2016).

Vpogled v stanje izvajanja procesnega pristopa v podjetjih (ne glede na to, ali so certificirana ali ne) daje svetovna raziskava z naslovom The State of Business Process Management, ki se periodično izvaja v letih od 2005 do 2015 (Harmon, 2016) in vključuje podjetja različnih velikosti, iz različnih panog in vseh celin. Raziskava kaže, da v zadnjih 10 letih ni realnega povečanja uporabe ravnanja s poslovnimi procesi (MPP). Delež podjetij, ki izvajajo MPP, je še vedno nizek. Le 2 % anketirancev izvaja načrtovane aktivnosti MPP, ki redno pokrivajo vse procese. Med vsemi anketiranci je manj kot 50 % takih, ki imajo svoje procese dokumentirane, manj kot 40 % jih avtomatizira svoje procese, manj kot 30 % jih standardizira ključne kazalnike (KPI) za merjenje učinkovitosti in uspešnosti procesa. Samo 10 % vseh managerjev v podjetjih je usposobljenih, da razmišljajo kot skrbniki procesov. Večina anketirancev meni, da uvajanje MPP v podjetjih večinoma ni le posledica uvajanja nove informacijske tehnologije, ampak se uvaja z namenom obvladovanja procesnih sprememb v celotnem poslovanju.

Študija BPM (Harmon, 2016) preučuje tudi zrelost procesnega pristopa in MPP na podlagi zrelostnega modela (»Capability Maturity Model Integration« – CMMI), ki ima 5 stopenj: 1) ni organiziranih procesov (nezrel procesni pristop); 2) nekateri organizirani procesi; 3) večina organiziranih procesov; 4) procesi se obvladujejo; 5) procesi se nenehno izboljšujejo. Večina organizacij v letu 2015 je na stopnji 2 na tej lestvici zrelosti MPP. Številna podjetja sicer vlagajo v opredelitev svojih procesov, vendar ne vlagajo oz. premalo vlagajo v medsebojno uskladitev procesov po celotnem podjetju. Poleg tega lahko najdemo pomembne razlike v specifičnih elementih zrelosti procesnega pristopa tudi med državami (Škrinjar, Bosilj Vukšić, & Indihar Štemberger, 2010).

Izvajanje osnovnih zahtev obvladovanja procesov v certificiranih podjetjih bi moralo imeti močan, pozitiven in neposreden učinek na izboljšanje kakovosti (Psomas, Fotopoulos, & Kafetzopoulos, 2011). Čeprav je procesna usmeritev pomemben poudarek standarda ISO 9001, je vpliv standarda na povečanje učinkovitosti poslovanja omejen. Včasih so tudi pozitivni rezultati drugih dejavnosti v podjetjih (napačno) pripisani učinkom uvedenega standarda ISO 9001 (Dick, Heras, & Casadesús, 2008; Psomas, Fotopoulos, & Kafetzopoulos, 2011). Neustrezne prakse uvajanja standarda ISO 9001 lahko privedejo tudi do neželenih učinkov, kot so birokracija, veliko dodatnega človeškega dela, stroški, slaba povezanost sistema kakovosti z operativnimi poslovnimi aktivnostmi in njihovo informacijsko podporo ter z drugimi sistemi ravnanja v podjetju (Boiral, 2012). Torej, namesto učinkovitega načrtovanja in nadzora procesov po PDCA-zanki podjetje pripravi nekaj dodatne splošne dokumentacije, povezane s procesi, ki je namenjena samo za potrebe zunanje presoje, ne pa tudi za uporabo na delovnih mestih (kar naj bi bil njen osnovni namen). V takih primerih sistem kakovosti ne služi kot orodje za obvladovanje procesov, temveč kot spodbujevalec dodatne dokumentacije in orodje za njegovo obdelavo (Poksinska, Eklund, & Jörn Dahlgaard, 2006). S tem lahko povečuje birokracijo in postane breme za podjetje. Glede na prevladujoče zunanje motive (npr. pritisk strank) za certificiranje ISO 9001 v podjetjih in s tem povezano uvedbo sistema z minimalnimi naporji (Sampaio, Saraiva, & Rodrigues, 2009) so take situacije lahko pogoste.

4. Metodologija raziskave

V naši študiji primera smo iskali informacije v zvezi s procesnim pristopom v poročilih presoj (PP)

slovenske certifikacijske hiše SIQ, ki obvladuje več kot tretjino slovenskega certifikacijskega trga. Ta je ob koncu leta 2016 na področju ISO 9001 obsegal 1848 certificiranih organizacij v Sloveniji (ISO, 2018). SIQ deluje tudi v sosednjih državah. Med izdanimi certifikati leta 2016 je 61 % pripadalo sistemu ravnanja s kakovostjo (ISO 9001), od tega jih je bilo 75 % izdanih v Sloveniji, druge države pa so zavzemale deleže od 1 % do 8 % (SIQ, 2017).

Naključni vzorec 48 PP-jev je bil vzet iz podatkovne zbirke SIQ za leto 2016, ki je obsegala 1073 PP-jev (SIQ, 2016) in vključevala PP-je za ISO 9001 in druge sisteme, različne vrste revizij in različne države. V našem vzorcu so bili naključno izbrani PP-ji iz različnih držav (Slovenija, Italija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Makedonija). Struktura izbranih presojanih organizacij je bila precej raznolika tudi glede dejavnosti (glej Preglednico 1) in velikosti organizacije.

V PP-jih smo iskali zapise o procesnem pristopu ter dokumentirane neskladnosti in priporočila, ki se nanje nanašajo. Sledili smo zahtevam ISO 9001:2015 v točki 4.4.1 in analizirali ugotovitve, ki sledijo tem zahtevam od »a)« do »h)«. Izbrali smo 5 ocenjevalnih kriterijev, ki so prikazani v Preglednici 2, in 5-stopenjsko lestvico ocenjevanja, pri čemer 1 pomeni, da je zahteva neizpolnjena, 5 pa pomeni, da je zahteva v celoti in učinkovito izpolnjena (pri vseh procesih, vezanih na proizvod ali storitev za kupca). Iz vsakega PP-ja smo poleg podatkov za oceno vsakega izmed ocenjevalnih kriterijev zbirali tudi število zapisanih neskladij in priporočil v PP-jih, ki se nanašajo na posamezen ocenjevalni kriterij. Če v PP-jih podatki za oceno posameznega kriterija niso bili najdeni, je bil manjkajoči podatek označen z „-“.

Rezultati študije so predstavljeni v Preglednici 3. Za vsak ocenjevalni kriterij sta število in delež organizacij, ki dosežejo posamezno višino ocene (od 1 do 5), vpisana v stolpec pod to vrednostjo. V stolpcu istega vrednostnega razreda je vrstico nižje vpisano tudi skupno število ugotovljenih neskladij in priporočil pri vsaki vrednosti tega ocenjevalnega kriterija. Tako je predstavljena stopnja izvajanja elementov procesnega pristopa v našem vzorcu organizacij.

Glede na to, da je bila to začetna študija in ni bilo predhodno znano, kako celoviti in uporabni bodo podatki iz PP-jev za zeleno analizo, podrobnejše analize (po državah, dejavnosti ali velikosti organizacij) v tej fazi niso bile izvedene, je pa to priložnost za nadaljnje raziskave.

5. Rezultati raziskave

Struktura analiziranih PP-jev in povezanih presojanih organizacij v Preglednici 1 kaže, da je struktura naključno izbranih organizacij precej uravnotežena in podobna strukturi certifikacijske dejavnosti SIQ. Organizacije so iz različnih panog gospodarstva in tudi iz javnega sektorja. V PP-jih nismo našli podatkov o velikosti organizacij, zato teh podatkov ni bilo mogoče predstaviti. 17 organizacij (35 % vseh) je bilo certificiranih tudi po nekaterih drugih standardih. Najpogosteje so bili ti standardi ISO 14001, ISO 13485, BS OHSAS 18001, ISO TS 16949, ISO/IEC 27001. Dve tretjini PP-jev sta bili iz kontrolnih presoj, 15 % iz certifikacijskih presoj, 18 % pa iz obnovitvenih presoj.

V PP-jih iz zapisov ni bilo mogoče vedno prepoznati vseh 8 zahtev za izvajanje procesnega pristopa iz standarda ISO 9001:2015 (Pogl. 4.4.1, alineje od a) do h)). Pogosto so zapisi bolj zgoščeni in

za več sorodnih zahtev podajajo skupno ugotovitev. Večinoma pa so iz PP-jev vidne stopnje uvedbe procesnega pristopa, ki sledijo PDCA-zanki. 5 glavnih stopenj, ki jih je bilo večinoma mogoče razbrati iz PP-jev, in njihove povezave z zahtevami ISO 9001:2015 prikazuje Preglednica 2.

Iz analiziranega vzorca PP-jev je ugotovljeno (glej Preglednico 3), da je 98 % organizacij imelo dokumentirane svoje procese – vsaj ključne (merilo K1). Za 48 % organizacij je bilo iz zapisov razvidno, da izvajajo procese skladno z dokumentiranimi postopki. Ker iz 48 % PP-jev ni bilo mogoče pridobiti ustrezne informacije za to merilo (K2), ta ocena ni končna. Med organizacijami, za katere je bila informacija za to merilo v PP-jih dosegljiva, pa jih je skoraj 90 % to merilo izpolnilo z oceno 3 ali več. 84 % organizacij je imelo določena merila učinkovitosti in uspešnosti (vsaj za določene ključne procese) ter merjene procese (merilo K3). 79 % organizacij je v skladu s svojimi strateškimi cilji in vrednotami

Preglednica 1: Struktura analiziranih presojanih organizacij

| Struktura analiziranih organizacij | Država (število organizacij) | | | | | | |
|---|------------------------------|----|----|----|----|----|--------|
| | BA | HR | IT | MK | SI | SR | Skupaj |
| Organizacije po državah | | | | | | | |
| Število | 2 | 4 | 4 | 4 | 26 | 8 | 48 |
| Delež (%) | 4 | 8 | 8 | 8 | 54 | 17 | 100 |
| Organizacije po standardih presoje | | | | | | | |
| Samo ISO 9001:2008 | 2 | 1 | 2 | 4 | 10 | 5 | 24 |
| Samo ISO 9001:2015 ali v postopku prehoda nanj | | | 1 | | 6 | | 7 |
| ISO 9001 + 1 dodatni standard | | 2 | 1 | | 9 | | 12 |
| ISO 9001 + 2 dodatna standarda ali več | | 1 | | | 1 | 3 | 5 |
| Organizacije po tipu presoje | | | | | | | |
| Certifikacijska presoja | | 1 | 3 | 1 | 2 | | 7 |
| Redna/kontrolna presoja | 2 | 2 | | 2 | 22 | 4 | 32 |
| Recertifikacijska/obnovitvena presoja | | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 9 |
| Organizacije glede na njihovo dejavnost | | | | | | | |
| Proizvodnja živil | | | | | 1 | 1 | 2 |
| Proizvodnja tehničnih proizvodov | | | | | 11 | 1 | 12 |
| Gradbeništvo | 1 | 2 | | | 1 | | 4 |
| Transport | | 1 | 1 | | | | 2 |
| Trgovina | 1 | | | 1 | 2 | 4 | 8 |
| Izobraževanje | | | 1 | | 2 | | 3 |
| Druge poslovne storitve | | 1 | 2 | 1 | 7 | | 11 |
| Javna uprava - javni sektor | | | | 2 | 2 | 2 | 6 |
| Legenda - države: BA = Bosna in Hercegovina; HR = Hrvaška; IT = Italija; MK = Makedonija; SR = Srbija; SI = Slovenija | | | | | | | |

Vir: lastna izdelava

Preglednica 2: Izbor kriterijev za oceno stopnje uvedbe procesnega pristopa v povezavi z zahtevami ISO 9001:2015

| Zahteve ISO 9001:2015 glede procesnega pristopa (Pogl. 4.4.1): | Stopnje uvedbe procesnega pristopa (kriteriji ocenjevanja stopnje izpolnjevanja zahtev standarda) | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| | K1 - Procesi so dokumentirani. | K2 - Procesi se izvajajo skladno z navodili. | K3 - Izvajata se sistematično merjenje in nadzor procesov. | K4 - Ovrednoteni so rezultati procesov. | K5 - Izvaja se sistematično izboljševanje procesov. |
| a) Opredeliti potrebne vhode v te procese in predvidene izhode iz njih; | K1 | | | | |
| b) Opredeliti zaporedje in interakcijo teh procesov; | K1 | | | | |
| c) Opredeliti in uporabljati kriterije in metode (vključno z nadzorovanjem, merjenjem in pripadajočimi kazalniki ...); | K1 | K2 | K3 | | |
| d) Opredeliti potrebne vire ... in zagotoviti njihovo razpoložljivost; | K1 | K2 | | | |
| e) Dodeliti odgovornosti in pooblastila za te procese; | | K2 | | | |
| f) Obravnavati tveganja in priložnosti ...; | | | | K4 | |
| g) Ovrednotiti te procese in izvajati morebitne potrebne spremembe ...; | | | | K4 | |
| h) Izboljševati procese ... | | | | | K5 |

Vir: lastna izdelava

določilo in redno pregledovalo procesne cilje (vsaj za določene ključne procese) ter ovrednotilo rezultate procesov glede na doseganje teh ciljev (merilo K4). 92 % organizacij je imelo vzpostavljen sistematičen mehanizem za izboljšanje procesov (merilo K5). Pri tem kaže pripomniti, da je večina (48 %) organizacij opredeljene postopke izboljšav uporabljala samo za določanje in spremljanje korektivnih ukrepov iz presoj (organizacije z oceno 3). Za vsako od ocenjenih stopenj procesnega pristopa so bila v PP-jih podana tudi priporočila (skupno 74 priporočil), neskladnosti so bile redke (skupno 5 neskladnosti). Največ neskladnosti in priporočil je bilo podanih pri merilih K1 in K2.

6. Razprava in omejitve raziskave

Rezultati študije (v Preglednici 3) kažejo, da certificirane organizacije uresničujejo vseh 5 stopenj izvajanja procesnega pristopa. V povprečju vsaj 80 % organizacij za vseh 5 kriterijev dosega oceno 3 ali več (na lestvici od 1 do 5). Taki rezultati so pričakovani, še posebej zaradi poudarka, ki ga daje standard ISO 9001 tem aktivnostim že daljši čas, in ker te

predstavljajo tudi pogoj za pridobitev in ohranitev certifikata.

Omejitve raziskave: Naša empirična raziskava je le začetna študija. Ima omejen vzorec in omejeno obdobje opazovanja. Poleg tega PP-ji niso dovolj informativni, da bi omogočali bolj globoko in popolno analizo obravnavane problematike. Za bolj poglobljeno analizo bi bilo treba pridobiti še dodatne informacije iz drugih virov. PP-ji imajo namreč zelo zgoščen zapis in dajejo le kratke informacije in osnovna dejstva o izpolnjevanju zahtev standarda. To je bil njihov osnovni namen. V PP-jih so v njih ugotovljene pomanjkljivosti zabeležene v obliki neskladnosti (če zahteve niso bile izpolnjene) in priporočil (če je bilo ugotovljeno, da obstaja možnost za izboljšave). Zapisi v PP-jih v splošnem niso dovolj podrobni, da bi poleg potrditve izvajanja določenega merila prikazali tudi stopnjo zrelosti zanj. Včasih jo je mogoče ugotoviti iz PP-jev, včasih pa tudi ne. Nekatere teme (npr. usposabljanje in ravnanje z znanjem), ki jih na področju obravnave procesnega pristopa obravnavajo druge raziskave (Harmon, 2016), standard pa je zanje le posredno postavil zahteve (v okviru zahteve 4.4.1 d), niso bile sistematično vključene v PP-jih. Teh meril v našo

Preglednica 3: Stopnja izpolnjevanja zahtev ISO 9001 glede procesnega pristopa v certificiranih organizacijah

| Stopnje uvedbe procesnega pristopa | | Ocena izpolnjevanja zahtev standarda | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | | - | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Skupaj |
| K1. Procesi dokumentirani: | št. organizacij | 0 | 0 | 1 | 21 | 16 | 10 | 48 |
| | delež organizacij | 0 % | 0 % | 2 % | 44 % | 33 % | 21 % | 100 % |
| | število ugotovljenih neskladnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | število danih priporočil | 0 | 0 | 0 | 15 | 11 | 4 | 30 |
| K2. Izvedba skladna z navodili: | št. organizacij | 23 | 0 | 2 | 3 | 12 | 8 | 48 |
| | delež organizacij | 48 % | 0 % | 4 % | 6 % | 25 % | 17 % | 100 % |
| | število ugotovljenih neskladnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 |
| | število danih priporočil | 10 | 0 | 1 | 0 | 9 | 3 | 23 |
| K3. Procesi nadzorovani: | št. organizacij | 4 | 0 | 4 | 8 | 25 | 7 | 48 |
| | delež organizacij | 8 % | 0 % | 8 % | 17 % | 52 % | 15 % | 100 % |
| | število ugotovljenih neskladnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | število danih priporočil | 0 | 0 | 1 | 3 | 5 | 1 | 10 |
| K4. Rezultati procesov ovrednoteni: | št. organizacij | 4 | 0 | 6 | 10 | 20 | 8 | 48 |
| | delež organizacij | 8 % | 0 % | 13 % | 21 % | 42 % | 17 % | 100 % |
| | število ugotovljenih neskladnosti | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | število danih priporočil | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| K5. Procesi sistematično izboljševani: | št. organizacij | 2 | 1 | 1 | 23 | 16 | 5 | 48 |
| | delež organizacij | 4 % | 2 % | 2 % | 48 % | 33 % | 10 % | 100 % |
| | število ugotovljenih neskladnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | število danih priporočil | 0 | 0 | 0 | 6 | 2 | 0 | 8 |
| Skupno število organizacij | | 33 | 1 | 14 | 65 | 89 | 38 | 240 |
| Skupni delež organizacij | | 14 % | 0 % | 6 % | 27 % | 37 % | 16 % | 100 % |
| Skupno število ugotovljenih neskladnosti | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| Skupno število danih priporočil | | 10 | 0 | 2 | 25 | 27 | 10 | 74 |

Legenda: »-« pomeni »ni podatkov«

Vir: lastna izdelava

študijo nismo vključevali. Poleg tega PP-ji niso mogli dati popolne slike delovanja sistema kakovosti in procesnega pristopa v njegovem okviru, ker presoje ISO 9001 praviloma temeljijo na metodi vzorčenja in večinoma niso v eni presoji pregledani vsi procesi organizacije.

V tej študiji so združeno prikazani rezultati za organizacije, ki uporabljajo stari standard ISO 9001: 2008, in za tiste, ki so že prešle na novega, čeprav so zahteve (tudi na področju procesnega pristopa) nekoliko spremenjene.

Primerjave z drugimi raziskavami: Primerjava rezultatov te študije z drugimi študijami (Harmon, 2016) kaže na precej boljše izvajanje procesnega pristopa (višjo stopnjo zrelosti) v primerjavi s podjetji na splošno. Kriteriji K1–K5 iz naše študije so vsebinsko in po ocenjevalni lestvici primerljivi s

kriteriji iz te raziskave (C1 = procesi dokumentirani; C2 = procesi standardizirani; C3 = modelirana veriga vrednosti; C4 = metrike za glavne procese določene; C9 = izboljševanje procesov poteka). V omenjeni mednarodni raziskavi je večina organizacij (v povprečju 51 %) prejela oceno 2 za izvajanje omenjenih 5 elementov procesnega pristopa (C1–C4, C9). Ta ocena pomeni, da so vzpostavljeni le nekateri posamezni procesi, in izkazuje zelo nizko stopnjo zrelosti uvedenega procesnega pristopa. V povprečju je le 40 % organizacij prejelo oceno 3 ali več za teh 5 kriterijev. V nasprotju s to mednarodno raziskavo, ki vključuje necertificirane in certificirane organizacije, pa naša študija ugotavlja, da imajo certificirane organizacije večinoma ocenjena merila K1–K5 z ocenama 3 in 4. V povprečju je 80 % certificiranih organizacij prejelo oceno 3 ali več,

kar je še enkrat več kot v omenjeni mednarodni raziskavi. Oceno 2 je imelo v povprečju le 6 % certificiranih organizacij, pri čemer jih v povprečju 14 % ni bilo ocenjenih zaradi pomanjkanja informacij v PP-jih. Rezultati kažejo bistveno boljše rezultate in višjo stopnjo zrelosti uvedenega procesnega pristopa v certificiranih organizacijah v primerjavi s preostalimi, česar pa sami na podlagi te študije in brez dodatnih statističnih preizkusov še ne moremo posplošiti.

Ugotovitve in predlogi za uporabo v praksi:

Rezultate naše študije, ki kažejo višjo zrelost uvedenega procesnega pristopa v certificiranih organizacijah, je možno razumeti kot podporo uvajanju sistemov kakovosti. Uvajanje ISO 9001 lahko pomaga organizacijam pri uvajanju procesnega pristopa in učinkovitega obvladovanja procesov. Uvedeni sistem je lahko tudi dobra podlaga za uvajanje informacijske podpore, ki omogoča učinkovitejše izvajanje in nadzor nad procesi (Barata & Cunha, 2017) leading to a whole that is greater than the sum of the two parts, moving away from current practice, where the lifecycles of IS and QMS are handled independently, by different teams, equipped with disconnected tools and methodologies. We start with a literature review that makes sense of a puzzle of 91 articles published since 1979. Three focal categories of papers are identified and discussed, namely (1. Obstaja sicer bojazen, da organizacija procesni pristop uvede le formalno in z minimalnimi naporji, bolj za namen presoje kot za uporabo v praksi, na kar opozarjajo avtorji (Sampaio idr., 2009). Vseh takih primerov morda pri presoji ni bilo možno prepoznati ali pa to ni bilo zabeleženo v PP-jih, kajti v obravnavnem vzorcu je bil le manjši delež organizacij, ki so izkazovale zgolj minimalno izpolnjevanje certifikacijskih pogojev.

Iz PP-jev je možno razbrati pomembna dejstva glede izpolnjevanja (vsaj minimalnih) zahtev za certificiranje, čemur so ta poročila tudi namenjena. Manj sistematično in bolj redko pa so iz teh poročil razvidne tiste informacije, ki bi pripomogle k prepoznavanju stopnje zrelosti uvedenega procesnega pristopa in k spodbujanju njihove večje učinkovitosti. Kot je razvidno iz naše študije in iz drugih raziskav (Arvanitoyannis, Samourelis, & Kotsanopoulos, 2016), certifikacijske hiše ne zbirajo informacij in ne spremljajo sistematično elementov sistema kakovosti in z njim povezanega procesnega pristopa, ki jih standard izrecno ne zahteva. Te informacije bi lahko bile smiselno uporabljene za povečevanje učinkovitosti sistema, s tem pa posredno tudi za povečevanje njegovega pomena

in vloge v organizaciji. Učinkovite rešitve in njihova promocija bi namreč tudi pripomogle k ugledu standarda in interesu za certificiranje, ki je v zadnjih letih upadel (ISO, 2018; Sampaio et al., 2009). Avtorji namreč opozarjajo, da v praksi sistem kakovosti in njegov procesni pristop še vedno pogosto temelji na izdelavi papirne dokumentacije ali v najboljšem primeru na uporabi pisarniških informacijskih orodij (Poksinska idr., 2006) providing an analysis of the way ISO 9001:2000 was implemented and operated and focusing on identifying factors which have negatively or positively influenced the effects of the quality management system (QMS, čeprav novi standard ISO 9001:2015 ne zahteva nikakršne dodatne dokumentacije samo zaradi vzpostavljanja sistema in njegovega certificiranja.

Pri uvedbi sistema kakovosti in z njim zahtevanega procesnega pristopa so zelo pomembni strokovno znanje, izkušnje in stališča svetovalcev, presojevalcev in certifikacijskih organov (Medic, Karlovic, & Cindric, 2016). Ti so prva kontaktna točka pri uvedbi sistema kakovosti in bi morali biti sposobni organizacije usmerjati k iskanju učinkovitih rešitev, v pomoč bi bila tudi ponudba ustreznih usposabljanj. Presoje bi lahko razširile svoje cilje iz ugotavljanja obstoja procesnega pristopa tudi v ugotavljanje njegove zrelosti, učinkovitosti rešitev in njihove uporabe v vsakodnevni praksi organizacije. Iz nekaterih PP-jev je bilo mogoče zaslediti tudi ta vidik presoje, vendar to očitno še ni splošna praksa.

Znanstveni prispevek študije in možnosti nadaljnjih raziskav: Malo raziskav v okviru ravnanja s kakovostjo obravnava problematiko procesnega pristopa in njegove uvedbe v praksi (Škrinjar idr., 2010). Ta tematika je pogosteje obravnavana z vidika informatike in uvajanja informacijskih orodij za podporo obvladovanju procesov (Magal & Word, 2011; Mendling, 2014). Še posebej redke so raziskave, ki obravnavajo ugotovljene prakse uvedbe nove verzije standarda ISO 9001:2015, kajti velik del organizacij je še v postopku prehoda (ta bo zaključen do septembra 2018).

Naša študija je bila izvedena kot začetna študija z namenom spodbuditi nadaljnje raziskave na tem področju. Dodatni viri podatkov, širši vzorec in podrobnejša statistična analiza bi bili potrebni za potrditev ali zavrnitev hipoteze, da uvajanje ISO 9001 pripomore organizacijam k uvedbi učinkovitejšega sistema obvladovanja procesov, kar bi bila pomembna ugotovitev in sporočilo predvsem za odgovorne odločevalce v organizacijah.

7. Sklep

Učinkovito obvladovanje poslovnih procesov v podjetju mora biti temeljna sestavina učinkovitega sistema kakovosti ISO 9001, kot ga zahteva standard od leta 2000. Najnovejša revizija standarda ISO 9001:2015 omogoča učinkovitejše delovanje sistema kakovosti in z njim uvedenega procesnega pristopa, z manj zahtevami glede dokumentiranja in s tem povezanimi manjšimi obremenitvami za zaposlene. Obenem je z novo poslovno usmerjenostjo standarda dan tudi večji poudarek poslovni koristnosti uvedenega sistema.

Kljub stagnaciji certificiranja ISO 9001 v zadnjih 7 letih in opozorilom avtorjev na pogoste neustrezne prakse, ki vodijo v birokracijo in neučinkovito delovanje sistema kakovosti (glej razpravo), rezultati naše študije kažejo dobre rezultate uvedbe procesnega pristopa v certificiranih organizacijah. Rezultati obravnavnih naključno izbranih certificiranih organizacij iz 6 držav jugovzhodne Evrope so pri izvajanju procesnega pristopa po zahtevah standarda na bistveno višji ravni uvedbe, kot poročajo druge raziskave za podjetja na splošno. Med certificiranimi organizacijami v naši študiji je v povprečju 80 % organizacij prejelo oceno 3 ali več za 5 kriterijev, ki pokrijejo zahteve standarda glede procesnega pristopa. Specializirana raziskava, ki v letih od 2005 do 2015 periodično spremlja stanje MPP v svetu (glej razpravo), pa ugotavlja 40 % organizacij z enako oceno za istih 5 kriterijev med organizacijami po svetu na splošno.

Za učinkovito uvedbo standarda ISO 9001 in z njim opredeljenega procesnega pristopa je pomembna vloga strokovnjakov (svetovalcev, presojevalcev, certifikacijskih hiš), ki lahko organizacije usmerjajo k učinkovitejšim in uporabnejšim rešitvam ter s tem krepijo notranjo podporo sistemu kakovosti v organizacijah kakor tudi ugled standarda in privlačnost certificiranja v javnosti. Večji poudarek zrelosti uvedenih pristopov pri presoji ter ustrezna ponudba izobraževanj za uvajalce in uporabnike standarda bi lahko k temu pripomogla.

Na podlagi naše začetne študije še ne moremo posplošiti ugotovljenih boljših rezultatov uvajanja procesnega pristopa v certificiranih podjetjih v primerjavi z necertificiranimi. Potrebno bi bilo nadaljnje preučevanje praks v certificiranih podjetjih, še posebej v skladu s pogoji novega standarda ISO 9001:2015.

Literatura in viri

1. Arvanitoyannis, I. S., Samourelis, K., & Kotsanopoulos, K. V. (2016). A critical analysis of ISO audits results. *British Food Journal*, 118(9), 2126–2139. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2016-0012>
2. Barata, J., & Cunha, P. R. (2017). Synergies between quality management and information systems: a literature review and map for further research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3–4), 282–295. <https://doi.org/10.1080/014783363.2015.1080117>
3. Boiral, O. (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review. *The Quality Management Journal*, 19(3), 16–37.
4. Bosilj-Vukšić, V. (2006). Features of business process tools: an overview. V *Business Process Management Conference* (str. 24). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta/University of Ljubljana, Faculty of Economics. Pridobljeno s <http://slideplayer.com/slide/4834113/>
5. Dick, G. P. M., Heras, I., & Casadesús, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 687–708. <https://doi.org/10.1108/01443570810881811>
6. Harmon, P. (2016). The State of Business Process Management – 2016. Pridobljeno 9. septembra 2016, s <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2015-BPT-Survey-Report.pdf>
7. ISO. (2000). Standard ISO 9001:2000 – Quality management systems – Requirements. Geneve: ISO Central Secretariat.
8. ISO. (2015). Standard ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. Geneve: ISO Central Secretariat.
9. ISO. (2018). The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2017. Pridobljeno 22. februarja 2019, s <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
10. Magal, S. R., & Word, J. (2011). *Integrated Business Processes with ERP Systems*. Pridobljeno s <http://books.google.com/books?id=CKMn7C-fKfC&pgis=1>
11. Medic, S., Karlovic, B., & Cindric, Z. (2016). New Standard ISO 9001:2015 and its Effect on Organisations. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14(2), 188–193. <https://doi.org/10.7906/indec.14.2.8>
12. Mendling, J. (2014). Process Redesign by Digitalisation. V *Institute for Information Business* (str. 18). Ljubljana: Univerza v Ljubljani,

- Ekonomski fakulteta/University of Ljubljana, Faculty of Economics. Pridobljeno s <http://konferenca.ef.uni-lj.si/mpp-2014/gradiva/prosojnica-predavanj/>
13. Poksinska, B., Eklund, J. A. E., & Jörn Dahlgaard, J. (2006). ISO 9001:2000 in small organisations: Lost opportunities, benefits and influencing factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 490–512. <https://doi.org/10.1108/02656710610664578>
 14. Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. P. (2011). Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, 17(3), 437–460. <https://doi.org/10.1108/14637151111136360>
 15. Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38–58. <https://doi.org/10.1108/02656710910924161>
 16. SIQ. (2016). Poročila presoj. Interni podatki. Ljubljana, Slovenia: SIQ – Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
 17. SIQ. (2017). Pogled na 2016. V *Konferenca OSV* (str. 30). Ptuj: SIQ – Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
 18. Škrinjar, R., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Štemberger, M. (2010). Adoption of Business Process Orientation Practices: Slovenian and Croatian Survey. *Business Systems Research*, 1(1–2), 1–50. <https://doi.org/10.2478/v10305-012-0022-0>

Dr. Milena Alič je po končanem dodiplomskem študiju matematike ter računalništva in informatike zaključila magistrski in doktorski študij organizacije in poslovanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani z nalogo s področja managementa kakovosti. Na vseh stopnjah študija je za svoje študijske dosežke prejela priznanja in nagrade, med drugim v letu 2008 tudi nagrado za prvo mesto in najvišje priznanje v kategoriji »Quality management« za svoje doktorsko delo s področja managementa kakovosti na mednarodnem natečaju »Emerald/EFMD Outstanding Doctoral Research Awards 2008«. Na področju managementa kakovosti ima 18 let izkušenj v gospodarstvu, tudi v globalnih podjetjih, kot je Mercator, d. d., ter pedagoške in raziskovalne izkušnje iz različnih okolij. Je prokuristka v podjetju ALZIT, d. o. o. Aktivno sodeluje kot docentka na Ekonomski fakulteti in kot članica Sekcije za izrazje pri Slovenski akademiji za management, je presojevalka pri SIQ, strokovnjakinja NAKVIS, predstavnica SZKO pri EOQ, recenzentka prispevkov s področja kakovosti pri nekaterih SSCI in SCI uvrščenih znanstvenih revijah ter avtorica prispevkov v strokovnih in znanstvenih revijah ter na konferencah.