

REENGINEERING APPLIED TO DESIGNING, DOCUMENTING AND IMPLEMENTATION OF ISO 9001:2000 QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS. THE PRACTICAL ASPECT

REENGINEERING A PROJEKTOWANIE, DOKUMENTOWANIE I WDRAŻANIE SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ISO 9001:2000. ASPEKT PRAKTYCZNY

Aleksandra Kostka – Bochenek, „Omikron – Konsulting”, Katowice
aleksandra.bochenek@omi.pl

ABSTRACT

The ISO 9001:2000 standard requires identification and defining of the sequence and interaction of processes as well as process monitoring, measuring and analysing. When implementing a Quality Management System conformable with the ISO 9001:2000 standard, it is worth undertaking actions aimed at redesigning and ordering processes in the organisation, namely the actions belonging to the scope of Business Process Reengineering. The paper presents such approach to the QMS implementation, exemplified here by three, similar to each other companies representing the construction industry. It also emphasises the necessity to approach individually to the system implementation, in spite of many similarities in the manner and nature of functioning of those companies.

KEYWORDS

Quality Management System, Business Process Reengineering

ABSTRAKT

Norma ISO 9001:2000 wymaga identyfikacji, określenia sekwencji i wzajemnego oddziaływania procesów oraz ich monitorowania, mierzenia i analizowania. Przystępując do wdrażania Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z normą ISO 9001:2000 warto podjąć działania przeprojektowania i uporządkowania procesów w organizacji, a więc z zakresu Business Process Reengineering. Niniejszy artykuł prezentuje – na przykładzie trzech podobnych do siebie przedsiębiorstw branży budowlanej – takie właśnie podejście do implementacji SZJ. Podkreśla również konieczność indywidualnego traktowania wdrażania systemu mimo bardzo wielu podobieństw w sposobie i charakterze funkcjonowania tych przedsiębiorstw.

SŁOWA KLUCZOWE

System Zarządzania Jakością, Business Process Reengineering

1. WPROWADZENIE

Wdrażając w przedsiębiorstwie System Zarządzania Jakością ISO 9001:2000 należy, zgodnie z wymaganiami normy, m.in. zidentyfikować, określić sekwencję i wzajemne oddziaływanie procesów, a także monitorować, mierzyć i analizować te procesy. Jeżeli przeanalizuje się funkcjonowanie przedsiębiorstw działających w tej samej branży, o podobnej wielkości i strukturze własności, można zauważyć wiele podobieństw pomiędzy przebiegającymi w nich procesami. Wydawałoby się, że posiadając wiedzę na temat przebiegu procesów w jednym przedsiębiorstwie można by łatwo przenieść schemat przebiegu procedur podczas wdrażania SZJ w kolejnych przedsiębiorstwach tej samej branży. Teoretycznie pozwoliłoby to na sprawne wdrożenie SZJ i szybkie uzyskanie przez przedsiębiorstwo certyfikatu. Jeżeli jednak celem wdrażania SZJ w przedsiębiorstwie ma być nie tylko uzyskanie (kolejnego) certyfikatu, ale uporządkowanie procesów i ich ukierunkowanie na tworzenie wartości dodanej, warto podejść do implementacji SZJ w poszczególnych przedsiębiorstwach w sposób zindywidualizowany.

2. PODEJŚCIE PROCESOWE W NORMACH SERII ISO 9000:2000 A REENGINEERING – PODSTAWOWE ZAGADNIENIA

Zgodnie z normą ISO 9000:2000 proces to zbiór wzajemnie powiązanych i wzajemnie na siebie wpływających działań, które przekształcają wejścia (inputs) w wyjścia (outputs). Procesy obejmują więc wszystkie działania przyczyniające się do realizacji wyrobu. Zawarty w normie model podejścia procesowego opiera się na czterech grupach procesów:

- „odpowiedzialność kierownictwa” – odwołuje się do procesów związanych z utrzymaniem tej odpowiedzialności na wszystkich szczeblach zarządzania
- „zarządzanie zasobami” – odwołuje się do procesów i związanych z nimi środków umożliwiających skuteczną realizację ustalonych wymagań w stosunku do wyrobu i systemu jakości
- „realizacja wyrobu” – odnosi się do wszystkich procesów odzwierciedlających drogę wyrobu poprzez wszystkie etapy jego realizacji
- „analiza i pomiary” – odwołuje się do procesów związanych z pomiarem zgodności produktu i systemu jakości z wymaganiami oraz do procesów umożliwiających ich doskonalenie.

Model podejścia procesowego obejmuje wszystkie wymagania normy ISO 9001:2000, ale oczywiście nie odzwierciedla procesów szczegółowych, różnych w zależności od prowadzonej przez daną organizację działalności. Celem modelu jest zwrócenie uwagi na to, że wszystkie procesy muszą być ze sobą powiązane i prowadzą wspólnie, w mniejszym lub większym stopniu, do osiągnięcia zgodności z wymaganiami klienta. W praktyce trudno jest określić, ile powinno być zidentyfikowanych procesów, jak powinno się je nazwać i czego najlepiej powinny one dotyczyć. Inne bowiem procesy stanowią o istocie i kształcie systemu jakości w zakładzie produkcyjnym, a inne o systemie jakości w przedsiębiorstwie typowo usługowym. Również w przypadku przedsiębiorstw z tej samej branży można spotkać zupełnie inne sposoby i metody działania - nawet jeśli procesy nazwane zostałyby tak samo, inne jest ich rozpisanie na podprocesy czy też czynności. Odmienne są bowiem cele i zamierzenia jakościowe, wynikające z potrzeb rynku i odmienne uwarunkowania wewnętrzne. Oczywista jest więc konieczność indywidualnego traktowania wdrażania SZJ w – z pozoru podobnych – przedsiębiorstwach tej samej branży.

Procesy można grupować pod różnymi kątami. Najczęściej wykorzystywana typologia procesów wskazuje na trzy grupy:

- zarządcze - obecne w całej organizacji, mają charakter regulujący i decydujący, np. finanse, zasoby
- główne - charakteryzujące się kreowaniem wartości – na końcu sekwencji procesów znajduje się klient gotowy zapłacić za to co powstaje na „wyjściu” np. projektowanie, zakupy, produkcja, montaż, wysyłka, serwis, instalowanie,
- wspomagające - towarzyszą procesom zasadniczym, dostarczają informacji, regulują przebiegi administracyjno – techniczne, np. przetwarzanie danych, kontrola i badania, audyty).

Organizacja sama decyduje, które procesy zaliczyć do odpowiedniej/ich kategorii np. proces zakupu dla firmy handlowej lub budowlanej może być ujęty jako główny, dla firmy szkoleniowej - jako wspomagający lub główny. Dane wyjściowe jednych procesów (lub zbiór danych wyjściowych z kilku procesów jednocześnie) stanowią zwykle dane wejściowe do realizacji innych procesów, w zależności od sposobu powiązania pomiędzy nimi. Na tym tle, na plan pierwszy wysuwa się bardzo istotny aspekt systemu zarządzania jakością w ujęciu procesowym – tj. klienci wewnętrzni, czyli wszyscy członkowie organizacji, od których pracy i sprawności działania zależy pomyślna realizacja kolejnych procesów i osiągnięcie celów, które mają być osiągnięte. Problematyka klientów wewnętrznych znana jest z filozofii TQM, której zasada „Każdy w organizacji ma swojego klienta i każdy ma swojego dostawcę” ma zastosowanie także do podejścia procesowego. Każdy z procesów realizowanych w danej organizacji wnosi określoną wartość do innego procesu (zgodnie z modelem podejścia procesowego – tzw. wartość dodaną). Zbiór tych wartości generuje wartości istotne dla klienta zewnętrznego, stanowiące o stopniu jego zadowolenia i satysfakcji. System zarządzania jakością danej organizacji, opracowany w oparciu o podejście procesowe, nie powinien być tworzony po to, by wypełnić wymagania normy – punkt po punkcie – ale po to, by spełnić potrzeby zewnętrzne i wewnętrzne. Ponieważ w różnych organizacjach są to inne potrzeby, inne powinny być też sposoby prowadzące do ich zaspokojenia. Te sposoby to zbiór wielu, właściwie zidentyfikowanych i wzajemnie powiązanych procesów oraz procedur postępowania, dostosowanych do specyfiki działalności. System tworzony na bazie nowych założeń jest z jednej strony „zapisem” rzeczywistości, z drugiej zaś ma tę rzeczywistość kształtować, czyli przeorganizować, upraszczać, porządkować, poprawiać i doskonalić. Taki system staje się bardziej czytelny i realny, łatwiej zrozumiały i bardziej przyjazny dla tych, którzy go tworzą i dla tych, którzy go wdrażają. System tak opracowany nie będzie wyłącznie odzwierciedleniem normy, zbyt uniwersalnej dla specyficznych zastosowań, lecz stanie się przede wszystkim odzwierciedleniem procesów służących klientowi i realizowanych dla klienta.

Dlatego właśnie przy opracowywaniu SZJ warto podjąć działania przeprojektowania i uporządkowania procesów, a więc z zakresu reengineeringu.

Według klasycznej definicji, reengineering to fundamentalne przemyślenie i radykalne przededefiniowanie procesów w celu osiągnięcia gruntownej poprawy według stosowanych miar wyników osiąganych przez organizację, takich jak koszt, jakość, poziom obsługi oraz szybkość. Filarami koncepcji są: technologie informatyczne, orientacja procesowa, koncepcja „czystej kartki” (tj. wprowadzania zmian bez oglądania się na to, w jaki sposób proces funkcjonował dotychczas). Wydaje się jednak, iż sedno reengineeringu najlepiej oddają słowa jednego z jego współtwórców – Jamesa Champy’ego, wypowiedziane w 1999r, kiedy „gorączka” związana z koncepcją znacznie opadła: „Jak należy przededefiniować dotychczasowy sposób funkcjonowania firmy? Jak przemyśleć na nowo jej działanie, aby mogła się z powodzeniem rozwijać?” Równolegle funkcjonuje kilka określeń reengineeringu: BPR (Business Process Reengineering – autorstwa Hammera; Business Process Redesign, Process Innovation). Spotkać się również można z określeniem Business (Re-)Engineering. W literaturze polskiej oprócz klasycznej nazwy reengineering pojawiają się również inne określenia, np. reinyżynieria, restrukturyzacja techniczna – organizacyjna czy reorganizacja procesów gospodarczych. Warto podkreślić, że orientacja na procesy nie jest cechą charakterystyczną tylko reengineeringu. Leży ona również u podstaw koncepcji TQM (Total Quality Management), założeń BPI (Business Process Improvement), koncepcji LM (Lean Management).

Dla potrzeb opracowywania SZJ warto wziąć pod uwagę wykorzystywaną w trakcie reengineeringu procedurę postępowania:

- sformułowanie problemu, czyli określenie co pragniemy usprawnić; czy jest to proces usprawnienia zarządzania w całej organizacji albo czy jest to pewien element, np. usprawnienie procesu zakupów
- identyfikacja potrzeb użytkownika, czyli określenie czego decydenci spodziewają się po zakończeniu procesu, jakich oczekują efektów. Należy dążyć do tego aby te oczekiwania były określone w sposób ilościowy i możliwy do weryfikacji
- analiza istniejącego stanu, czyli określenie punktu startowego od którego rozpoczyna się postępowanie reengineeringowe – określając „przestrzeń” działania, istniejące i przewidywane ograniczenia, zasoby ludzkie w dyspozycji
- wybór metody postępowania i określenie potrzebnych środków, czyli zaproponowanie ścieżki dojścia do pożądanego stanu (w tym: eliminacja procesów wykonywanych dwu- lub wielokrotnie, eliminacja czynności nie wnoszących do danej procedury nowych wartości, określenie priorytetów – czyli realizacja zasady 30 / 70 (30% czynności decyduje o 70% działalności organizacji), upraszczanie formuły, języka, standaryzacja procesów, zastosowanie technik informatycznych w systemie informacyjnym)
- weryfikacja
- wdrożenie.

3. OGÓLNY SCHEMAT WDRAŻANIA SZJ ISO 9001:2000 W TRZECH PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY BUDOWLANEJ

Wdrażanie SZJ ISO 9001:2000 w każdym z trzech przedsiębiorstw branży budowlanej przebiegało zgodnie z przedstawionym poniżej harmonogramem. Czas wdrożenia zamykał się w przedziale 6 – 8 miesięcy.

Etap I - Audit wstępny (1 miesiąc)

Etap II - Szkolenia najwyższego kierownictwa oraz pracowników przedsiębiorstwa z postanowień zawartych w normie ISO 9001:2000 (1 miesiąc)

Etap III - Opracowanie i wdrożenie dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością (4 – 5 miesięcy)

1. Opracowanie mapy procesów
2. Opracowanie i udokumentowanie procedur wymaganych postanowieniami normy ISO 9001:2000
3. Opracowanie i udokumentowanie dokumentów opisujących procesy przebiegające w przedsiębiorstwie
4. Opracowanie i udokumentowanie Księgi Jakości.
5. Wdrożenie opracowanych procedur i dokumentów.

Etap IV - Audyty wewnętrzne (1 miesiąc)

4. PREZENTACJA INDYWIDUALNEGO PODEJŚCIA DO WDRAŻANIA SZJ W TRZECH PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY BUDOWLANEJ

Przystępując do wdrażania SZJ organizacje postępują w następujący sposób:

- opracowują i wdrażają SZJ, pozostawiając przeprojektowanie procesów na okres po certyfikacji SZJ, traktując tę przebudowę jako element doskonalenia SZJ
- lub
- dokonują przeprojektowania procesów równoległe z wdrażaniem SZJ

Nietrudno zauważyć, że w przypadku organizacji dla których głównym powodem wdrażania SZJ jest chęć uzyskania certyfikatu, stosowanie pierwszego podejścia znacznie przyspiesza jego otrzymanie. Jednak w organizacjach, które wybrały tę właśnie drogę trudniej jest później podjąć próbę przeprojektowania procesów – o ile w ogóle takie próby są podejmowane – ze względu na konieczność przebudowania dokumentacji ISO. Lepszym więc rozwiązaniem wydaje się być podjęcie przeprojektowania procesów na etapie budowy SZJ. Takie właśnie podejście zastosowano w przypadku przedsiębiorstw A, B, C.

4.1 Krótka charakterystyka przedsiębiorstw A, B, C

W Tabeli 1 przedstawiono skróconą charakterystykę przedsiębiorstw A, B, C.

Tabela 1 Krótka charakterystyka przedsiębiorstw A, B, C

	<i>przedsiębiorstwo A</i>	<i>przedsiębiorstwo B</i>	<i>przedsiębiorstwo C</i>
<i>przedmiot działania</i>	realizacja specjalistycznych usług budowlanych: <ul style="list-style-type: none"> - hydroizolacje - naprawy konstrukcji - posadzki przemysłowe (w tym dla przemysłu spożywczego) 	projektowanie i wykonywanie instalacji elektrycznych: <ul style="list-style-type: none"> - teletechnicznych - komputerowych - odgromowych - energetycznych sieci zasilających średnio i niskonapięciowych - układów elektro – energetycznych wyposażonych w zasilanie rezerwowe z agregatów prądotwórczych i UPS-ów 	wykonywanie inwestycji oraz remontów i modernizacji sieci i instalacji: <ul style="list-style-type: none"> - wodno – kanalizacyjnych - ciepłych - gazowych - klimatyzacyjnych - wentylacyjnych - innych specjalistycznych
<i>czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku /lata/</i>	9	15	6
<i>ilość pracowników</i>	40	20	25
<i>zasięg geograficzny</i>	śląskie, mazowieckie, małopolskie	śląskie	śląskie, małopolskie

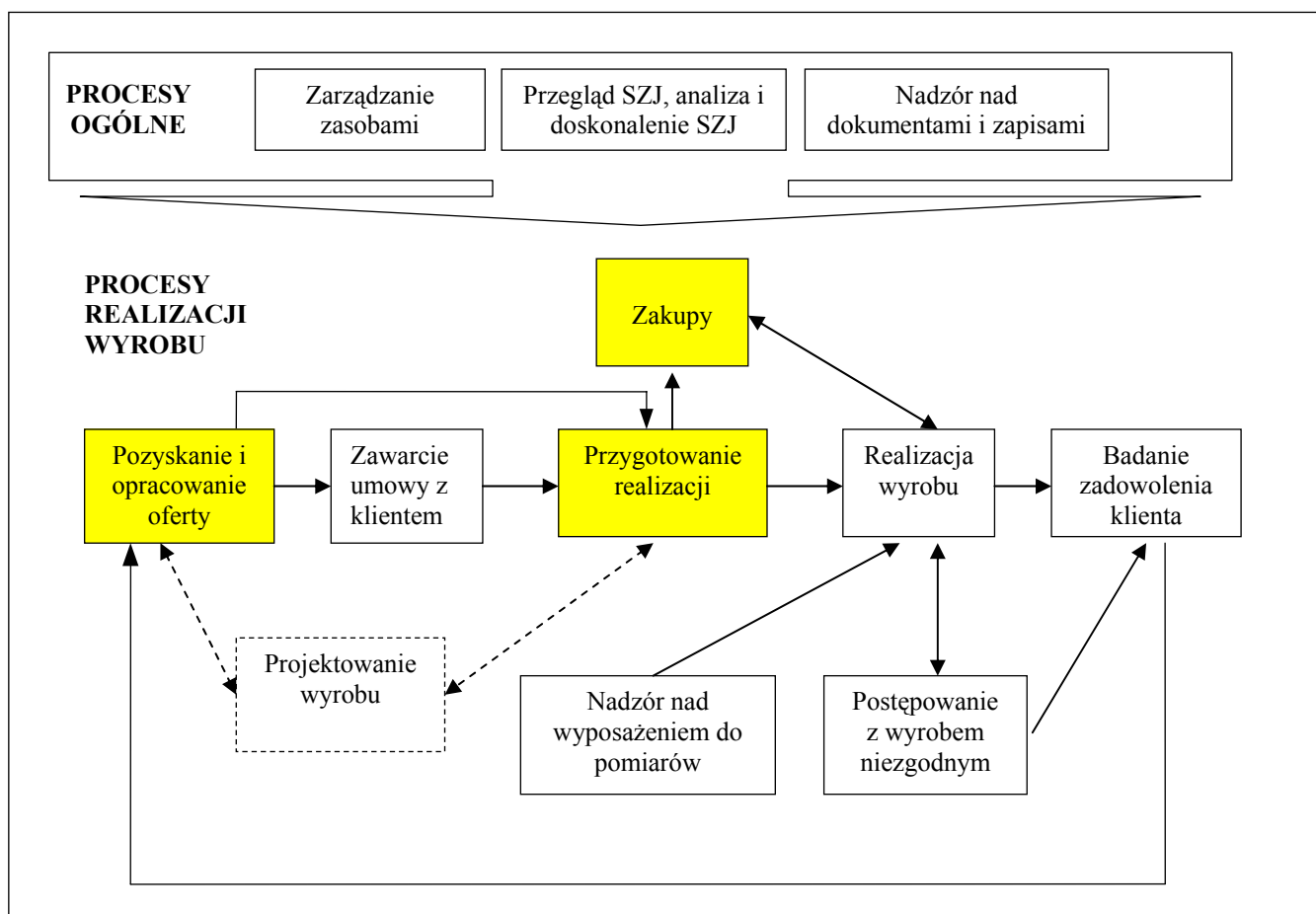
4.2 Mapa procesów

Pierwszym krokiem etapu opracowywania dokumentacji SZJ w przedsiębiorstwach ABC było określenie tzw. mapy procesów – czyli prezentacji procesów oraz występujących pomiędzy nimi związków. W każdej z organizacji ABC opracowano szczegółowe mapy procesów, podejmując następujące kroki:

1. wypisano szczegółowo wszystkie podstawowe dla przedsiębiorstwa działania decydujące o realizacji zamierzonych celów związanych z zaspokojeniem wymagań i oczekiwań klienta
2. dokonano pogrupowania procesów (działań) ze względu na ich wspólne cele, względnie stosowane praktyki, uwzględniając dotychczasową strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa

3. przedstawiono działania organizacji w postaci szczegółowej mapy procesów, wskazując na zależności występujące pomiędzy wyodrębnionymi procesami. Syntetyczną mapę procesów prezentuje Rysunek 1.
4. dysponując szczegółowymi mapami procesów w każdej z organizacji ABC dokonano krytycznej analizy istniejącej struktury procesowej:
 - 4.1 określono wymagania dla usług wynikające z obowiązującego prawa
 - 4.2 zidentyfikowano klientów firm oraz sprawdzono, czy zidentyfikowano i zróżnicowano procesy i praktyki związane z poszczególnymi klientami
 - 4.3 zidentyfikowano dostawców (materiałów, urządzeń, sprzętu, usług – w tym podwykonawców) oraz sprawdzono, czy zidentyfikowano i zróżnicowano procesy i praktyki związane z poszczególnymi dostawcami
 - 4.4 zidentyfikowano pozostałe elementy otoczenia firm oraz ich działania stanowiące zobowiązania wobec tych instytucji
 - 4.5 ustalono, które procesy i realizowane w ich zakresie działania nie będą na pewno decydować o jakości oferowanych przez firmy usług, uzasadniając, dlaczego nie wpływają na kształtowanie jakości
 - 4.6 określono najistotniejsze dla klienta wymagania jakościowe i ustalono, które z realizowanych działań w firmach decydują w głównej mierze o kształtowaniu tych wymagań
5. dokonano przeprojektowania procesów bądź ich elementów i określono docelową strukturę procesową, która następnie stanowiła podstawę tworzenia SZJ w organizacjach
6. zaproponowano, w odniesieniu do uzgodnionych procesów, uzupełniające dokumenty niezbędne do funkcjonowania SZJ
7. określono odpowiedzialność osób za poszczególne działania w SZJ
8. dokonano weryfikacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstw w oparciu o przeprojektowaną strukturę procesową oraz określono odpowiedzialności osób za poszczególne procesy
9. zaproponowano podstawowe zapisy dotyczące jakości i ich wykorzystanie w SZJ (wraz z obiegiem informacji, w tym w formie elektronicznej)
10. przystąpiono do opracowania procedur i instrukcji, a następnie księgi jakości.

Rysunek 1. Syntetyczna mapa procesów. *UWAGA: procesy scharakteryzowane w dalszej części artykułu wyróżniono szarym tłem*



4.3 Przedstawienie wybranych procedur i zapisów jakości opracowanych dla procesów przebiegających w przedsiębiorstwach A, B, C

W Tabeli 2 przedstawiono indywidualne podejście do rozpisania niektórych elementów mapy procesów na poszczególne procedury i towarzyszące im zapisy jakości w przedsiębiorstwach A, B, C. Dla potrzeb prezentacji wybrano procesy: „Pozyskanie i opracowanie oferty”, „Zakupy” i „Przygotowanie realizacji”. Wskazano również elementy tych procesów poddane przeprojektowaniu. W prezentacji nie uwzględniono tzw. procesów ogólnych ze względu na uniwersalny charakter procedur ich opisujących i stosunkowo niski poziom ich indywidualizacji dla poszczególnych przedsiębiorstw.

Tabela 2. Prezentacja indywidualnego podejście do rozpisania wybranych elementów mapy procesów na poszczególne procedury i zapisy jakości w przedsiębiorstwach A, B, C wraz ze wskazaniem elementów poddanych przeprojektowaniu

Element mapy procesu	Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy:	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Pozyskanie i opracowanie oferty	A	<p>„Ofertowanie”</p> <ol style="list-style-type: none"> Nadzór nad ofertą ogólną Dyrektor ds. Marketingu koordynuje działania związane z pozyskiwaniem nowych klientów oraz utrzymywaniem kontaktów handlowych z dotychczasowymi klientami. Specjaliści ds. Marketingu są odpowiedzialni za nadzorowanie aktualizacji oferty ogólnej oraz przekazywanie oferty ogólnej obecnym i potencjalnym klientom, rejestrując te działania w bazie danych kontaktów (instrukcja „Obsługa bazy danych kontaktów”). Postępowanie z zapytaniem ofertowym Dyrektor Zarządzający jest odpowiedzialny za wstępną selekcję pisemnych zapytań ofertowych. Dyrektor ds. Technicznych HP, Dyrektor ds. Technicznych NK, Dyrektor ds. Marketingu / Pełnomocnik Zarządu Biuro Warszawa – w zależności od zakresu merytorycznego i podziału terytorialnego - są odpowiedzialni za przyjęcie i wstępne sprecyzowanie zapytania ofertowego (również telefonicznego) przekazywanego przez klienta. Opracowywanie oferty Opracowywana oferta jest rejestrowana przez osoby odpowiedzialne za opracowanie oferty oraz osoby odpowiedzialne za wykonanie poszczególnych elementów oferty w bazie danych kontaktów (instrukcja „Obsługa bazy danych kontaktów”). Osobami odpowiedzialnymi za opracowanie oferty są: Dyrektor ds. Technicznych HP, Dyrektor ds. Technicznych NK, Pełnomocnik Zarządu Biuro Warszawa – w zależności od zakresu merytorycznego i podziału terytorialnego. Osoby odpowiedzialne za opracowanie oferty powierzają wykonanie poszczególnych elementów oferty Technologowi i Projektantowi (dobór rozwiązań technologicznych), Kierownikom Robót, Kosztorysantowi (opracowanie kosztorysu oraz kompletacja oferty). Osoby odpowiedzialne za opracowanie oferty dokonują wszelkich niezbędnych uzgodnień z klientem (lub powierzają te czynności osobom odpowiedzialnym za wykonanie poszczególnych elementów oferty). Jeżeli zaistnieje taka potrzeba, w ramach uzgodnień z klientem, przeprowadzana jest wizja w terenie – w miejscu wykonania usługi, będącej przedmiotem oferty. Osoba przeprowadzająca wizję w terenie sporządza notatkę służbową (przechowywaną wraz z ofertą). Wszystkie uzgodnienia z klientem są wprowadzane do bazy danych przez osoby odpowiedzialne za opracowanie oferty lub osoby odpowiedzialne za wykonanie poszczególnych elementów oferty. Ponadto uzgodnienia z klientem wpływające na warunki potencjalnej umowy (m.in. warunki cenowe, terminy, kary umowne, gwarancje) są określane przez osoby odpowiedzialne za opracowanie oferty w „Protokole z uzgodnień dotyczących oferty / umowy” (o ile klient nie zaproponuje swojego wzoru protokołu z uzgodnień) lub bezpośrednio na roboczej wersji oferty i przechowywane wraz z ofertą. 	<p>„Oferta” P, E</p> <p>„Teczka kontraktu” P</p> <p>„Protokół z uzgodnień dot. oferty / umowy” P</p> <p>„Notatka służbowa z wizji w terenie” P</p> <p>„Baza danych kontaktów” E</p>	<p>- opracowano wspólną bazę danych dot. m.in. realizowanych kontraktów – od momentu przyjęcia zapytania ofertowego do momentu pozyskania inf. nt. zadowolenia klienta (do tej pory większość zapisów nie była prowadzona lub nie przez wszystkich pracowników lub nie dla wszystkich klientów; nie pozwalało to na uzyskiwanie syntetycznej inf. dla Zarządu)</p>

Element mapy procesu	Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Pozyskanie i opracowanie oferty	A	<p>Oferta, przed jej przekazaniem klientowi, jest przeglądana i zatwierdzana – zgodnie z zapisami w KRS lub udzielonymi przez Zarząd pełnomocnictwami – przez Dyrektora ds. Technicznych HP, Dyrektora ds. Technicznych NK, Pełnomocnika Zarządu Biuro Warszawa lub Dyrektora Zarządzającego lub Prezesa Zarządu.</p> <p>Opracowujący ofertę przekazuje oryginał oferty klientowi i odnotowuje ten fakt w bazie danych, a następnie nadaje oznaczenie kopii oferty przekazanej klientowi (rok w formacie „XXXX” \ K - Katowice lub W - Warszawa \ kolejny numer oferty w formacie „YYY”); dodatkowo możliwe jest dodanie litery identyfikującej opracowującego ofertę. Opracowujący ofertę przynosi katalog (oznaczony: rok w formacie „XXXX” \ K lub W \ kolejny numer oferty w formacie „YYY”) z plikami zawierającymi poszczególne elementy oferty do katalogu sieciowego o nazwie „\OFERTY \ XXXX \ K” lub „\OFERTY \ XXXX \ W”. Kopie ofert (wraz z odpowiadającymi im zapytaniami ofertowymi oraz notatkami z uzgodnień) są przechowywane w dziale, w którym zostały opracowane przez 1 rok, a następnie przekazywane do archiwum i po 5 latach likwidowane. W przypadku przyjęcia oferty przez klienta kopia oferty (wraz z odpowiadającym jej zapytaniem ofertowym oraz notatkami z uzgodnień) przechowywana jest w „Teczce kontraktu”.</p>		<p>- wprowadzono „Protokół z uzgodnień dot. oferty / umowy” (do tej pory tego typu zapisów dokonywano jedynie na życzenie klienta - brak takich zapisów ma konsekwencje w razie ewentualnych roszczeń klientów</p> <p>- wprowadzono sposób archiwizacji plików dot. ofert, jednolity dla dwóch lokalizacji - K-ce, W-wa (do tej pory oferty sporządzane i archiwizowane były przez poszczególne osoby „lokalnie”)</p>

Element mapy procesu	Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Pozyskanie i opracowanie oferty	B	<p><u>„Sporządzanie ofert oraz zawieranie umów z klientami”</u></p> <p>1. Analiza ogłoszeń i zapytań ofertowych - Dyrektor i Właściciel Źródłem pozyskiwania informacji są: Biuletyn Zamówień Publicznych, ogłoszenia w prasie, sieci internet oraz na tablicach ogłoszeń, zapytania pisemne i ustne kierowane do organizacji.</p> <p>2. Decyzja o sporządzeniu oferty - Właściciel</p> <p>3. Opracowanie oferty</p> <ul style="list-style-type: none"> - analiza specyfikacji wymagań klienta i ustalenie osób sporządzających poszczególne elementy oferty – Dyrektor - sprecyzowanie wymagań klienta dotyczących wyrobu (dodatkowe zapytania dotyczące wymagań wyspecyfikowanych oraz nie ustalonych przez klienta) – Dyrektor i Kosztorysant - wykonanie obmiarów w miejscu realizacji wyrobu – Kosztorysant - opracowanie projektu wyrobu (zgodnie z procedurą: „Projektowanie wyrobu”) – Projektant - sporządzenie kosztorysu – Kosztorysant - zebranie – w formie oferty - dokumentów wymienionych w zapytaniu ofertowym – Dyrektor <p>Występowanie czynności wykonywanych w ramach opracowania oferty jest opcjonalne. Do oferty organizacji może zostać dołączona oferta dostawcy X wybranego zgodnie z procedurą „Zakupy”.</p> <p>Oferta zawiera wymagania wyspecyfikowane przez klienta oraz wymagania nie ustalone przez klienta (w tym związane z wymogami przepisów prawa), niezbędne do prawidłowej realizacji i zastosowania wyrobu.</p> <p>4. Przegląd i zatwierdzenie oferty – Właściciel Zapiskiem z przeglądu i zatwierdzenia oferty jest podpis Właściciela na ofercie.</p> <p>5. Złożenie oferty – Dyrektor</p> <p>6. Reprezentacja organizacji w kontaktach z klientem w sprawach oferty – Dyrektor</p> <p>7. Negocjacje z klientem, podjęcie decyzji o wprowadzeniu zmian do oferty – Właściciel</p> <p>8. Analiza informacji zwrotnej od klienta dotyczącej złożonej oferty – Dyrektor i Właściciel</p>	<p>„Oferta” P, E</p> <p>„Notatki z uzgodnień dot. oferty” P</p>	<p>- określono sposób archiwizacji ofert (i umów) – centralnie, w jednym miejscu dla wszystkich prowadzonych robót</p>

Element mapy procesu	Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Pozyskanie i opracowanie oferty	C	<p>„Sporządzanie ofert oraz zawieranie umów z klientami”</p> <p>Prezes Zarządu koordynuje działania związane z pozyskiwaniem nowych klientów oraz utrzymywaniem kontaktów handlowych z dotychczasowymi klientami.</p> <p>1. Postępowanie z zapytaniami ofertowymi Klient składa w dowolnej formie pisemnej lub ustnie zapytanie ofertowe do Prezesa Zarządu lub Zastępcy Prezesa. Prezes Zarządu – we współpracy z Zastępcą Prezesa, Specjalistą ds. Ofert i Kosztorysowania – analizuje zapytanie ofertowe i podejmuje decyzję o sporządzeniu lub nie sporządzeniu oferty (w takim przypadku Prezes zawiadamia Klienta w dowolnej formie pisemnej lub ustnie o przyczynach rezygnacji ze składania oferty).</p> <p>2. Opracowanie oferty Oferta jest opracowywana przez Specjalistę ds. Ofert i Kosztorysowania we współpracy z Prezesem Zarządu i Zastępcą Prezesa Zarządu. Prezes Zarządu / Zastępcą Prezesa / Specjalista ds. Ofert i Kosztorysowania jest odpowiedzialny za sprecyzowanie wymagań klienta (dodatkowe zapytania dotyczące wymagań wyspecyfikowanych oraz nie ustalonych przez klienta). Jeżeli zachodzi taka potrzeba, Specjalista ds. Ofert i Kosztorysowania zwraca się z zapytaniami ofertowymi do dostawców materiałów i urządzeń, które zostaną wykorzystane podczas realizacji wyrobu. Dodatkowo, jeżeli zachodzi taka potrzeba, Kierownik Robót / Zastępcą Prezesa dokonuje obmiarów w miejscu realizacji wyrobu, a następnie Specjalista ds. Ofert i Kosztorysowania opracowuje kosztorys. Forma oferty zależy od wymagań klienta; jeśli klient nie określił wymagań co do formy oferty, oferta sporządzana jest w dowolnej formie pisemnej. Specjalista ds. Ofert i Kosztorysowania jest odpowiedzialny za skompletowanie oferty.</p> <p>3. Przegląd i zatwierdzenie oferty Prezes Zarządu i Zastępcą Prezesa Zarządu są odpowiedzialni za dokonanie przeglądu oferty oraz zatwierdzenie oferty. Specjalista ds. Ofert i Kosztorysowania odnotowuje przekazane Klientowi oferty w „Rejestrze kosztorysów ofertowych” oraz przechowuje kopię oferty: w wersji papierowej - w „Teczce oferty” oznaczonej nazwą obiektu, w wersji elektronicznej – na dyskietce; minimalnie przez okres 1 roku. W przypadku ofert zaakceptowanych przez Klienta okres archiwizacji wynosi 5 lat.</p> <p>Prezes Zarządu / Zastępcą Prezesa Zarządu jest osobą upoważnioną do kontaktów z Klientem w sprawach oferty. Uzgodnienia z Klientem wpływające na warunki potencjalnej umowy (warunki cenowe, terminy, kary umowne, gwarancje) są zapisywane – o ile klient nie zaproponuje protokołu z uzgodnień - bezpośrednio na roboczej wersji oferty lub w postaci notatki służbowej.</p> <p>4. Informacja zwrotna dotycząca nie przyjętej oferty. W przypadku nie przyjęcia oferty przez Klienta Prezes Zarządu / Zastępcą Prezesa Zarządu pozyskują i analizują informację zwrotną od Klienta.</p>	<p>„Oferta” – P, E</p> <p>„Teczka oferty” – P</p> <p>„Rejestr kosztorysów w ofertowych” – P</p> <p>Protokół / notatka z uzgodnień dot. oferty - P</p>	<p>- powierzono opracowywanie ofert Specjaliście ds. Ofert i Kosztorysowania (uprzednio rozproszone pomiędzy Prezesa Zarządu, Zastępcę Prezesa, Specjalistę ds. Ofert i Kosztorysowania)</p> <p>- uporządkowano tryb postępowania z ofertami archiwizowanymi w formie P i E, przypisując te czynności Specjaliście ds. Ofert i Kosztorysowania (do tej pory – realizowane częściowo przez Sekretarkę i Zastępcę Prezesa Zarządu) – duże znaczenie w przypadku uzyskania umowy / zlecenia</p>

Element mapy procesu	Przedsięwzięcie	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Przygotowanie realizacji	A	<p><u>„Dobór technologii realizacji specjalistycznych usług budowlanych”</u></p> <p>Technologia realizacji specjalistycznych usług budowlanych jest opracowywana na etapie przygotowywania oferty (procedura „Ofertowanie” P-08-00-00). Technolog jest osobą odpowiedzialną za opracowanie technologii. Ponadto podczas opracowywania technologii Technolog współpracuje z osobą odpowiedzialną (w zależności od zakresu merytorycznego i podziału terytorialnego). Podstawą opracowania technologii są następujące dane wejściowe: zapytanie ofertowe / oferta / umowa, dokumentacja dostarczona przez klienta, notatka służbowa wraz z dokumentacją zdjęciową z wizji w terenie – w miejscu realizacji usługi, wyniki badań laboratoryjnych (zleczanych dostawcom usług badań laboratoryjnych – procedura „Zakupy”), PN, BN, literatura przedmiotu, uzgodnienia z klientem.</p> <p>Technolog dokonuje przeglądu danych wejściowych pod kątem ich adekwatności, kompletności, jednoznaczności i niesprzeczności. Technolog jest osobą odpowiedzialną za przegląd i weryfikację opracowanej technologii pod kątem spełnienia wymagań określonych w danych wejściowych. Zapisem wyniku przeglądu i weryfikacji technologii jest podpis i pieczęć Technologa na opracowanej technologii. Opracowana technologia jest przekazywana klientowi – jako element oferty (procedura „Ofertowanie”). Walidacja opracowanej technologii ma miejsce na etapie końcowego odbioru specjalistycznej usługi budowlanej. Zapisem wyników walidacji jest końcowy protokół odbioru.</p> <p>Jeżeli w trakcie realizacji specjalistycznej usługi budowlanej zaistnieje taka potrzeba, Technolog opracowuje, przegląda i weryfikuje zmiany do technologii realizacji specjalistycznej usługi budowlanej. Zapisem wyniku przeglądu i weryfikacji zmian do technologii jest podpis i pieczęć Technologa na zmianach do opracowanej technologii.</p> <p>Osoba odpowiedzialna nadzoruje osobę prowadzącą wdrażającą opracowane zmiany do technologii oraz informuje o tych zmianach klienta (w postaci notatki służbowej). Zmiany do technologii są dokumentowane w Dzienniku budowy oraz w dokumentacji powykonawczej.</p> <p>Informacje wynikające z opracowanej technologii stanowią dane wejściowe procesu realizacji specjalistycznych usług budowlanych (procedura „Realizacja specjalistycznych usług budowlanych”).</p> <p>Opracowana technologia (wraz z wprowadzonymi zmianami) jest przechowywana w Dziale Technicznym przez 1 rok od momentu upływu gwarancji, a następnie przekazywana do archiwum.</p>	Technologia a P, E Notatka służbowa ze zmian do technologii P	- wprowadzono opracowywanie Technologii w formie elektronicznej, usprawniając w ten sposób wprowadzanie zmian do technologii (często dokonywane w trakcie realizacji usługi)

Element mapy procesu	Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Przygotowanie realizacji	A	<p><u>„Realizacja specjalistycznych usług budowlanych”</u> Wszelkie dokumenty i zapisy dotyczące planowania, realizacji, odbioru specjalistycznej usługi budowlanej oraz reklamacji klientów są przechowywane w „Teczce kontraktu” prowadzonej odrębnie dla każdej umowy, oznaczonej numerem kontraktu nadawanym przez Księgową i zwyczajowo używanymi: nazwą klienta lub obiektu). Ponadto Osoby odpowiedzialne lub Osoby prowadzące dokonują zapisów w bazie danych nt. przebiegu realizacji specjalistycznej usługi budowlanej. Osoby odpowiedzialne planują realizację specjalistycznej usługi budowlanej sporządzając „Kartę kontraktu”. „Karta kontraktu” jest zatwierdzana przez Dyrektora Zarządzającego. Dodatkowo, w przypadku robót długoterminowych, Osoby odpowiedzialne i / lub Osoby prowadzące opracowują plan / harmonogram robót. Planowanie realizacji specjalistycznej usługi budowlanej obejmuje: wyznaczenie Osoby prowadzącej; poszczególnym Osobom prowadzącym przyporządkowane są grupy wykonawcze, składające się z pracowników Spółki i/lub podwykonawców (dobór podwykonawców - procedura „Zakupy”), opracowanie preliminarza kosztów wraz z zestawieniem materiałów, materiałów pomocniczych, usług, sprzętu oraz wyposażenia do pomiarów. Materiały, materiały pomocnicze, usługi, sprzęt oraz wyposażenie do pomiarów niezbędne do realizacji specjalistycznej usługi budowlanej są zakupywane zgodnie z procedurą „Zakupy”, o ile nie są dostępne w magazynie.</p>	<p>„Karta kontraktu” P „Teczka kontraktu” P</p>	<p>- wprowadzono „Kartę kontraktu” dla każdej umowy / zlecenia, jednocześnie usprawniając sposób dokonywania zakupów niezbędnych do realizacji umów, niwelując zaleganie materiałów w magazynie (istotny termin ważności) - wprowadzono konieczność dokonywania zapisów nt. postępów w realizacji robót w bazie danych (możliwość bezpośredniego uzyskiwania raportów z bazy danych)</p>

Element mapy procesu	Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Przygotowanie realizacji	B	<p>„Realizacja wyrobu”</p> <p>1. Sporządzenie „Karty realizacji zadania” – Właściciel i Dyrektor</p> <p>„Karta realizacji zadania” zawiera specyfikację zakupów, podział prac na etapy, szczegółowe określenie czynności – w tym pomiarów wyrobu - wykonywanych na poszczególnych etapach wraz z terminami ich wykonania.</p> <p>2. Wyznaczenie - dla realizacji umowy - Prowadzącego Roboty oraz pracowników mu podległych – Właściciel i Dyrektor</p> <p>3. Analiza wymagań klienta – Prowadzący Roboty</p> <p>Prowadzący Roboty zapoznaje się z dokumentacją techniczną oraz wytycznymi dla realizacji zadania przekazanymi przez Właściciela i Dyrektora.</p>	„Karta realizacji zadania”	- uszczegółowiono funkcjonującą „Kartę realizacji zadania”, co pozwoliło usprawnić planowanie zakupów (do tej pory dokonywane dla każdej z umów oddzielnie i niezależnie, co nie pozwalało na uzyskanie oszczędności wynikających z dokonywania zakupów na poziomie hurtowym)
Przygotowanie realizacji	C	<p>„Realizacja wyrobu”</p> <p>1. Planowanie realizacji wyrobu</p> <p>Zastępca Prezesa i Kierownik Robót wyznaczają - dla realizacji Umowy / Zlecenia – Brygadzystów oraz pracowników im podległych.</p> <p>Zastępca Prezesa, Kierownik Robót, Brygadzista zapoznają się z dokumentacją techniczną oraz harmonogramem robót przekazanym przez Klienta. Oryginał przekazanej przez Klienta dokumentacji technicznej jest przechowywany przez Zastępcę Prezesa, kopia – jest przechowywana przez Kierownika Robót i udostępniana poszczególnym pracownikom.</p> <p>Wszelkie zmiany do dokumentacji technicznej – o ile nie są przekazywane przez klienta w formie pisemnej – wymagają sporządzenia notatki służbowej potwierdzonej przez Klienta. Pracownicy są na bieżąco informowani o wszelkich zmianach w dokumentacji przez Kierownika Robót i Brygadzystów.</p> <p>Materiały, urządzenia, usługi podwykonawców oraz – o ile zachodzi taka potrzeba – sprzęt i wyposażenie pomiarowe niezbędne do realizacji wyrobu są zakupywane zgodnie z procedurą „Zakupy”.</p>	Notatka służbowa dot. zmian w dokumentacji technicznej	wprowadzono obowiązek zapisywania zmian do dokumentacji technicznej i ich potwierdzania przez Klienta (istotne z punktu widzenia kosztów realizacji Umowy / Zlecenia)

Element mapy procesu Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Zakupy A	<p><u>„Zakupy”</u> (dot. zakupów materiałów i materiałów pomocniczych, usług, sprzętu i wyposażenia do pomiarów. Tu przedstawiono jedynie tryb postępowania dla zakupów materiałów i materiałów pomocniczych)</p> <p>1. Realizacja zakupów <i>materiałów i materiałów pomocniczych</i></p> <p>Kierownik Działu Fakturowania i Logistyki jest osobą odpowiedzialną za dokonywanie zakupów <i>materiałów</i>, w tym wybór dostawców <i>materiałów</i>.</p> <p>Osoby odpowiedzialne lub upoważnione przez nich osoby prowadzące dokonują zakupów <i>materiałów pomocniczych</i> oraz mogą również - w uzasadnionych przypadkach i zgodnie z zapisami w KRS lub udzielonymi przez Zarząd pełnomocnictwami - dokonywać zakupów <i>materiałów</i>. Ponadto ww. osoby są odpowiedzialne za wybór dostawców <i>materiałów pomocniczych</i>.</p> <p>Zamówienie na zakup <i>materiałów</i> sporządzane jest przez Kierownika Działu Fakturowania i Logistyki na formularzu „Zamówienie” F-11-00-02 na podstawie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - specyfikacji materiałowej określonej w „Karcie kontraktu”, zatwierdzonej przez Dyrektora Zarządzającego - Zapotrzebowań na <i>materiały</i> zgłaszanych przez osoby odpowiedzialne, na formularzu „Zapotrzebowanie” zatwierdzanym przez Dyrektora Zarządzającego - informacji dotyczących poziomu zapasów <i>materiałów</i> w magazynie <p>Kierownik Działu Fakturowania i Logistyki uwzględnia w „Zamówieniu” na zakup <i>materiałów</i> informacje wynikające z negocjacji warunków zamówienia przeprowadzanych przez Dyrektora Zarządzającego lub Dyrektora ds. Marketingu. Ponadto w „Zamówieniu” określone są warunki transportu zamawianych <i>materiałów</i> (transport własny, transport dostawcy, zakup usługi transportowej).</p> <p>Przed przekazaniem dostawcy „Zamówienie” na zakup <i>materiałów</i> jest podpisywane przez Kierownika Działu Fakturowania i Logistyki lub Dyrektora Zarządzającego.</p> <p>W przypadku <i>materiałów</i> importowanych osobą odpowiedzialną za realizację zakupu (w tym skompletowanie zamówienia oraz zakup usługi transportowej) jest Dyrektor Zarządzający we współpracy z Kierownikiem Działu Fakturowania i Logistyki.</p> <p>Osoba odpowiedzialna uwzględnia w „Zamówieniu” na zakup <i>materiałów pomocniczych</i> informacje wynikające z negocjacji warunków zamówienia oraz określa warunki transportu zamawianych <i>materiałów pomocniczych</i> (transport własny, transport dostawcy, zakup usługi transportowej).</p> <p>„Zamówienie” na zakup <i>materiałów pomocniczych</i> jest podpisywane przez osobę odpowiedzialną, a następnie przekazywane dostawcy, a po zrealizowaniu zamówienia kopia jest przekazywana Kierownikowi Działu Fakturowania i Logistyki. Poszczególne „Zamówienia” są numerowane (kolejny numer / rok w obrębie grupy dostawców) przez Kierownika Działu Fakturowania i Logistyki, przechowywane w Dziale Fakturowania i Logistyki przez 1 rok, a następnie przekazywane do archiwum.</p>	<p>„Zapotrzebowanie” P</p> <p>„Zamówienie” P</p> <p>„Karta kontraktu” P</p>	<p>- scentralizowano zakupy <i>materiałów</i> (Kierownik Działu Fakturowania i Logistyki), pozostawiając Osobom odpowiedzialnym swobodę jedynie w zakupach <i>materiałów pomocniczych</i>, wymagając jednak przekazywania kopii Zamówień do Kierownika Działu Fakturowania i Logistyki</p>

Element mapy procesu	Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Zakupy	A	<p>Zakupione <i>materiały</i> i <i>materiały pomocnicze</i> są przechowywane:</p> <ul style="list-style-type: none"> – w magazynach Spółki zlokalizowanych w Katowicach i Warszawie – w miejscu realizacji specjalistycznej usługi budowlanej. <p><i>/Przedstawiono jedynie tryb postępowania z zakupionymi materiałami / materiałami pomocniczymi przechowywanymi w magazynach Spółki./</i></p> <p><u>Tryb postępowania z zakupionymi materiałami / materiałami pomocniczymi przechowywanymi w magazynach Spółki zlokalizowanymi w Katowicach / Warszawie:</u></p> <p>Kierownik Działu Fakturowania i Logistyki / Pracownik Biurowy Warszawa sprawdza zgodność wyspecyfikowanych w dokumentach zakupowych <i>materiałów / materiałów pomocniczych</i> z określonymi w zamówieniu oraz kompletność i adekwatność dokumentów towarzyszących dostawie. Następnie Kierownik Magazynu lub – w przypadku dokonywania zakupów w siedzibie dostawcy - Osoba prowadząca lub Kierowca / Osoba prowadząca dokonuje weryfikacji ilościowej i jakościowej (data ważności i stan opakowania) zakupionych <i>materiałów / materiałów pomocniczych</i>.</p> <p>W przypadku stwierdzenia niezgodności ilościowych i / lub jakościowych <i>materiałów / materiałów pomocniczych</i> Kierownik Magazynu / Osoba prowadząca sporządza „Kartę niezgodności”. „Karta niezgodności” jest podstawą dokonywania przez Kierownika Działu Fakturowania i Logistyki / Pracownika Biurowego Warszawa wyjaśnień i uzgodnień z dostawcą.</p> <p><i>Materiał / materiał pomocniczy niezgodny z wymaganiami – do czasu zakończenia postępowania reklamacyjnego – jest oddzielany od materiałów / materiałów pomocniczych spełniających wymagania i składowany w wydzielonym miejscu oznaczonym napisem "REKLAMACJE" i nazwą dostawcy.</i></p> <p>Korespondencja z dostawcą dotycząca postępowania reklamacyjnego <i>materiałów / materiałów pomocniczych</i> jest przechowywana wraz z „Zamówieniem” na materiały. Ponadto Kierownik Działu Fakturowania i Logistyki / Pracownik Biurowy Warszawa dokonuje zapisów dotyczących postępowania reklamacyjnego <i>materiałów / materiałów pomocniczych</i> w bazie danych.</p> <p>Kierownik Magazynu / Pracownik Biurowy Warszawa lub Osoba prowadząca jest odpowiedzialny za nadzorowanie warunków przechowywania (temperatura, wilgotność, przewietrzanie, nasłonecznienie) oraz warunków transportu wewnętrznego zakupionych <i>materiałów / materiałów pomocniczych</i> przyjmowanych do magazynu . W przypadku wykrycia – w trakcie przechowywania – niezgodności <i>materiałów / materiałów pomocniczych</i> z wymaganiami Kierownik Magazynu / Pracownik Biurowy Warszawa lub Osoba prowadząca odseparowuje i oznacza taki <i>materiał / materiał pomocniczy</i> i dokonuje zapisu w „Karcie niezgodności” (procedura „Nadzór nad wyrobem niezgodnym”).</p>	<p>„Karta niezgodności” P</p>	<p>- ujednociono sposób postępowania z reklamacjami zgłaszanymi dostawcom, w tym wprowadzono konieczność odnotowywania prowadzonego postępowania reklamacyjnego w bazie danych</p> <p>- określono sposób postępowania z materiałami, dla których prowadzone jest postępowanie reklamacyjne</p>

Element mapy procesu	Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Zakupy	B	<p><u>„Zakupy”</u> (dot. zakupów materiałów elektroinstalacyjnych, materiałów budowlanych, rozdzielnic. Tu przedstawiono jedynie tryb postępowania dla zakupów materiałów elektroinstalacyjnych i materiałów budowlanych)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sporządzenie specyfikacji materiałów – Właściciel i Dyrektor Specyfikacja materiałów jest sporządzana – w formie pisemnej - na podstawie oferty organizacji przyjętej przez klienta. 2. Ocena i wybór dostawców – Właściciel i Dyrektor Kryterium oceny i wyboru dostawcy jest jakość i cena materiałów oraz terminowość dostaw. Wyboru dostawcy dokonuje Właściciel na podstawie ofert – ustnych i pisemnych - uzyskanych od potencjalnych dostawców. Bieżącą ocenę dostawców przeprowadza się na podstawie: <ul style="list-style-type: none"> - informacji dotyczących jakości materiałów uzyskanych od Prowadzących Roboty, - terminowości dostaw monitorowanej na bieżąco przez Dyrektora, - zgodności dostaw ze specyfikacją oraz ofertą dostawcy. Zapisy dotyczące bieżącej oceny dostawców zawarte są w „Karcie oceny dostawcy” prowadzonej przez Dyrektora organizacji. Raz w kwartale Dyrektor jest zobowiązany do przeprowadzenia oceny podsumowującej dotychczasową współpracę z dostawcą i dokonania zapisu w ww. Karcie. 2. Sporządzenie zamówienia na materiały na podstawie specyfikacji - Dyrektor 3. Sprawdzenie i zatwierdzenie zamówienia - Właściciel 4. Złożenie zamówienia u wybranego dostawcy - Dyrektor Odbiór oraz kontrola ilościowa i jakościowa materiałów – Prowadzący Roboty 5. Oznaczanie i magazynowanie materiałów - Prowadzący Roboty Materiały są składowane w pomieszczeniach organizacji w miejscu oznaczonym adresem prowadzenia prac, dla realizacji których są przeznaczone. 6. Postępowanie reklamacyjne – Właściciel Postępowanie reklamacyjne jest prowadzone w wyniku stwierdzenia braku zgodności materiałów z wymaganiami organizacji na etapie: <ul style="list-style-type: none"> - odbioru materiałów, - magazynowania materiałów - realizacji prac. Materiały niezgodne z wymaganiami – do czasu zakończenia postępowania reklamacyjnego - są oddzielane od wyrobów spełniających wymagania i składowane w wydzielonym miejscu oznaczonym słowem „REKLAMACJE” i nazwą dostawcy. 	<p>„Specyfikacja materiałów” P, E</p> <p>„Zamówienie” P, E</p> <p>„Karta oceny dostawców” E</p>	<p>- zmieniono sposób grupowania składowanych materiałów – dla poszczególnych robót (uprzednio – rodzajami materiałów)</p> <p>- wprowadzono „Kartę oceny dostawcy” w formie elektronicznej – z uwagi na duże rozdrobienie dostawców ułatwia to korzystanie z dostawców sprawdzonych</p>

Element mapy procesu	Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Zakupy	C	<p>„Zakupy” (dot. zakupów materiałów, urządzeń, sprzętu, wyposażenia pomiarowego, usług podwykonawców. Tu przedstawiono jedynie tryb postępowania dla zakupów materiałów i urządzeń)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sporządzenie specyfikacji materiałów / urządzeń Specyfikacja materiałów / urządzeń jest sporządzana – w formie pisemnej - przez Zastępcę Prezesa na podstawie przyjętej przez Klienta oferty Spółki . 2. Ocena i wybór dostawców Kryteriami oceny i wyboru dostawców są: cena, jakość, warunki płatności, terminowość dostaw, gwarancje, warunki transportu, serwis. Wyboru dostawcy dokonują Zastępca Prezesa / Prezes Zarządu na podstawie ofert uzyskanych od potencjalnych dostawców, zebranych i wstępnie wyselekcjonowanych przez Specjalistę ds. Ofert i Kosztorysowania na etapie opracowywania oferty. Bieżącą ocenę dostawców przeprowadza się na podstawie: <ul style="list-style-type: none"> - informacji dotyczących jakości materiałów / urządzeń uzyskanych od Kierownika Robót – Mistrza Budowy - terminowości dostaw monitorowanej na bieżąco przez Zastępcę Prezesa - zgodności dostaw ze specyfikacją oraz ofertą dostawcy. <p>Zapisy dotyczące bieżącej oceny dostawców zawarte są w „Karcie oceny dostawcy” prowadzonej przez Zastępcę Prezesa. Co najmniej raz w kwartale Zastępca Prezesa jest zobowiązany do przeprowadzenia oceny podsumowującej dotychczasową współpracę z dostawcą i dokonania zapisu w ww. Karcie.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Sporządzenie Zamówienia na materiały / urządzenia na podstawie specyfikacji. Zastępca Prezesa / Prezes Zarządu jest odpowiedzialny za sporządzenie Zamówienia na materiały / urządzenia. W uzasadnionych przypadkach i w uzgodnieniu z Zastępcą Prezesa Kierownik Robót może dokonywać bieżących zakupów materiałów. 4. Sprawdzenie i zatwierdzenie Zamówienia – Zastępca Prezesa / Prezes Zarządu 5. Złożenie zamówienia u wybranego dostawcy - Zastępca Prezesa 	<p>„Specyfikacja materiałów / urządzeń” P</p> <p>„Zamówienie” P</p> <p>„Karta oceny dostawcy” P</p>	<p>- wprowadzono dokonywanie oceny dostawców na „Kartach oceny dostawcy” w wersji papierowej – ze względu na niewielką ilość dostawców</p>

Element mapy procesu	Przedsiębiorstwo	Skrócona zawartość procedury opisującej element procesu	Zapisy: P – wersja papierowa, E – wersja elektroniczna	Uwagi dot. przeprojektowania procesu
Zakupy	C	<p>6. Odbiór oraz kontrola ilościowa i jakościowa materiałów / urządzeń Materiały / urządzenia są transportowane od dostawcy bezpośrednio na miejsce realizacji umowy / zlecenia. Odbiór oraz kontrola ilościowa i jakościowa jest dokonywana przez Kierownika Robót lub Zastępcę Prezesa. Dokumentacja materiałów / urządzeń (w tym aprobaty, deklaracje zgodności, atesty, certyfikaty, instrukcje) jest przechowywana przez Zastępcę Prezesa, a po zrealizowaniu umowy / zlecenia przekazywana Klientowi jako element dokumentacji odbiorowej.</p> <p>7. Oznaczanie i przechowywanie materiałów / urządzeń Kierownik Robót – Mistrz Budowy nadzoruje warunki przechowywania i przemieszczania materiałów / urządzeń w miejscu realizacji umowy / zlecenia, w miejscach wskazanych i udostępnionych przez Klienta. Jeżeli zachodzi taka potrzeba, materiały / urządzenia są oznaczane (np. poprzez określenie docelowego miejsca użycia lub montażu).</p> <p>8. Postępowanie reklamacyjne Zastępcy Prezesa jest odpowiedzialny za przeprowadzenie postępowania reklamacyjnego. Postępowanie reklamacyjne może być prowadzone w wyniku stwierdzenia braku zgodności materiałów / urządzeń z wymaganiami Spółki w trakcie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - odbioru materiałów / urządzeń - realizacji prac - okresu gwarancyjnego. <p>Materiały / urządzenia niezgodne z wymaganiami – do czasu zakończenia postępowania reklamacyjnego - są oznaczane słowem „REKLAMACJE” i nazwą dostawcy i - o ile jest to możliwe - oddzielane od materiałów / urządzeń spełniających wymagania i składowane w wydzielonym miejscu.</p>		<p>- zrezygnowano z prowadzenia magazynu (jedynie magazynek podręczny) i przechowywania zakupowanych materiałów / urządzeń w magazynie Spółki, uzgodniono ich bezpośrednią dostawę na miejsce realizacji usługi – w pomieszczeniach klienta - ustanowiono miejsce przechowywania dokumentacji zakupionych materiałów / urządzeń – atesty, aprobaty, instrukcje itd. – u Zastępcy Prezesa, zamiast w miejscu realizacji usługi</p>

5. PODSUMOWANIE

W związku z zawartymi w normie ISO 9001:2000 wymaganiami dotyczącymi procesów (tj. ich identyfikacji, określenia sekwencji i wzajemnego oddziaływania oraz ich monitorowania, mierzenia i analizowania) przed organizacjami wdrażającymi system zarządzania jakością stoi wybór: „nałożyć” wymagania normy na funkcjonującą strukturę czy też przywrócić się funkcjonowaniu procesów w organizacji i podjąć wysiłek ich przeprojektowania i uporządkowania. W niniejszym artykule przedstawiono – na przykładzie trzech podobnych przedsiębiorstw branży budowlanej – efekty implementacji systemu zarządzania jakością z zastosowaniem działań z zakresu Business Process Reengineering. Wskazano elementy – dla trzech wybranych procesów, tj. „Pozyskanie i opracowanie oferty”, „Przygotowanie realizacji wyrobu”, „Zakupy” – względem których podjęto próby przeprojektowania. Jako istotne w przedsiębiorstwach A, B, C uznano:

- ◆ w procesie określonym jako „Pozyskanie i opracowanie oferty”:
 - **A** opracowanie wspólnej bazy danych (prowadzonej przez wszystkich pracowników) pozwalającej na orientację w stopniu zaawansowania realizacji umów, począwszy od momentu rozpoczęcia opracowywania zapytania ofertowego, na badaniu zadowolenia klienta skończywszy
 - **A** wprowadzenie „Protokołu z uzgodnień dotyczących oferty / umowy” jako obowiązującego dokumentu, mającego funkcję zabezpieczającą dla Spółki w razie ewentualnych roszczeń klienta
 - **A** ujednoczenie udostępniania i sposobu archiwizacji plików dot. ofert dla obydwu lokalizacji Spółki
 - **B i C** wprowadzenie centralnego sposobu archiwizacji ofert (i umów) – w wersji papierowej i elektronicznej
 - **C** powierzenie odpowiedzialności za opracowanie oferty jednej osobie (ustanowienie właściciela procesu)
- ◆ w procesie określonym jako „Przygotowanie realizacji”:
 - **A** wprowadzenie formy elektronicznej opracowywanej technologii realizacji wyrobu w celu usprawnienia wielokrotnego wprowadzania zmian do tego dokumentu
 - **A i C** ustanowienie zapisu – kluczowego z punktu widzenia kosztów realizacji wyrobu – z wprowadzanych zmian do technologii / dokumentacji technicznej oraz określenie dróg przekazywania informacji pomiędzy technologiem, osobą odpowiedzialną za realizację wyrobu i klientem
 - **A** sformalizowanie planowania realizacji każdego wyrobu – w postaci „Karty kontraktu” – co ma wpływ na proces „Zakupy”
 - **B** rozbudowanie funkcjonującej „Karty realizacji zadania” – dodanie specyfikacji zakupów, co ma wpływ na proces „Zakupy” – tj. daje podstawy do prowadzenia zakupów na poziomie hurtowym
- ◆ w procesie określonym jako „Zakupy”:
 - **A** scentralizowanie zakupów materiałów wykorzystywanych podczas realizacji wyrobu, co wpływa m.in. na poprawę rotacji tych materiałów w magazynie (istotne ze względu na różne terminy ważności materiałów)
 - **A** ujednoczenie sposobu postępowania z reklamacjami oraz materiałami dla których prowadzone jest postępowanie reklamacyjne
 - **B** zmianę sposobu grupowania składowanych materiałów
 - **A, B, C** dokonywanie zapisów z oceny dostawców w formie elektronicznej / tradycyjnej
 - **C** rezygnację z prowadzenia magazynu materiałów i urządzeń na rzecz ich składowania bezpośrednio w miejscu realizacji wyrobu
 - **C** ustanowienie jednego miejsca przechowywania dokumentacji zakupionych materiałów / urządzeń, przekazywanej klientowi (dot. atestów, aprobat, instrukcji)

Takie podejście do wdrażania systemu zarządzania jakością wymaga indywidualnego traktowania poszczególnych organizacji, mimo bardzo wielu podobieństw w sposobie i charakterze ich funkcjonowania.

6. BIBLIOGRAFIA

Małgorzata Wiśniewska *Normy ISO serii 9000:2000. Wymagania, analiza, wdrażanie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002

Menedżer jakości : rozwiązywanie problemów w praktyce przedsiębiorstw pr. zb. pod red. Krystyny Lisieckiej, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach. Kolegium Zarządzania, Katowice 1999

Michael Hammer, James Champy *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Insitute, Warszawa 1996

Joanna Czerska, Wojciech Podemski *Lean Quality Management*, „Problemy Jakości” 8/2003

Piotr Grudowski *Zalecenia dotyczące zarządzania procesowego w systemach jakości małych firm – etap planowania*, „Problemy Jakości” 3/2004

Jan Twaróg *Tworzenie struktury procesowej*, „Problemy Jakości” 11/2002

Sławomir Zapłata *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 4/2003