

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CIĄGŁE DOSKONALENIE PROCESÓW W ORGANIZACJI. MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA

Streszczenie: W artykule, którego celem jest przedstawienie personalno-kompetencyjnych i kulturowych uwarunkowań ciągłego doskonalenia procesów, ze zwróceniem uwagi na możliwości oraz ograniczenia w tym względzie, najpierw zdefiniowano istotę ciągłego doskonalenia procesów. Wskazano jego miejsce w ramach zarządzania procesami organizacji, dostrzegając w literaturze przedmiotu niejasności w tym względzie. W następnej kolejności podjęto próbę przedstawienia personalno-kompetencyjnych i kulturowych uwarunkowań ciągłego doskonalenia procesów, zwracając szczególną uwagę na kompetencje pracowników i kierownictwa, kulturę organizacyjną i styl kierowania, a także problemy związane z dyspozycją czasową i finansową. Przedstawiono istniejące możliwości prowadzenia doskonalenia procesów w sposób ciągły oraz jego granice.

Słowa kluczowe: ciągłe doskonalenie procesów, kompetencje pracowników, kompetencje kierowników, zdolność organizacji do ciągłego doskonalenia.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.28

1. Wstęp

Orientacja na procesy jest obecnie bardzo ważną kategorią konstytuującą podstawy organizacji procesowej i zarządzania procesami w różnych rodzajach organizacji (przedsiębiorstwach, instytucjach). Procesy bowiem, w odróżnieniu od funkcji w ich sformalizowanym, hierarchicznym wydaniu, są naturalnym elementem każdej organizacji i to niezależnie od tego, czy jesteśmy (jeszcze) nieświadomi ich istnienia, czy też świadomie (już) z nimi postępujemy (np. doskonalimy je czy zarządzamy nimi). W interesie organizacji procesy powinny być zatem tak kształtowane (modelowane), a następnie doskonalone (usprawniane), aby eliminować z nich wszystkie operacje i działania niedodające wartości, a wzbogacać i doskonalić działania i procesy dodające wartości dla organizacji i jej klientów. Ważne jest jednak nie tylko posiadanie sprawnych indywidualnych procesów, ale stworzenie takiego układu zależności pomiędzy nimi (architektury procesów, łańcucha procesów), aby w jak najlepszym stopniu spełnić oczekiwania i zapewnić realizację zamówień klientów (skuteczność procesów) oraz przysporzyć organizacji właściwych efektów ekonomicznych (efek-

tywność procesów). Pożądane jest przy tym, aby zmiany w procesach zachodziły w sposób ciągły, w odpowiedzi na permanentne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, a szczególnie w wymaganiach jej klientów i innych interesariuszy, a nawet je wyprzedzały, jeśli to jest tylko możliwe. Jak wynika z obserwacji praktyki, takie ciągłe doskonalenie procesów nie ma powszechnego charakteru, a podstawowe powody takiego stanu rzeczy leżą – jak się wydaje – w tzw. miękkich czynnikach organizacji¹. Dlatego w artykule podjęto próbę przedstawienia personalno-kompetencyjnych i kulturowych uwarunkowań ciągłego doskonalenia procesów, zwracając szczególną uwagę na istniejące możliwości prowadzenia doskonalenia w sposób ciągły oraz jego granice. Wcześniej jednak zdefiniowano ciągłe doskonalenie procesów i wskazano jego miejsce w ramach zarządzania procesami organizacji, dostrzegając w literaturze przedmiotu niejasności w tym względzie.

2. Istota ciągłego doskonalenia procesów

Koncepcje zarządzania procesami, niezależnie od przyjętych założeń, zasadzają się na konieczności doskonalenia procesów. U podstaw wszystkich koncepcji zarządzania procesami leży założenie, że zaniechanie w dłuższej perspektywie działań związanych z doskonaleniem procesów może doprowadzić do poważnych dysfunkcji w systemie zarządzania [Cyfert 2006, s. 45]. Doskonalenie i rozwój procesów, nadążający za zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji, ale też wyprzedzający te zmiany, może następować w drodze radykalnych (tzw. rewolucyjnych) i/lub inkrementalnych (tzw. ewolucyjnych) przekształceń (transformacji). W tym pierwszym wypadku możemy mówić o restrukturyzacji (reinżynierii) procesów gospodarczych organizacji, rozumianej jako zmiana struktury i/lub przebiegu procesów, połączonej niekiedy ze zmianą modelu biznesowego. Dotychczasowe („stare”) procesy są rekonfigurowane, przeprojektowywane, projektowane są nowe procesy, stosuje się także outsourcing procesów. Niezależnie od przyczyny i formy restrukturyzacji jej stałym elementem jest analiza procesów gospodarczych, a szczególnie tych związanych najbliżej z celem postępowania restrukturyzacyjnego [Horvath & Partners (red.) 2005, s. 11]. Z kolei ewolucyjne zmiany wywołuje doskonalenie procesów, nazywane też usprawnianiem (optymalizacją) procesów gospodarczych. W odróżnieniu od restrukturyzacji, zajmuje się ono jedynie elementami składowymi procesów gospodarczych, wykorzystując podejście „od dołu do góry” (*bottom-up*), jest zorientowane na wnętrze przedsiębiorstwa i bardziej angażuje pracowników (wyma-

¹ Do elementów „miękkiego” zarządzania organizacją zalicza się umiejętności, kadry i style zarządzania i związane z nimi etykę, kulturę i kultowość. W przeciwieństwie do nich tzw. twarde elementy zarządzania to strategie, struktury i systemy jako sformalizowane metody, modele i procedury postępowania [Kisielnicki 2008, s. 31–32]. W praktyce powinno mieć miejsce wzajemne uzupełnianie się elementów „miękkiego” i „twardego” zarządzania. Peters i Waterman wprowadzają tzw. elastyczne i sztywne determinanty sprawności organizacji, a do tych pierwszych zaliczają: style kierowania, pracowników, kompetencje i kulturę organizacyjną [Peters, Waterman 2000, s. 41].

ga udziału pracowników i znajomości stanu obecnych procesów), aniżeli członków kierownictwa organizacji w doskonaleniu wewnętrznych procesów gospodarczych. Jego celem jest szukanie kompromisów w jednoczesnym usprawnianiu wszystkich podstawowych atrybutów procesów gospodarczych (czasu, terminowości, jakości, kosztu, zadowoleniu klientów), co nosi znamiona optymalizacji procesów gospodarczych [Horvath & Partners (red.) 2005, s. 10–11]. Między tak rozumianą restrukturyzacją a doskonaleniem procesów istnieją zasadnicze różnice: w restrukturyzacji chodzi o strukturalne, raczej incydentalne przeorientowanie przedsiębiorstwa, w doskonaleniu procesów – o ciągłą i długotrwałą poprawę produktywności. Oba sposoby wzajemnie się uzupełniają: uzyskane w drodze radykalnej zmiany wysokie wartości parametrów procesów są następnie stabilizowane i rozbudowywane, poprzez ciągłe doskonalenie procesów [Horvath & Partners (red.) 2005, s. 21, za: Nowosielski (red.) 2008, s. 77]. Zaleca się rozsądne korzystanie z obu metod, przeprowadzając najpierw (jeśli to jest konieczne) restrukturyzację, z dostosowaniem zasobów, co może mieć wymiar strategiczny, a następnie, ewentualnie równoległe, stosując doskonalenie procesów, w ramach operacyjnego zarządzania procesami [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 9–10]. Obie metody wykorzystują przy tym różne narzędzia, a do sztandarowych należą: w wypadku metody rewolucyjnej – *business process reengineering* (BPR) czy *kaikaku*, a ewolucyjnej – *six sigma* czy *kaizen*.

Analiza różnych definicji ciągłego doskonalenia procesów organizacji, prezentowanych w literaturze przedmiotu, uprawnia do stwierdzenia, że jest to celowe działanie, zakładające powolny, ale systematyczny i postępujący rozwój (usprawnianie) wybranych parametrów procesów (czasu, kosztu, jakości), we wzajemnym powiązaniu tych parametrów oraz doskonalonych procesów. Szczególnie to wzajemne powiązanie (wspólne rozważanie) parametrów procesów, z równoczesnym uwzględnieniem wzajemnych zależności zachodzących między procesami, gwarantuje ujęcie systemowe procesów i upoważnia do określania ciągłego doskonalenia procesów mianem optymalizacji. W tym rozumieniu ta metoda występuje w opozycji do reinżynierii procesów (BPR), której istota – jak już wcześniej powiedziano – najogólniej sprowadza się do nieciągłego (skokowego) wprowadzania gruntownych zmian do organizacji. Tego rodzaju doskonalenie wiąże się z wykorzystywaniem możliwości tkwiących w aktualnie posiadanym potencjale i wprowadzaniu zmian, które nawet jeżeli będą miały charakter tylko niewielkich zmian przyrostowych, mogą przynieść danej organizacji poprawę jakości funkcjonowania. Zakłada się przy tym, że zawsze istnieją możliwości usprawniania procesów, co oznacza konieczność stałego monitorowania ich przebiegu (aktywna obserwacja podstawowych parametrów i wyników procesu) i ciągłego doskonalenia (ang. *CPI – Continuous Process Improvement*, niem. *KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*, jap. – *Kaizen*). W końcu trzeba wskazać na korzyści stosowania ciągłego doskonalenia procesów, w tym na podniesienie produktywności i sprawności procesów, między innymi poprzez skracanie ich czasu trwania, poprawę terminowości, jakości i elastyczności, czy ostatecznie obniżkę kosztów ich funkcjonowania. Rzeczywista wartość ciągłej poprawy polega jed-

nak na tworzeniu atmosfery ciągłego uczenia się oraz środowiska, które nie tylko akceptuje zmianę, ale wręcz się za nią opowiada [Nogalski 2010, s. 302]. Wprowadzenie do praktyki zarządzania ciągłego doskonalenia oznacza uruchomienie procesu budowy organizacji inteligentnej i samodoskonalącej się w sposób stały [Grajewski 2010, s. 126].

3. Przyczyny i przedmiot ciągłego doskonalenia procesów

Konieczność ciągłego doskonalenia organizacji, a w tym jej procesów gospodarczych, jest następstwem ciągłych i dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji (m.in. zmiany rynkowe, finansowe, społeczno-prawne), jak i w jej wnętrzu (zmiany kadrowe, techniczno-organizacyjne, informacyjne). Szczególnym i najważniejszym powodem zmian organizacji są zawsze zmiany oczekiwań i wymagań jej klientów, dotyczące produktów i usług, jak też warunki konkurowania przedsiębiorstw, które zmieniają się mocno i coraz szybciej z biegiem czasu. Skutkiem zmieniających się wymagań jest rosnąca złożoność produktów (wyrobów, usług) oraz ich różnorodność. Równocześnie rozwijające się rynki (w tym dostawców, odbiorców), formy i zakres współpracy zmuszają organizacje do coraz większej elastyczności i gotowości do szybkiej reakcji, rozpatrywanej już nie tylko z perspektywy pojedynczych przedsiębiorstw, ale łańcuchów dostaw. Ponadto coraz krótsze cykle życia produktów i wynikająca stąd potrzeba skracania „czasu dla przedsiębiorstwa” wskazują na rosnące znaczenie jakości, elastyczności, czasu i kosztów procesów gospodarczych, zachodzących w organizacji i współpracujących z nią kontrahentach. Do uwzględnienia takich uwarunkowań często nie potrzeba wprowadzania gruntownych zmian (uruchamiania restrukturyzacji procesów gospodarczych), a jedynie permanentne doskonalenie procesów, produktów i potencjałów, wprowadzanie drobnych zmian w elementach składowych tych procesów, w drodze ciągłego doskonalenia procesów. W tym celu pożądane jest wyposażanie pracowników w odpowiednie metody i narzędzia do analizy i systematycznego doskonalenia procesów, w których uczestniczą. Chodzi przy tym z jednej strony o wiedzę i umiejętność zastosowania teoretycznych koncepcji, ale z drugiej także o wytworzenie zdolności i gotowości do działań usprawniających procesy, poprzez zespolenie kompetencji fachowych, metodycznych i społecznych pracowników (w tym kierowników). Pracownicy mogą wówczas kompetentnie zajmować się doskonaleniem procesów, tak aby efektywnie osiągać cele stawiane procesom gospodarczym. Doskonalenie procesów musi tym samym w jak najszerszym kontekście uwzględniać te wszystkie uwarunkowania, aby dostosować stawiane cele oraz sposoby (strategie, plany operatywne) ich osiągnięcia do aktualnych, a najlepiej przewidywanych przyszłych warunków.

Przedmiotem zainteresowania ciągłego doskonalenia procesów nie powinny być wszystkie procesy, ale głównie elementy składowe (procesy częściowe, czynności) procesów gospodarczych o kluczowym znaczeniu dla organizacji. Procesy gospo-

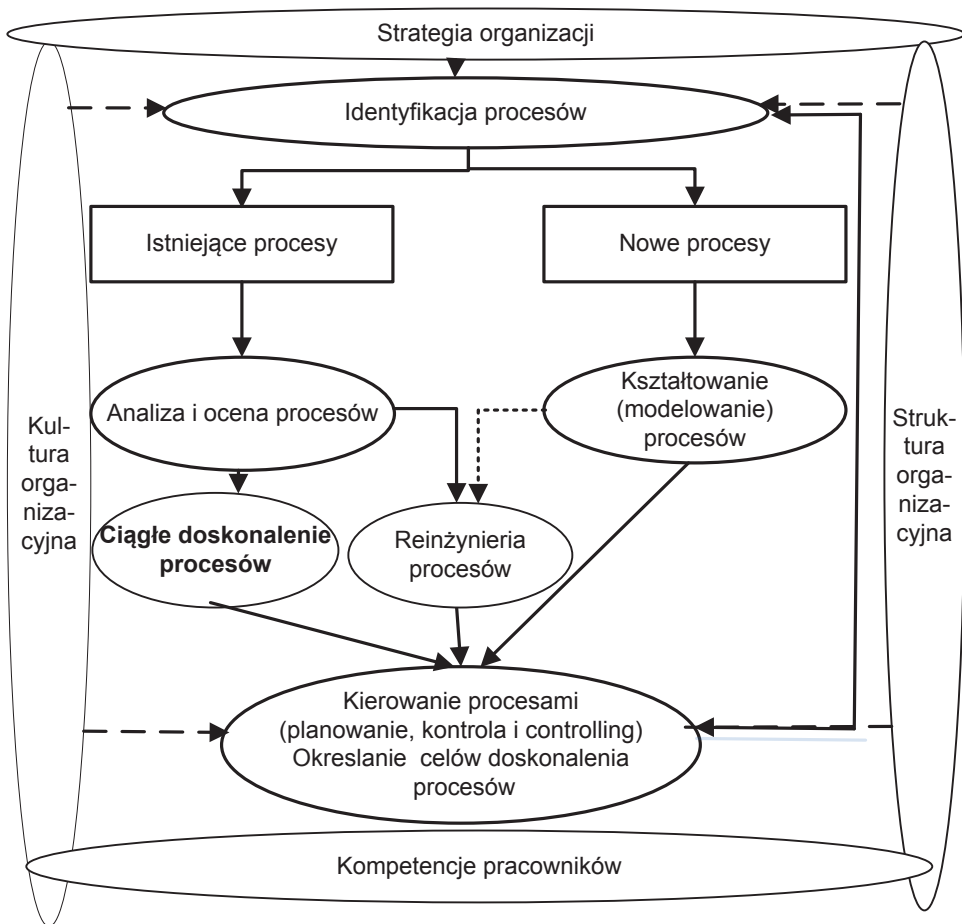
darce wiążą (integrują) pojedyncze procesy, zlokalizowane w różnych funkcjach gospodarczych (komórkach organizacyjnych), i ukierunkowują je na wymagania i oczekiwania klientów (ewentualnie innych interesariuszy) [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 28]. Przedstawiają one sobą fundamentalne rodzaje działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia ostatecznego klienta. Przebiegają ponad funkcjami i działami (wydziałami), umożliwiając całościowe widzenie tego wszystkiego, co jest niezbędne do obsługi klienta. W ten sposób procesy gospodarcze tworzą konieczne powiązanie między organizacją (przedsiębiorstwem, instytucją) a klientami. Liczba takich procesów w każdej organizacji, zależnie od jej wielkości, złożoności, liczby i wariacji klientów oraz liczby i wariacji wytwarzanych produktów czy świadczonych usług, jest z reguły niska, tj. od 3 do 12². Stosowanie w praktyce takich zaleceń potwierdzają wyniki badań prowadzonych przez M. Urbaniaka, które wskazują, że przedsiębiorstwa, doskonaląc swoje systemy zarządzania, silnie koncentrują się na procesach związanych z realizacją wyrobów, takich jak obsługa klienta, produkcja /realizacja usług, zakupy oraz badania i rozwój, a szczególnie na procesach związanych z kształtowaniem jakości produktu [Urbaniak 2010, s. 38 i n.].

4. Sposób postępowania

Ciągłe doskonalenie procesów jest istotnym elementem zarządzania procesami. Jego miejsce w systemie zarządzania procesami przedstawiono na rys. 1.

Ciągłe doskonalenie procesów jest jedną z ważnych zasad koncepcji zarządzania jakością (TQM), obok orientacji na klienta i orientacji na pracownika. Doskonalenie to w szczególności opiera się zwykle na sekwencji etapów, które można różnie przedstawiać i nazywać, a które dotyczą: pomiaru, analizy i poprawiania produktów, procesów lub projektów. Metodyczną podstawą stale powtarzalnego doskonalenia procesów jest cykl ciągłego doskonalenia (PDCA – *Plan-Do-Check-Act*), oparty na podejściu diagnostycznym (analiza stanu obecnego, projektowanie zmian i wdrażanie). W ciągłym doskonaleniu procesów chodzi jednak nie tylko o planowanie (definiowanie celów, identyfikowanie potencjału usprawnień), opracowanie i wprowadzanie zmian usprawniających procesy, ale także o okresowe kontrolowanie skuteczności i efektywności ich działania, a także utrwalanie zmian w procesach (stabilizowanie, standaryzowanie). Punktem wyjścia do ciągłego doskonalenia jest potencjał kosztów i optymalizacji, który zostaje określony z pomocą analizy procesu i *benchmarkingu*, a także wymagań klientów, wyrażonych w kategoriach czasu i jakości.

² Według zaleceń ekspertów efektywne, zorientowane na klientów, a przy tym transparentne zarządzanie procesami ma miejsce wówczas, gdy liczba procesów gospodarczych, obiektów zarządzania, mieści się w przedziale od 5 do 8 [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 53]. Wśród nich są m.in. procesy innowacyjne, procesy planowania i rozwoju produktu, procesy realizacji zamówień, procesy sprzedaży i serwisowania. Dodatkowo mogą to być procesy: planowania strategicznego, zarządzania personelem, zasobami, jakością, informacją i komunikacją [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 51].



Rys. 1. Struktura funkcjonalna zarządzania procesami z ciągłym doskonaleniem jako istotnym elementem

Źródło: opracowanie własne.

W doskonaleniu procesów, które – jak już wspomniano – jest częścią zarządzania procesami, bardzo istotne jest podejście całościowe. Oznacza to, że chcąc skutecznie (tzn. zgodnie z przyjętymi celami) doskonaląc procesy (zarządzać nimi), organizację (przedsiębiorstwo) należy rozpatrywać na trzech poziomach: całej organizacji, procesów oraz stanowisk pracy [Rummler, Brache 2000, s. 46]. Na efektywność funkcjonowania na każdym z tych trzech poziomów organizacji wpływają: cele, sposób zaprojektowania i sposób zarządzania (zob. tab. 1).

Aby skutecznie usprawniać procesy, należy uznać współzależność poziomów zarządzania organizacją, co oznacza, że procesy nie mogą być usprawniane, jeśli wcześniej nie zdefiniuje się celów i zasad projektowania oraz zarządzania całą orga-

Tabela 1. Procesy w zarządzaniu organizacją

Poziom organizacji	Cele organizacji	Projektowanie organizacji (struktura organizacyjna)	Model biznesowy (mapa procesów gospodarczych organizacji)	Zarządzanie organizacją
Poziom procesów	Cele procesu	Projektowanie (modelowanie) procesu (2b) (struktura procesu)	Mapa procesu i jego składowych	Zarządzanie procesami (kierowanie i doskonalenie)
Poziom stanowiska	Cele stanowiska pracy	Projektowanie stanowiska pracy	Mapa przebiegu pracy	Zarządzanie stanowiskiem

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pomysłu z [Rummler, Brache 2000, s. 46].

nizacją, a także nie włączy się w te działania stanowisk pracy. To właśnie na tym najniższym poziomie zarządzania zachodzą najbardziej intensywnie procesy doskonalenia. Ponadto, uznając, że zarządzanie procesami jest ściśle związane ze strategią przedsiębiorstwa, kierownictwo przedsiębiorstwa musi w ramach celów strategicznych jasno określić, jakie procesy gospodarcze są szczególnie istotne i jakie wymagania muszą one spełniać [Horvath & Partners (red.) 2005, s. 19]. Obecnie, zważywszy na daleko idącą współpracę (kooperację) przedsiębiorstw, nie wystarczy tylko doskonalic procesy w pojedynczych przedsiębiorstwach, ale trzeba to robić w całym łańcuchu dostaw (ugrupowaniu kooperujących przedsiębiorstw). To właśnie działanie i myślenie w kategoriach ciągłego usprawniania procesów (*kaizen*) jest źródłem rozwoju i sukcesów japońskich przedsiębiorstw, współpracujących w ramach tzw. struktur *keiretsu*, obok specyficznych relacji między dostawcami i odbiorcami [Witkowski 2003, s. 136].

5. Narzędzia ciągłego doskonalenia procesów

Ciągłe doskonalenie procesów jest immanentną częścią wielu współczesnych koncepcji i metod zarządzania, a szczególnie koncepcji zarządzania przez jakość (TQM) oraz *Lean Management*, ale przede wszystkim klasycznej już koncepcji TPS (*Toyota Production System*). Aktualne wymagania międzynarodowych standardów z zakresu zarządzania jakością zakładają, że wdrażanie i funkcjonowanie systemów zarządzania jakością powinno być oparte na koncepcji ciągłego doskonalenia [Urbaniak 2010, s. 7], a organizacje chcące wdrożyć i wykorzystywać system zarządzania jakością powinny stosować podejście procesowe oraz cykl ciągłego doskonalenia PDCA [Urbaniak 2010, s. 31]. Ciągłe doskonalenie procesów można prowadzić z pomocą wielu różnych metod. Są wśród nich oprócz sztandarowych już metod *Kaizen* i *Six Sigma*, takie metody, jak analiza FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), czyli analiza przyczyn i skutków wad, stosowana do doskonalenia procesów

produkcyjnych. Procesy produkcyjne, których usprawnianiem zainteresowano się najwcześniej, można także doskonalić, stosując wiele innych metod i narzędzi, takich jak Poka-Yoke, DOE (*Design of Experiment*) czy SPC (*Statistical Process Control*).

Kaizen jest japońską metodą, a właściwie swoistą filozofią (kulturą) stałego usprawniania organizacji z udziałem wszystkich pracowników [Horvath & Partners (red.) 2005, s. 14]. *Kaizen* to nieustanna strategia doskonalenia każdego dnia, przez każdego pracownika i w każdym miejscu [Imai 2006, s. 11]. Jej celem jest systematyczna poprawa parametrów (wydajności) procesów przez ich usprawnianie małymi krokami, orientacja na życzenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz wykorzystywanie umiejętności i doświadczeń wszystkich pracowników do rozwiązywania istniejących problemów. *Kaizen* jest narzędziem zarządzania procesowego, a przedmiotem jego zainteresowania są procesy cząstkowe (czynności) wewnątrz procesu gospodarczego, nie zaś sam proces gospodarczy [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 12]. W ten sposób ta metoda uzupełnia koncepcje zajmujące się doskonaleniem całych procesów gospodarczych (jak np. BPR). Jej stosowanie jest ściśle powiązane z myśleniem zorientowanym procesowo, ponieważ wychodzi się z założenia, że należy usprawnić proces (identyfikować i poprawiać błędy wynikające z procesu), by poprawiły się wyniki. Ta metoda zawiodła w wielu firmach dlatego właśnie, że ignorowano w nich proces, a kierownicy najwyższego szczebla nie angażowali się wystarczająco i konsekwentnie w to przedsięwzięcie, demonstrując swoje przywództwo poprzez praktykowanie procedury *kaizen* na własnym szczeblu [Imai 2006, s. 41–43]³.

Six sigma z kolei jest metodą usprawniania procesów możliwą do stosowania praktycznie we wszystkich rodzajach działalności, opartą na założeniach ekonometrycznych i statystycznym rozkładzie normalnym [Horvath & Partners (red.) 2005, s. 12–13]. Służy do zmniejszania błędów i usprawniania procesów [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 12]. W przypadku doskonalenia istniejących procesów (i/lub produktów) wykorzystuje się tu przede wszystkim metodykę określaną akronimem DMAIC (*Define-Measurement-Analyze-Improve-Control*). Obejmuje ona etapy: definiowanie celów projektu związanego z doskonaleniem procesu, pomiar procesu, analiza przebiegu procesu i identyfikacja przyczyn niezgodności, udoskonalenie procesu poprzez wyeliminowanie przyczyn oraz przeprowadzenie oceny skuteczności podjętych działań. Metoda *six sigma* jest mocniej ukierunkowana na klienta oraz bardziej sformalizowana i systematyczna aniżeli np. metoda *kaizen* i korzysta z wysoce specjalistycznych narzędzi analitycznych i projektowych. Wdrożenie projektów Six Sigma wymaga spełnienia wielu niełatwych warunków (m.in. dogłębnego zrozumienia przyczyn zmienności procesów, przeprowadzenia analizy przyczyn

³ M. Imai uważa, że firmy, które odniosły sukces, utrzymują swoją pozycję, ponieważ zwierzchnicy kierują podwładnymi, stawiając im kolejne cele, nakłaniające ich do nieustannego doskonalenia, i w ten sposób budują korporacyjną kulturę stawiania sobie wyzwań. Stwierdza on jednak, że większość dzisiejszych kierowników straciła entuzjazm do realizacji wyzwań [Imai 2006, s. 161].

niezgodności, oceny kosztów niezgodności), a przy doskonaleniu procesów niezbędna jest ciągła identyfikacja obszarów wymagających poprawy. Już z tego względu nie jest ona łatwa do zastosowania. Głównymi praktycznymi barierami związanymi z tą metodą są: niski poziom świadomości i zaangażowania pracowników operacyjnych oraz kadry kierowniczej, a także koszty szkoleń i konsultacji przy wdrażanych projektach (szerzej zob. [Urbaniak 2010, s. 110–134]).

6. Ograniczenia w stosowaniu ciągłego doskonalenia procesów

Ciągłe doskonalenie procesów, obok wymienionych wcześniej, posiada inne ograniczenia co do jego zastosowania. Podstawowym ograniczeniem jest nieznanostwo procesu, który ma być monitorowany i doskonalony. Bez tej wiedzy niemożliwe są jakiegokolwiek funkcje zarządzania procesami, nie mówiąc już o ich ciągłym doskonaleniu. Z taką sytuacją można spotkać się jeszcze w wielu organizacjach krajowych. Generalnie ciągłe doskonalenie procesów jest właściwe dla operacyjnego zakresu działalności organizacji, a nie dla strategicznego. Nie jest odpowiednie dla strategicznej odnowy (przeorientowania) organizacji, ani dla przewycięzania ostrych kryzysów organizacji, gdyż w takich sytuacjach bardziej właściwe jest zastosowanie metody restrukturyzacji (reinżynierii). Z kolei preferencje (lub ich brak) dla zastosowania rewolucyjnej czy ewolucyjnej metody doskonalenia procesów wynikać mogą z samej struktury procesów gospodarczych. I tak jeśli np. określony proces gospodarczy składa się z wielu „dobrych” procesów częściowych, a wśród nich także z procesów transportu i oczekiwania (z reguły nietworzących wartości dodanej dla klienta), to z dużym prawdopodobieństwem można osiągnąć istotną poprawę produktywności tego procesu przez radykalne działania restrukturyzacyjne, aniżeli poprzez ciągłe doskonalenie. Ciągłe doskonalenie tego procesu może co prawda z „dobrych” procesów cząstkowych uczynić „lepsze”, ale tylko w ograniczonym zakresie. Taki potencjał optymalizacyjny posiada wiele procesów gospodarczych, praktycznie w każdej organizacji [Jochem, Geers 2010, s. 81]. Ponieważ duża część strat powstaje nie w komórkach organizacyjnych (wydziałach, działach), ale w przejściach między nimi, ciągłe doskonalenie procesów wewnątrzkomórkowych nic tu nie da. Potrzebne są natomiast działania doskonalące (ale także restrukturyzacyjne) takich styków (interfejsów), z zastosowaniem orientacji na klienta wewnętrznego, na której oparte jest podejście procesowe. Nie ma z tym większych problemów w organizacji procesowej (czy procesowo-funkcjonalnej), tzn. takiej, w której orientacja na procesy jest praktycznie stosowana, a granice między wydziałami mają wyłącznie charakter formalny. Inaczej jest w organizacjach o strukturze funkcjonalno-procesowej, w której dominuje orientacja na funkcje. Właśnie w takich, często stosowanych w praktyce, mieszanych formach organizacyjnych nie zawsze możliwe jest bezpośrednie kontaktowanie się pracowników z dwóch różnych, choć współpracujących ze sobą wydziałów. Łańcuch procesu (współpracy) zostaje przerwany przez granice wydziałów. W ten sposób tworzą się małe „wyspy” procesów, indywidualnie zarzą-

dzone i doskonalone. Każde miejsce przecięcia zawiera potencjalne miejsce odkładcze (składowanie wydłuża czas realizacji zamówienia klienta), generuje możliwości nieporozumień oraz potencjalne straty efektywności, w wyniku niejasnych zakresów odpowiedzialności. Problemy z tym związane tylko z trudem mogą zostać pokonane z wykorzystaniem ciągłego doskonalenia procesów i inkrementalnych, małych zmian w procesach, a zdecydowanie lepiej radzi sobie z nimi podejście radykalne (restrukturyzacja).

Innym ograniczeniem dla stosowania ciągłego doskonalenia procesów gospodarczych jest wdrożony w organizacji zintegrowany system informatyczny zarządzania. W wielu wypadkach jego działanie jest oparte na funkcjach, a nie na procesach, co zdecydowanie utrudnia doskonalenie procesów gospodarczych, bo z założenia nie wspiera ich, a raczej petryfikuje istniejące rozwiązania konwencjonalne.

Ciągłe doskonalenie napotyka też bariery niskiej przejrzystości (transparentności) wszystkich procesów w organizacji. Nie chodzi tu tylko o brak mapy procesów całej organizacji. Nierzadkie są także przypadki „braku dostępu” do procesów zarządczych, leżących w gestii nie tylko najwyższego szczebla kierowniczego, co fizycznie uniemożliwia zajęcie się ich doskonaleniem. Jednak istotne ograniczenia ciągłego doskonalenia procesów leżą po stronie tzw. miękkich czynników, których omówienie jest przedmiotem kolejnego punktu. Granice aktywności w zakresie ciągłego doskonalenia są wówczas określane przez analityczny i kreatywny potencjał pracowników, w powiązaniu z ich gotowością do działania. Właśnie z punktu widzenia gotowości do działania iluzją jest stuprocentowy udział pracowników w pracach związanych z ciągłym doskonaleniem, a 70–80-procentowy udział należy uznać za sukces [Witt, Witt 2010, s. 44].

7. Kluczowe czynniki ciągłego doskonalenia procesów

Na ciągłe doskonalenie procesów oddziałuje szereg tzw. miękkich czynników, które w odpowiednich warunkach dają gwarancję powodzenia. Spośród wielu z nich najważniejsze, najczęściej wymieniane są:

- kompetencje pracowników,
- kompetencje kierownictwa,
- kultura organizacyjna, styl (koncepcja) kierowania i system organizacyjny oraz
- dyspozycja czasowa i finansowa [Witt, Witt 2010, s. 109 i n.].

Nie jest to bynajmniej kompletna lista czynników sprzyjających ciągłemu doskonaleniu procesów, ale ich uwzględnienie stanowi warunek dostateczny powodzenia w tym względzie.

W odniesieniu do roli i szczególnych umiejętności pracowników w procesie doskonalenia organizacji już wiele powiedziano. Niewątpliwie każdej organizacji zależy na włączeniu możliwie wszystkich pracowników do procesu doskonalenia, co w praktyce raczej się nie udaje. Można oczywiście uruchamiać różnego rodzaju sposoby podnoszenia kwalifikacji i motywacji do zajmowania się doskonaleniem procesów.

sów, ale jest to możliwe tylko wtedy, jeśli przedsiębiorstwo w ogóle dysponuje koniecznym potencjałem ludzkim o pozytywnym nastawieniu do pracy. Jeśli już pozyska się takich ludzi, to powinni cechować się oni orientacją na zadania i pracę w zespole, być inicjatywni, otwarci na nowości, świadomi konieczności poprawy jakości pracy. W szczególności w ramach fachowych kwalifikacji powinni posiadać umiejętność rozpoznawania istoty i przyczyny problemów (ważna w etapie analizy), umiejętność kreatywnego znajdowania i opracowywania rozwiązań problemów (w etapie projektowania), umiejętność podejmowania i wykonywania decyzji (w etapie realizacji), a przede wszystkim umiejętność pracy w zespole.

Podczas gdy trudno jest zmienić nastawienie (filozofię życia) niektórych pracowników, można wiele osiągnąć przez szkolenia innych, podatnych na zmianę kwalifikacji, nie zapominając jednakże o tym, że nie mogą to być z reguły jednorazowe przedsięwzięcia. Wielu pracowników obecnie dysponuje lepszymi predyspozycjami do doskonalenia procesów, w ramach pracy zawodowej. Jest to wynikiem m.in. ogólnie rosnącego poziomu wykształcenia społeczeństwa, rosnącej woli do odpowiedzialnego, partnerskiego współdziałania, samodzielnego podejmowania decyzji w życiu prywatnym czy przyrostem stanowisk pracy z wysokimi wymaganiami odnośnie do kwalifikacji pracowników.

Ciągłe doskonalenie procesów nie jest sprawą pojedynczych pracowników, ale w wielu wypadkach jest realizowane w zespołach pracowników pochodzących z różnych komórek organizacyjnych. W ten sposób nie tylko wykorzystane zostają wiedza i kreatywność pracowników, ale wzrasta akceptacja dla wprowadzanych zmian w istniejących procesach. Sukces zespołu procesowego opiera się przy tym na transferze i wymianie wiedzy, a szczególnie na umiejętności jego członków w zakresie komunikacji i kooperacji. [Gaitanides 2012, s. 193 i n.]. Zespół zajmujący się doskonaleniem procesu, przebiegającego przez różne komórki organizacyjne, stanowi swoisty integrator współzależnych procesów częściowych. Ostatecznie bowiem chodzi o skuteczne połączenie tego, co sztucznie zostało podzielone w wyniku zastosowania funkcjonalnej struktury organizacyjnej.

Jeśli chodzi o kierownictwo, to nie do przecenienia jest aktywne i trwałe jego włączenie w proces ciągłego doskonalenia. Każda metoda zarządzania może być bowiem skutecznie wprowadzona, jeśli chce tego (i jest w tym mocno zaangażowane) właśnie kierownictwo. W wypadku ciągłego doskonalenia i potrzeby wzmocnienia uprawnień pracowników konieczne jest przekazanie części dotychczasowych uprawnień decyzyjnych podległym pracownikom. Delegowanie uprawnień, jako niejedyny jednakże warunek, nie jest łatwym – jak pokazuje praktyka – zadaniem, zwłaszcza dla kierowników średniego i najniższego szczebla zarządzania (odpowiednio kierowników wydziałów i mistrzów), a szczególnym powodem niechęci do tego typu zachowań jest brak zaufania do pracowników odnośnie do umiejętności samodzielnego organizowania sobie pracy przez pracowników. Praktycy zajmujący się na co dzień wdrażaniem metody *kaizen* (w jej różnych formach) uważają, że brak chęci do delegowania „w dół” uprawnień, niezbędnych do doskonalenia procesów,

jest bardzo dużym zagrożeniem dla ciągłego doskonalenia [Witt, Witt 2010, s. 111]. Tymczasem ciągłe doskonalenie procesów potrzebuje kierowników nie jako jedy-nych i nieomylnych decydentów, ale jako trenerów. Kierownik jako *coach* rozpoznaje potencjał pracowników i wspiera jego rozwój i wykorzystanie, m.in. poprzez odpowiednie techniki kierownicze (np. *job rotation* – rotacja pracy, *learning by doing* – uczenie przez działanie, czy *training on the job* – trening w miejscu pracy). Należy też pamiętać, że ciągłe doskonalenie procesów wymaga psychologicznego i organizacyjnego otoczenia, właściwej kultury organizacyjnej. Niewątpliwie kulturą organizacyjną sprzyjającą ciągłemu doskonaleniu jest kultura innowacyjna. Czy taka kultura istnieje w konkretnym przedsiębiorstwie, zależy przede wszystkim od jego systemu wartości, którego realny wyraz można obserwować w codziennych zachowaniach kierowniczych oraz systemie organizacyjnym. Taka kultura w swej istocie gwarantuje wolną przestrzeń dla nowych idei i pomysłów, wyczerpujące informacje o aktualnych zmianach i innowacjach, regularną wymianę informacji i doświadczeń, swobodne rozmowy o szansach, problemach i sposobach ich rozwiązywania, zmiany przez nowe zadania, psychologiczne wzmocnienie i finansowe wsparcie dla innowacyjnych zadań, akceptację dla błędów w nowych projektach (uczenie się na błędach), wspieranie rozwoju indywidualnego pracowników („ucząca się organizacja”) [Witt, Witt 2010, s. 111]. Jest ona wspierana przez tzw. interaktywne kierowanie (będące przeciwieństwem autorytarno-dyrektywnego stylu zarządzania) oraz organizację sieciową, rozumianą jako sieć ludzkich powiązań, opartą na daleko idącym samosterowaniu i samoorganizacji (przez delegację kompetencji decyzyjnych oraz odpowiedzialności), a także na wzmocnionej współpracy w zespołach. Centralną „duchową” podstawą koncepcji sieciowej jest idea partnerstwa, a realne, nie zaś pozorowane partnerstwo wymaga otwartej i aktywnej komunikacji (wymiany informacji) między uczestnikami sieci. W takich organizacyjno-kulturowych warunkach, sprzyjających – jak się dość powszechnie uważa – ciągłemu doskonaleniu organizacji, w tym także jej procesów, w praktyce sztuką jest prawidłowe balansowanie między reglamentacją⁴ a swobodą pracy w sieci.

Ciągłe doskonalenie procesów jest uwarunkowane także, a może przede wszystkim spełnieniem warunków dyspozycji czasowej i finansowej. Otóż już obecnie wielu pracowników, ale także kierowników czuje się „przytłoczonych” codziennymi obowiązkami. W tej sytuacji apele naczelnego kierownictwa o zwiększenie możliwości usprawniania nie skutkują, ponieważ po prostu brakuje czasu, aby zająć się innymi zadaniami, obok bieżąco wykonywanych. Podobny skutek ma miejsce nawet wtedy, gdy pracownicy dysponują czasem wolnym, ale kierownictwo przypisuje wyższy priorytet obowiązkom zawodowym, traktując działania usprawniające nie jako pracę, a jako uboczne czynności, którymi można się zająć, gdy starczy na to czasu („najpierw praca, a potem doskonalenie”). Dlatego chcąc na poważnie zająć

⁴ Aby sieć nie nabrała cech anarchii, potrzebny jest formalny system organizacyjny, tj. struktura i procedury.

się doskonaleniem procesów, należy przede wszystkim zainwestować w czas. Można tu wykorzystać ekstensywne sposoby (lepsze zarządzanie czasem, przesunięcie zadań między pracownikami lub wyprowadzenie zadań na „zewnątrz”, zredukowanie liczby jednocześnie prowadzonych projektów, zatrudnienie dodatkowych pracowników) lub intensywne (np. zwiększenie wydajności „wąskich gardeł”, co może zapewnić bardziej równomierne i ciągle obciążenie pracą pracowników). Podobnie jest w sytuacji braku środków finansowych na prowadzenie prac doskonalących. Jeśli ich brakuje, wiele projektów nie będzie prowadzonych.

8. Uwagi końcowe

Idea ciągłego doskonalenia procesów, gwarantująca stały rozwój (uczenie się) organizacji, znajduje swoje uzasadnienie w bieżącej praktyce organizacji. W praktyce rzadkie są jednak jeszcze przypadki systematycznego doskonalenia procesów, a takie zasady podejścia procesowego, jak: praca zespołowa, orientacja na klienta, odpowiedzialność za wyniki oraz gotowość pracowników do wprowadzania zmian czy partycypacyjny styl kierowania, nie są powszechnie stosowane. Co prawda kierujący organizacjami zdają sobie sprawę z konieczności ciągłego doskonalenia różnych obszarów organizacji. Podejmują też próby pilotażowe, co sprowadza się do przeprowadzenia projektów usprawniających wybrane odcinki przedsiębiorstwa. Niemniej jednak często działania te napotykają wiele trudności, a wielokrotnie przerażają one możliwości ludzi, którym powierzono ich prowadzenie, co uniemożliwia skuteczne osiągnięcie zamierzonych celów. Szczególnie organizacje posiadające wdrożony system ISO muszą wykazywać inicjatywy usprawniania swoich procesów. Niesie to jednak za sobą ryzyko działań jedynie iluzorycznych, mających na celu wykazanie audytorom zgodności z wymaganiami norm [Jankowski 2011, s. 869]. Sądząc po wynikach badań dotyczących dojrzałości procesowej⁵, organizacje identyfikują i opisują swoje procesy, określają powiązania między nimi, budują mapy procesów, ale w większości przypadków nie zarządzają nimi, a tym bardziej nie doskonalą ich, szczególnie w sposób ciągły. Zaledwie 12% organizacji deklaruje, że zarządza⁶ swoimi procesami (piąty najwyższy poziom dojrzałości procesowej), co jest istotą i sednem orientacji na procesy, implementacji zarządzania procesami i ciągłego doskonalenia procesów. Taki stan rzeczy jest splotem wielu przyczyn. Jest najogólniej skutkiem powierzchownego traktowania idei podejścia procesowego, w wielu wypadkach podejściem „na pokaz” dla jednostek certyfikujących. W praktyce organizacje nie rozwijają wewnętrznych zdolności (w tym kwalifikacji kadr) do ciągłego doskonalenia istniejących rozwiązań, z zamiarem poprawy skuteczności

⁵ Badania były prowadzone w 2009 roku przez serwis procesowcy.pl i bazowały na 480 poprawnie wypełnionych ankietach internetowych (25.03.2011).

⁶ Zarządzanie procesami jest tu rozumiane jako prowadzenie właściwych pomiarów, wyciąganie z nich wniosków i przekazywanie ich w formę skutecznych inicjatyw usprawniających procesy.

i efektywności, przez co doskonalenie organizacyjne zachodzi zbyt wolno. Zamiast na tworzeniu wartości dodanej w wyniku usprawniania procesów, koncentrują się na konkutowaniu niską ceną, głównie w drodze prostego odchudzenia się z nadmierne- go balastu („cięcie” kosztów), gdy tymczasem konkutowanie wysoką wartością do- daną wymaga zastosowania wielu zmian i udoskonalień w istniejących procesach gospodarczych. Jednak aby to robić umiejętnie, trzeba mieć, oprócz wiedzy meto- dycznej, także świadomość możliwości i ograniczeń ciągłego doskonalenia proces- sów. Warto także analizować zdolność organizacji do ciągłego doskonalenia proces- sów, której podstawowym wyznacznikiem jest gotowość pracowników do wprowadzania zmian. Analiza problemów z tym związanych jest niewątpliwie inte- resująca poznawczo, ale też przydatna praktycznie, zważywszy na ciągle jeszcze małą liczbę organizacji stosujących celowo ciągłe doskonalenie procesów.

Literatura

- Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydaw- nictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Gaitanides M., *Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Program des Managements von Ge- schäftsprozessen*, Verlag Franz Vahlen, München 2012.
- Grajewski P., *Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości*, [w:] *Koncepcje za- rządzania. Podręcznik akademicki*, red. M. Czerska, A.A. Szpiter, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Horvath & Partners (red.), *Prozessmanagement umsetzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005.
- Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Niznes, Kaizen Institute, Warszawa 2006.
- Jankowski Ł., *Bariery w prowadzeniu projektów ciągłego doskonalenia w organizacjach produkcyj- nych*, VI Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, Kraków 2011, s. 867–875.
- Jochem R., Geers D., *Prozessgestaltung mit Business Process Reengineering*, [w:] *Prozessmanage- ment. Strategien, Methoden, Umsetzung*, red. R. Jochem, K. Mertins, T. Knothe, Symposium, Düs- seldorf 2010.
- Jochem R., Mertins K., Knothe T. (red.), *Prozessmanagement. Strategien, Methoden, Umsetzung*, Sym- posium, Düsseldorf 2010.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- Nogalski B., *Lean Management*, [w:] *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, red. M. Czerska, A.A. Szpiter, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
- Schmelzer H.J., Sesselman W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser, Wien 2003.
- Stöger R., *Geschäftsprozesse erarbeiten-gestalten-nutzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.
- Witt J., Witt T., *Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Konzept-System-Massnahmen*, Win- muehle Verlag, Hamburg 2010.

CONTINUOUS PROCESS IMPROVEMENT IN AN ORGANIZATION. POSSIBILITIES AND LIMITATIONS

Summary: In the article, the purpose of which is to provide personal and competency and cultural conditions of continuous improvement processes, with a focus on the possibilities and limitations in this regard, first the essence of continuous process improvement is defined. Next an attempt is made to present personal and competency and cultural conditions of continuous process improvement, paying particular attention to the competence of employees and management, organizational culture and management style, as well as problems related to time and financial disposition. The article presents existing opportunities for improving processes continuously and its limits.

Keywords: continuous process improvement, competence of employees, competencies of managers, ability of the organization to continuous improvement.