

Małgorzata Trenkner*

Doskonalenie procesów i ich uwarunkowania

Wstęp

Potrzeba doskonalenia w organizacji jest znana od dawna, ale obecnie nabiera szczególnego znaczenia [Bednarek, 2007; Goldratt, Cox, 2007; Liker, Franz, 2013; Peters, Waterman, 2011; Womack, Jones, 2012]. Konieczność bycia organizacją efektywną, elastyczną, zorientowaną na zmiany i adaptującą się do szybko zmieniającego się otoczenia to główne przesłanki dążenia do doskonałości. Doskonalenie może dotyczyć różnych aspektów przedsiębiorstwa: działań, produktów, struktur, procesów itd.

Obecnie wiele organizacji wykorzystuje w zarządzaniu podejście procesowe [Lichtarski, 2015, s. 36] z uwagi na to, że identyfikacja procesów zachodzących w organizacji pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a ich stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania i stopień zadowolenia klientów. Przedsiębiorstwa wprowadzają różne koncepcje i metody zarządzania wykorzystujące podejście procesowe, np.: TQM (Total Quality Management), Lean Management, Six Sigma, System Zarządzania Jakością (SZJ) wg norm ISO. Ich doświadczenia wskazują na konieczność wieloetapowego i wieloletniego procesu dochodzenia do „doskonałych” procesów oraz mechanizmów wspierających ich ciągłe usprawnianie i zarządzanie nimi. Bardzo ważnym wsparciem dla doskonalenia procesów i zarządzania nimi jest zapewnienie zasobów ludzkich, które będą potrafiły, chciały i miały możliwości doskonalenia procesów. Szczególnego znaczenia nabiera zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie [Bessant i inni, 2001; Friedemann, 2014; Ni, Sun, 2009; Yen-Tsang i inni, 2015].

Celem opracowania jest zaprezentowanie wybranych koncepcji i metod zarządzania opierających się na podejściu procesowym oraz uwarunkowań doskonalenia procesów, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań społecznych. Analizę i ocenę zagadnienia przeprowadzono

* Dr, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, małgorzata.trenkner@ue.wroc.pl

w oparciu o studia literatury przedmiotu oraz wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez autorkę.

1. Doskonalenie procesów – istota, podejścia

Przedsiębiorstwa stosujące podejście procesowe powinny odpowiednio zarządzać procesami. Zarządzanie procesami zakłada, że zawsze istnieją możliwości usprawniania procesów i oznacza konieczność stałego monitorowania ich przebiegu oraz ciągłego doskonalenia [Nowosielski, 2008, s. 58]. Najogólniej mówiąc, doskonaleniem procesów nazywa się dążenie do poprawy ich realizacji celem osiągnięcia lepszych efektów (czas trwania procesu, jakość, koszt) oraz powodujące wyższy poziom satysfakcji klienta.

Proces doskonalenia może mieć charakter ciągły, stopniowy, powolny (działania doskonalące prowadzone są małymi krokami i często służą adaptacji) lub też skokowy, radykalny, jednorazowy (służą dokonaniu przełomu i utożsamiane są z innowacjami) [Czerska, 1996, s. 15; Nogalski, 2010, s. 311; Osbert-Pociecha, 2011, s. 27; Zimniewicz, 2000, s. 30]. Podejście skokowe bliskie jest koncepcji BPR (*Business Process Reengineering*), która zakłada radykalną zmianę procesów. Metoda ta wymaga dużo wysiłku, angażuje znaczne zasoby ludzkie, zakłada intensywną koordynację i obarczona jest wysokim ryzykiem. W podejściu tym inicjatywa zmian wychodzi od kierowników, a zaangażowanie pracowników jest ograniczone [Zimniewicz, 2000, s. 30]. Z kolei istotą ciągłego doskonalenia procesów (*Business Process Improvement*) jest stałe poszukiwanie możliwości ulepszania w codziennej działalności realizowanych procesów, z zastosowaniem metodyki rozwiązywania problemów i z wykorzystaniem doświadczeń wynikających z popełnianych błędów [Grajewski, 2007, s. 104].

Zakłada się, że inicjatywy udoskonalień powinny wychodzić od pracowników, ponieważ to oni znajdują się najbliżej miejsc, gdzie powstają problemy oraz ich zaangażowanie w ciągłe doskonalenie będzie wysokie [Zimniewicz, 2000, s. 30]. Podejście to stawia na pracę zespołową, współpracę, odpowiedzialność za wynik procesu, motywację i organizacyjne uczenie się [Nowosielski, 2008, s. 81]. Zdaniem M. Urbaniaka [2010, s. 45] organizacje, które kładą duży nacisk na podnoszenie kwalifikacji pracowników, inwestując w ich rozwój, osiągają większe ich zaangażowanie w doskonalenie procesów.

Oba sposoby wzajemnie się uzupełniają – uzyskane w drodze radykalnej zmiany wysokie wartości parametrów procesu są następnie stabilizowane i rozbudowywane przez ciągłe doskonalenie procesów [Nowosielski, 2008, s. 77].

2. Wybrane narzędzia zarządzania wykorzystujące podejście procesowe

2.1. Lean Management

Koncepcja Lean Management opiera się na następujących pięciu zasadach wywodzących się z systemu produkcyjnego Toyoty (TPS): określenie wartości dla klienta (*specify value*), zidentyfikowanie strumienia wartości (*identify the value stream*), kształtowanie ciągłego przepływu (*flow*), stosowanie systemu ssącego (*pull*), dążenie do doskonałości (*perfection*). Warunkiem utrzymania „szczupłego zarządzania” jest realizacja ostatniej zasady – ciągłe doskonalenie poprzez zaangażowanie w nie wszystkich pracowników oraz zapewnienie *Lean leadership* [Womack, Jones, 2012, s. 27–40].

Lean Management nawiązuje do japońskiej filozofii *kaizen*. J. Womack i D. Jones [2012, s. 541] definiują *kaizen* jako ciągłe, stopniowe doskonalenie poszczególnych działań, którego celem jest podnoszenie wartości i redukcja *muda* (marnotrawstwa). W szczupłym zarządzaniu występuje potrzeba ciągłego i systematycznego dążenia do doskonałości, analizowania wszystkich procesów w firmie pod kątem wartości dla klienta oraz śledzenia oczekiwań klientów.

2.2. TQM (Total Quality Management)

Koncepcja TQM opiera się na ośmiu zasadach: zorientowanie na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemne korzystne powiązania z dostawcami. TQM jest zorientowane na procesy, w których uczestniczą klienci zewnętrzni i wewnętrzni – należy ich identyfikować wraz z ich wymaganiami i oczekiwaniami. Wymaga to stworzenia sprzężenia zwrotnego z klientami, by ich doświadczenia i problemy stały się znane we wszystkich procesach – jest to warunkiem ciągłego doskonalenia jakości zarówno procesów, jak i produktów. Bardzo ważnym czynnikiem sukcesu są pracownicy, ponieważ to oni tworzą i doskonałą jakość w przedsiębiorstwie. W ciągłe doskonalenie powinno być również zaangażowane kierownictwo firmy.

2.3. System zarządzania jakością według norm ISO 9000

Przedsiębiorstwa mogą również realizować orientację na jakość i podejście procesowe, tworząc systemy zarządzania jakością oparte na normach ISO serii 9000. Norma ISO 9001 określa wymagania, które powinien spełniać system zarządzania jakością w organizacji. Ukierunkowana jest na zrozumienie i spełnienie wymagań klienta, przyjęcie podejścia procesowego, badanie skuteczności procesów oraz ich ciągłe doskonalenie, w oparciu o obiektywne pomiary. Norma ISO 9001 jest w dużej mierze oparta na koncepcji TQM i kieruje się podobnymi zasadami. Z kolei norma ISO 9004 opisuje dwa podstawowe sposoby przeprowadzania udoskonaleń – przedsięwzięcia przełomowe i bieżące działania dotyczące doskonalenia.

2.4. Six Sigma

Six Sigma jest metodyką opartą na danych ilościowych, ukierunkowaną na zmniejszanie błędów i usprawnianie wydajności procesów. Celem jest uzyskanie poziomu 6 sigma, czyli osiągnięcie takiego stanu, w którym usterki będą się zdarzać na poziomie co najwyżej 3–4 przypadków na milion [Hamrol, 2007, s. 81].

W przedstawianej metodzie chodzi nie tyle o obliczanie prawdopodobieństwa wystąpienia wady, ile o systematyczne doskonalenie procesów i ograniczanie ich zmienności przez gromadzenie i porządkowanie informacji. Krytycznym czynnikiem sukcesu projektów Six Sigma jest efektywna praca zespołowa i dysponowanie specjalistami, którzy mają solidną wiedzę statystyczną i metodyczną, wysokie zdolności interpersonalne i umiejętności zarządzania projektami. Metoda związana jest z systematycznym szkoleniem całego personelu, z każdego szczebla organizacji.

3. Doskonalenie procesów w świetle przeprowadzonych badań

W 2014 roku autorka przeprowadziła badania ankietowe na grupie celowo dobranych przedsiębiorstw produkcyjnych. Każde z nich stosowało w różnych kombinacjach koncepcje i metody zarządzania związane z podejściem procesowym oraz doskonaleniem procesów, tj.: Lean Management, Six Sigma, TQM, ISO 9000. Celem ankiety było m.in. znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak przedsiębiorstwa doskonalą swoje procesy, wykorzystując w systemie zarządzania koncepcje i metody oparte na podejściu procesowym? Szczególnie interesujące w tym przedmiocie badania były kwestie społeczne.

Głównie były to przedsiębiorstwa duże (7), ponadto dwa średnie i jedno małe. Tylko jedno przedsiębiorstwo (małe) znajdowało się w początkowej fazie działalności, kolejnych siedem znajdowało się w fazie wzrostu i rozwoju, jedno – w fazie dojrzałości i jedno – w fazie kurczenia się. Jeśli chodzi o stosowane koncepcje i metody zarządzania, to ponad połowa badanych firm (6 przedsiębiorstw) stosuje łącznie: TQM, SZJ wg normy ISO 9000, Lean oraz Six Sigma. Dwie firmy wykorzystują jednocześnie TQM i Lean, jedna SZJ wg norm ISO i Lean Management a jedna Lean i Six Sigma. Wszystkie badane firmy wprowadzają zmiany doskonalące w sposób ciągły.

Jako inicjatorów zmiany doskonalącej najczęściej wskazywano kierowników (7), rzadziej kierowników projektu (5) menedżerów procesu (4), pracowników (4) i dyrektorów (3), a jeden raz kierownika ds. ciągłego doskonalenia. Badane przedsiębiorstwa podają różne przyczyny doskonalenia procesów, najczęściej wymieniane były: konieczność poprawy współpracy i komunikacji na stykach wydziałów (6 wskazań), skrócenie czasu realizacji procesów (6), konieczność obniżenia kosztów (6).

Na pytanie, w jakich obszarach sprawdza się gotowość firmy do doskonalenia procesów, najwięcej wskazań (8) dotyczyło zasobów ludzkich (kierowników i pracowników). Na kolejnych miejscach znalazły się zasoby techniczno-rzeczowe (7), współpraca między działami firmy w zakresie doskonalenia procesów międzyfunkcyjnych (6), system informacyjno-informatyczny (4), zasoby finansowe (3). Jeśli chodzi o podobszary zasobów ludzkich, w których sprawdza się gotowość firmy do doskonalenia procesów, najczęściej wskazywane były kompetencje kierowników (9), następnie kompetencje pracowników (6), dysponowany czas pracy kierowników (5), system motywacyjny (4), klimat w organizacji (2), dysponowany czas pracowników (1).

Ponieważ wszystkie badane przedsiębiorstwa najłabiej oceniają przygotowanie zawodowe pracowników do wprowadzania udoskonaleń w procesach, aż dziewięć firm odpowiedziało, że dostrzega potrzebę doskonalenia kompetencji tej grupy. Sześć firm uważa, że szkoleni w tym zakresie powinni być również menedżerowie procesów, a cztery firmy dostrzegają potrzebę szkolenia również kierowników.

Na pytanie, jakie postawy najczęściej przyjmują kierownicy względem doskonalenia procesów, dziewięć firm odpowiedziało, że kierownicy oczekują zmian, inicjują je i są gotowi je wprowadzać. Dwa podmioty wskazały, że kierownicy wyrażają obawy, ale są gotowi wprowadzać

proponowane zmiany. Nikt nie wskazał odpowiedzi, że kierownicy w jakimś stopniu opierają się zmianom. Na podobne pytanie, ale dotyczące menedżerów procesów, pojawiły się następujące wskazania: menedżerowie procesów oczekują zmian, inicjują je i są gotowi je wprowadzać (6), wyrażają obawy, ale są gotowi wprowadzać proponowane zmiany (3) mają opory, ale można je neutralizować (1).

Jeśli chodzi o postawy przyjmowane przez pracowników względem doskonalenia procesów, trzeba zaznaczyć, że są one bardzo zróżnicowane. Cztery firmy wskazały, że pracownicy mają opory, ale można je neutralizować, trzy, że pracownicy wyrażają obawy, ale są gotowi wprowadzać proponowane zmiany, dwie – że oczekują zmian, inicjują je i są gotowi je wprowadzać. W jednym z badanych przedsiębiorstw pracownicy mają silne opory względem zmian (jest to przedsiębiorstwo o słabej kondycji finansowej, znajdujące się w fazie „kurczenia się”).

Na pytanie, czy kierownicy wspierają pracowników w doskonaleniu procesów cztery firmy odpowiedziały, że udzielają mocnego wsparcia pracownikom w całym procesie doskonalenia, dwie – że kierownicy pomagają w identyfikowaniu problemów i ich rozwiązywaniu, dwie – że tylko zachęcają do podejmowania działań doskonalących. Na pytanie, kto w firmie kieruje pracami związanymi z doskonaleniem procesów wskazywano różne osoby: kierownika (7), menedżera procesu (7), kierownika projektu (5), dyrektora (2). Nikt nie wskazał kierownika ds. ciągłego doskonalenia.

Podsumowując przytoczone wyniki badań, można przedstawić następujące wnioski:

- wszystkie badane przedsiębiorstwa doskonalą swoje procesy w sposób ciągły;
- najczęściej wskazywanym inicjatorem doskonalenia procesów jest kierownik, rzadziej – pracownicy, a tylko raz wskazano kierownika ciągłego doskonalenia;
- najczęściej sprawdzanym obszarem gotowości firmy do doskonalenia procesów są zasoby ludzkie;
- prawie wszystkie firmy sprawdzają swoją gotowość do doskonalenia procesów w zakresie kompetencji kierowników;
- w ponad połowie badanych firm sprawdza się taką gotowość w zakresie kompetencji pracowników;

- najlepiej oceniane jest przygotowanie zawodowe kierowników do wprowadzania udoskonaleń w procesach; na kolejnych miejscach znaleźli się menedżerowie procesów i pracownicy;
- prawie wszystkie firmy dostrzegają potrzebę doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników z tego zakresu;
- budujący jest fakt, że w prawie wszystkich badanych firmach kierownicy oczekują zmian w procesach, inicjują je i są gotowi je wprowadzić;
- niewiele ponad połowa badanych wskazuje, że menedżerowie procesów przyjmują podobną postawę;
- z kolei pracownicy w zdecydowanej większości przypadków przyjmują bardzo zachowawcze postawy;
- w zdecydowanej mniejszości są firmy, w których pracownicy oczekują zmian, inicjują je i są gotowi je wprowadzać. Stoi to w sprzeczności z postulatami zawartymi w opisanych koncepcjach, zatem jest jeszcze sporo do zrobienia w tym obszarze w badanych firmach;
- słabo wypada wsparcie kierowników udzielane pracownikom w zakresie doskonalenia procesów. Mocne wsparcie w całym procesie doskonalenia zadeklarowano w mniej niż połowie badanych firm, pozostałe mówiły o jakichś formach zachęty czy wręcz pozorowanych działaniach – również odbiega to od zaleceń w opisywanych koncepcjach zarządzania.

Zakończenie

Zasada ciągłego doskonalenia wydaje się czymś oczywistym, z wprowadzaniem jej w życie bywa jednak różnie. Wynika to z braku reguł, które pozwoliłyby mówić o doskonaleniu nie w kategoriach emocjonalnych (wypada być coraz lepszym), ale racjonalnie [Hamrol, 2008, s. 120]. Zdaniem E. Skrzypek i M. Hofmana [2010, s. 134] idea ciągłego doskonalenia procesów wymaga od przedsiębiorstwa pewnej dojrzałości, która przejawia się skutecznym przywództwem, zaangażowaniem ludzi oraz podejmowaniem decyzji na podstawie faktów. Trzeba pamiętać, że to nie koncepcje i metody, lecz złe przygotowanie i połowiczne wdrożenia są najczęściej powodem tego, że zarządzanie procesami nie spełnia oczekiwań [Nowosielski, 2008, s. 94].

Niezależnie od charakteru, zasięgu i dynamiki zmian doskonalących istotną staje się kwestia inicjatorów, autorów i realizatorów doskonalenia w organizacji. Szczególną rolę w przeprowadzaniu działań doskona-

łących odgrywają pracownicy. To od ich postaw, chęci, zaangażowania, uważności, kreatywności zależą możliwości, przebieg i efekty doskonalenia. Z przeprowadzonych badań wynika, że w tym obszarze jest jeszcze sporo do zrobienia. Pracownicy w zdecydowanej większości przypadków przyjmują bardzo „ostrożne” postawy względem doskonalenia procesów. Ważne jest zatem zapewnienie konsekwentnego wsparcia ze strony kierownictwa firmy (w tym naczelnego) – w tym obszarze również stwierdzono zaniedbania – oraz skupienia uwagi na kulturze organizacji, ponieważ to ona wywiera silny i długotrwały wpływ na postawy, przekonania i działania pracowników. Zarządzanie procesami zakłada, że zawsze istnieją możliwości usprawniania procesów – wynika stąd potrzeba tworzenia zdolności do ciągłego doskonalenia, uwzględniając zwłaszcza aspekt społeczny.

Literatura

1. Bednarek M. (2007), *Doskonalenie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
2. Bessant J., Caffyn S., Gallagher M. (2001), *An evolutionary model of continuous improvement behaviour*. „Technovation”, Vol. 21, No. 1.
3. Brajer-Marczak R. (2015), *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstwa, cz. II, Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
5. Friedemann L. (2014), *Tapping the reservoir of continuous improvement potential: your employees*, „Lean Management Journal”, Vol. 8, No. 4.
6. Goldratt E. M., Cox J. (2007) *Cel i doskonałość w produkcji*, Mintbooks, Warszawa.
7. Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
8. Hamrol A. (2008), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Lichtarski J. (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
10. Liker J. K., Franz J. K. (2013), *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa.
11. Nogalski B. (2010), *Lean Management w:* Czerska M., Szpitter A. (red.) *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.

12. Nowosielski S. red. (2008), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
13. Ni, W.; Sun, H. (2009), *The relationship between organizational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective*, „TQM and Business Excellence”, Vol. 20, No. 10.
14. Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
15. Peters T. J., Waterman R. H. (2011), *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa.
16. Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Urbaniak M. (2010), *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
18. Womack J. P., Jones D. T. (2012), *Lean thinking – szczupłe myślenie*, ProdPublishing, Wrocław.
19. Yen-Tsang Ch., Csillag J. M., Siegler J. (2012), *Theory of Reasoned Action for continuous improvement capabilities: a behavioral approach*, RAE Sao Paulo, Vol. 52, No. 5.
20. Zimniewicz K. (2000), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Streszczenie

Obecnie obserwuje się duże zainteresowanie przedsiębiorstw orientacją procesową w zarządzaniu. Może być ona realizowana przez wprowadzanie różnych koncepcji i metod zarządzania, tj. np. Lean Management, TQM, Six Sigma. Stałe doskonalenie procesów zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów. Efekty doskonalenia procesów uzależnione są w dużej mierze od ludzi oraz ich zaangażowania w proces ciągłego doskonalenia. Celem opracowania jest zaprezentowanie społecznych zagadnień związanych z doskonaleniem procesów na przykładzie wybranych koncepcji i metod zarządzania w oparciu o studia literaturowe oraz wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez autora.

Słowa kluczowe

ciągłe doskonalenie procesów, zaangażowanie pracowników

Process improvement – social perspective (Summary)

Currently, there is a lot of interest in process-oriented business organization. This can be accomplished by introducing different concepts and management methods, i.e. Lean Management, TQM, Six Sigma. Continuous process improvement increases the efficiency of the organization and the degree of satisfaction of its customers. The effects of process improvement depends largely on human resources and their involvement in the process of continuous improvement. The aim of the study is to present social conditions related to the improvement of business processes based on selected concepts and management methods.

Keywords

continuous process improvement, employee commitment