

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROCESY JAKO SKŁADNIK POTENCJAŁU ORGANIZACYJNEGO W DOSKONALENIU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie: W artykule podjęto próbę zaprezentowania znaczenia procesów i zarządzania nimi w doskonaleniu systemu zarządzania jakością oraz w rozwoju organizacji. Wskazano na związek między doskonaleniem procesów a doskonaleniem systemu zarządzania jakością. Procesy przedstawiono jako składnik potencjału organizacyjnego nie w pełni wykorzystywany. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu i wyników badań własnych przedstawiono problemy pojawiające się podczas doskonalenia procesów w praktyce. Wskazano na prace, jakie należy podjąć, aby w pełni wykorzystać możliwości tkwiące w usprawnianiu procesów.

Słowa kluczowe: potencjał organizacyjny, system zarządzania jakością, doskonalenie systemu zarządzania jakością.

1. Wstęp

Współczesne warunki rynkowe charakteryzują się stale rosnącą zmiennością, nieprzewidywalnością i nasiloną konkurencją. Jedną z kluczowych orientacji w zarządzaniu jest obecnie orientacja projakościowa, u której podstaw leży idea ciągłego doskonalenia procesów. Wielu autorów, w tym m. in. W.M. Grudzewski, podkreśla rangę jakości w nowym paradygmacie zarządzania¹ i zwraca uwagę, że jakość jest fundamentalnym wymogiem decydującym o konkurencyjności. Organizacje, wprowadzając orientację na jakość, zobligowane są do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością. Doskonalenie to jest determinowane m.in. umiejętnościami zarządzania zidentyfikowanymi procesami. Procesy natomiast, zgodnie z modelem EFQM, uznać można za potencjał umożliwiający doskonalenie systemów zarządzania jakością. W literaturze przedmiotu temat doskonalenia procesów oraz doskonalenia systemów zarządzania jakością jest dość mocno eksplorowany, jednak w praktyce organizacje nie do końca wykorzystują możliwości tkwiące w podejściu procesowym i w ciągłym usprawnianiu procesów. W tej sytuacji warto przybliżyć

¹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000, s. 145; W.M. Grudzewski, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3, s. 13.

niektóre problemy związane z doskonaleniem procesów w kontekście doskonalenia systemów zarządzania jakością, co jest celem tego artykułu.

Dla realizacji wskazanego celu przywołano wyniki badań obcych, dotyczących doskonalenia systemów zarządzania jakością oraz zarządzania procesami w praktyce krajowych organizacji. Rozważania wzbogacono o wyniki badań własnych, przeprowadzonych w latach 2009, 2011 i 2012 na zróżnicowanej grupie, do której należało 180 organizacji.

2. Pojęcie i składowe potencjału

Pojęcie „potencjał” pochodzi od łac. słowa *potentia*, oznaczającego możliwość, siłę², czyli możliwości, zdolności tkwiące w czymś. Przedstawiając pojęcie na gruncie organizacji i zarządzania, stwierdzić należy, że spotykamy się z jego bardzo dużą różnorodnością znaczeniową. T. Kotarbiński posługuje się określeniem „możność działania”, wyodrębniając ponadto możliwość wewnętrzną (dyspozycjonalną), zależącą od siły, sprawności i wiedzy wykonawcy, ewentualnie od dysponowanych przez niego zasobów, oraz zewnętrzną (sytuacyjną), zależną od okoliczności, które otaczają wykonawców i sprzyjają lub przeszkadzają danym działaniom³. W literaturze przedmiotu rozróżnia się potencjał organizacyjny i potencjał organizacji. Potencjał organizacji ujmuje się statycznie w kontekście zasobowym, a potencjał organizacyjny – w ujęciu dynamicznym, nawiązując do elastyczności czy zwinności organizacji. Ponadto mówić można też o potencjale rozwojowym przedsiębiorstwa. Zatem na potencjał przedsiębiorstwa składają się wielkość i struktura posiadanych zasobów oraz możliwości pozyskania i wykorzystania zasobów zewnętrznych. Współcześnie szczególną rolę w odniesieniu do definiowania potencjału odgrywają, oprócz zasobów o charakterze materialnym, zasoby niematerialne, mianowicie zbiory relacji występujących między przedsiębiorstwem a podmiotami jego otoczenia, tj. klientami, dostawcami, konkurentami, ale również wiedza, zdolności innowacyjne, integracyjne, przywódcze oraz kultura organizacyjna. Natomiast propagowana od niedawna koncepcja pozytywnego potencjału organizacji szczególnie akcentuje innowacyjność pracowników, która pozwala na kreowanie nowatorskich rozwiązań, osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów, co przyczynia się do rozwoju całej organizacji⁴. Odniesienie do określania potencjału odnajdujemy również w modelu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością⁵, który stosowany jest w ocenie zaawansowania osiągnięć projakościowych organizacji. Przyjęto w nim założenie, że rezultaty dotyczące wyników działalności, klientów, pracowników

² J. Tokarski (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 594.

³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 59.

⁴ J. Skalik, *Aktywizacja potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Miles.pl, Kraków 2012, s. 14.

⁵ W dalszej części artykułu używany będzie skrót „model EFQM”.

i wpływu na społeczeństwo osiąga się przez składowe potencjału organizacyjnego. Model wskazuje na następujące elementy potencjału: przywództwo, podejście strategiczne do jakości, zaangażowanie pracowników we wprowadzanie systemów zarządzania jakością, posiadane zasoby oraz realizowane procesy⁶. Każde z dziewięciu kryteriów ma swoją definicję. W odniesieniu do przywództwa w opisie modelu stwierdza się, że doskonali liderzy tworzą i umożliwiają realizację misji i wizji zorientowanych na jakość. Rozwijają wartości organizacyjne i systemy wymagane do osiągnięcia trwałego sukcesu i wdrażają je przez odpowiednie działania i zachowania pro jakościowe. W okresach zmian zachowują stałość celów, a kiedy zachodzi konieczność, są w stanie wprowadzić zmiany i zainspirować innych, aby podążali w nowym kierunku. Drugim składnikiem potencjału w strukturze modelu EFQM są pracownicy. W modelowym ujęciu przyjmuje się, że doskonałe organizacje zarządzają, rozwijają i wyzwalają pełen potencjał swoich pracowników na poziomie indywidualnym, zespołowym i całej organizacji. Organizacje te propagują zasady sprawiedliwości i równości, angażują pracowników do działania i przekazują im uprawnienia. Dbają o swoich pracowników, komunikują się z nimi, wynagradzają ich i wyrażają im uznanie w sposób, który ich motywuje i sprawia, że pracownicy z zaangażowaniem wykorzystują swoje umiejętności i wiedzę dla dobra organizacji. Elementami potencjału w ujęciu modelu EFQM są również polityka i strategia organizacji. W założeniach przyjmuje się, że doskonałe organizacje wdrażają swoją misję i wizję przez opracowanie strategii skoncentrowanej na jakości. Strategia ta uwzględnia rynek i sektor, w którym organizacja działa. Szczegółowe kryteria odnoszą się do udokumentowania, w jaki sposób polityka i strategia uwzględniają orientację na jakość i kształtowane są na podstawie informacji o doskonaleniu jakości. Partnerstwo i zasoby to następny element potencjału według modelu EFQM. Organizacje powinny planować swoje relacje z zewnętrznymi partnerami, dostawcami oraz wewnętrznymi zasobami i zarządzać nimi w celu wspierania realizacji polityki i strategii oraz zapewnienia efektywności procesów. Uwaga koncentrowana jest na właściwym wykorzystaniu i ochronie zasobów finansowych, informacyjnych, materiałowych oraz technologii. Ostatni z elementów potencjału wskazywany przez model EFQM to procesy, definiowane jako ciągi działań umożliwiające przekształcanie elementów wejściowych w elementy wyjściowe, które stanowią często początek następnego procesu, w konsekwencji prowadząc do wygenerowania produktu i/lub usługi dla ostatecznego odbiorcy. Postrzeganie procesów jako potencjału wskazuje na ich wagę, a identyfikowanie i zarządzanie nimi wpływa na efektywność całych organizacji, ponieważ cele, mierniki i wartości docelowe dla procesów mają kluczowe znaczenie dla efektywności funkcjonowania organizacji⁷. Każde z wyżej wymienionych kryteriów opisane jest przez charakterystyki szczegółowe, nazywane podkryteriami. W odniesieniu do poszczególnych podkryteriów opracowane zostały

⁶ www.efqm.pl.

⁷ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Placet, Warszawa 2002, s. 441.

pytania, na które należy odpowiedzieć w trakcie dokonywania samooceny organizacji z perspektywy osiągnięć projakościowych. Podkryteria pozwalają na ukierunkowanie dokonywanej samooceny (i ewentualnych przyszłych działań) na istotne, z punktu widzenia modelu, zagadnienia związane z danym kryterium i wyznaczają zakres definicyjnego ujmowania kryteriów⁸. Kryteria, takie jak: przywództwo, pracownicy, partnerstwo i zasoby oraz procesy, mają po pięć podkryteriów, natomiast polityka i strategia – cztery⁹.

3. Doskonalenie systemów zarządzania jakością

Biorąc pod uwagę popularność sformalizowanych systemów zarządzania jakością¹⁰, stwierdzić można, że idea ciągłego doskonalenia obecna jest w świadomości zarządzających przynajmniej od roku 2000, kiedy to miała miejsce znacząca modyfikacja norm ISO serii 9000, ukierunkowująca system zarządzania jakością na poszukiwanie możliwości ciągłego doskonalenia. Organizacje mające certyfikaty Systemu Zarządzania Jakością ISO są zobowiązane do wprowadzania do praktyki ośmiu zasad, wśród których znajduje się zasada ciągłego doskonalenia systemu zarządzania. Norma ISO 9001:2008 zaleca, aby „organizacje ciągle doskonaliły skuteczność systemu zarządzania jakością poprzez wykorzystanie polityki jakości, celów dotyczących jakości, wyników audytów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu zarządzania”¹¹. Potrzeby ciągłego doskonalenia systemu zarządzania zyskują na znaczeniu szczególnie dzisiaj, bowiem, jak twierdzą autorzy raportu „Kurs na innowacje”¹², załamał się dotychczasowy model rozwoju gospodarki światowej oparty na nadkonsumpcji. W związku z tym przedsiębiorstwa czeka wolny wzrost i zaostzona konkurencja¹³, której w dużej mierze mogą sprostać, orientując się na jakość w zarządzaniu i ciągle doskonaląc system zarządzania.

Definiując pojęcie „doskonalenie”, stwierdzić można, że jest ono utożsamiane z uszlachetnianiem, polepszaniem, reformowaniem czy unowocześnianiem¹⁴. Natomiast symptomami doskonałości w organizacji są: skuteczność, efektywność, sprawność, dojrzałość organizacji, ciągłość działania, integralność, kreatywność/ innowacyjność, elastyczność, zrównoważoność, satysfakcja interesariuszy¹⁵. Nie-

⁸ K. Szczepeńska, *Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 369.

⁹ Szerszy opis podkryteriów modelu EFQM znajduje się na stronie internetowej www.efqm.pl.

¹⁰ W roku 2011 liczba przyznanych certyfikatów ISO wynosiła w Polsce 10 984, a w latach 2009 i 2010 przekraczała 12 000; www.iso.com.

¹¹ Norma PN-EN ISO 9001:2008.

¹² W. Gadomski, *Koniec kopiowania. Tworzyć czas*, „Gazeta Wyborcza”, 29.02.2012.

¹³ Tamże.

¹⁴ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2008.

¹⁵ T. Borys (red.), *Orientacja na wyniki: modele, metody i dobre praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 6.

stety, wdrożenie zasady ciągłego doskonalenia w praktyce organizacji jest trudne. Łatwiejsze jest opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania jakością oraz uzyskanie stosownego certyfikatu niż jego utrzymanie i doskonalenie. Wynika to głównie z faktu, że certyfikat uzyskuje się na określonym, niekoniecznie wysokim, ale stabilnym i powtarzalnym, poziomie zarządzania. Natomiast doskonalenie systemu to stały proces podnoszenia efektywności zarządzania na coraz wyższy poziom¹⁶. Ma ono zazwyczaj charakter cykliczny, w dużym stopniu odnosi się do doskonalenia procesów i obejmować może takie etapy, jak:

- Określenie polityki jakości.
- Określenie celów organizacji, skorelowanych z polityką jakości.
- Przełożenie celów organizacji na cele procesów.
- Przełożenie celów procesów na cele poszczególnych działalności składających się na dany proces i dalej na zawarte w nich zadania, stosując przy tym zasadę, że cele powinny być dokładnie zwymiarowane.
- Monitorowanie i pomiar skuteczności osiągnięcia ustalonych celów na wszystkich poziomach zarządzania.
- Analiza uzyskanych efektów w zakresie osiągnięcia celów.
- Określenie nowych, najczęściej na wyższym poziomie, celów dla procesów i dla całej organizacji.
- Aktualizacja polityki jakości.
- Powtórzenie cyklu¹⁷.

Przedstawiony cykl doskonalenia zarządzania w praktyce napotyka na wiele trudności i nie jest w pełnym zakresie realizowany. Z tego powodu wielu menedżerów szuka sposobów doskonalenia systemu zarządzania, a tym samym całych organizacji, stosując różne sposoby i metody. Jedną z metod coraz bardziej popularnych w praktyce jest stosowanie modelu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, na którym opierają się Europejska Nagroda Jakości oraz Polska Nagroda Jakości. Kryteria doskonałości według modelu EFQM z roku 2010 przedstawiają się następująco:

- organizacje osiągają zrównoważone wyniki,
- organizacje tworzą wartości dla klienta,
- w organizacjach obserwujemy przewodzenie przez wizję, inspirację i zaufanie,
- w organizacjach mamy do czynienia z zarządzaniem przez procesy,
- organizacje osiągają sukces dzięki ludziom,
- w organizacjach krzewione są innowacyjność i kreatywność,
- w organizacjach tworzy się partnerskie relacje,
- organizacje przejmują odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość¹⁸.

¹⁶ J. Kowalczyk, *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011, s. 212.

¹⁷ Tamże, s. 61.

¹⁸ www.efqm.pl.

Model EFQM, opracowany w wyniku praktycznych doświadczeń wielu przedsiębiorstw, stanowi narzędzie wprowadzania zasad ciągłego doskonalenia systemów zarządzania jakością. Najczęściej jednak w początkowych okresach stosowania pozwala na kompleksową samoocenę, na wskazanie, w którym miejscu na drodze do doskonałego systemu zarządzania jakością znajduje się dana organizacja, a także na ile posiadany przez nią potencjał umożliwia lub spowalnia rozwijanie systemu zarządzania jakością. Model Doskonałości EFQM to struktura ramowa, składająca się z dziewięciu kryteriów. Pięć z nich jest określanych mianem „Potencjał”, a cztery są określane jako „Wyniki”. Te drugie są uzależnione od pierwszych, a doskonalenie całego systemu zarządzania jakością odbywa się przez doskonalenie potencjału; ten z kolei powinien być doskonalony przy wykorzystaniu informacji zwrotnych uzyskanych z pomiaru wyników. Przywoływany model ma charakter dynamiczny. Innowacje i uczenie się powinny pomóc zwiększyć potencjał organizacji, co w rezultacie skutkować powinno lepszymi wynikami i wyższym poziomem w dążeniu do doskonałości. Ponadto z modelu odczytać możemy, że zadowolenie klienta, satysfakcja realizujących zadania pracowników oraz pozytywnie odbierany wpływ na otoczenie są osiągane przez przywództwo, które ukierunkowuje politykę i strategię organizacji na jakość oraz oddziałuje na ludzi, zasoby oraz procesy, prowadząc w efekcie do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Stosując model na etapie samooceny, kiedy identyfikujemy obszary wymagające poprawy oraz przygotowujemy projekty doskonalące, powinniśmy ocenić posiadany potencjał. Jego diagnoza ma charakter kluczowy, celem ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością jest bowiem nie tylko rozwiązywanie pojawiających się problemów i zapobieganie ich powstawaniu, ale też ciągle stawianie pytań o doskonałość i szukanie na nie odpowiedzi. Prawdziwe wydaje się stwierdzenie, że zdolność systemu zarządzania do doskonalenia uzależniona jest od sposobów wdrożenia takiego systemu oraz od stopnia wykorzystania posiadanego przez organizację potencjału, a w szczególności od autentyczności doskonalenia procesów.

Rysunek 1 przedstawia skalę punktową różnych stopni w dochodzeniu do doskonałości w zarządzaniu jakością.

przedziały punktowe	0	50	100	150	250	350	400	500	600	650	750	850	900	1000
efekty doskonałości	POCZĄTEK DROGI DOSKONALENIA						BARDZO DOBRA ORGANIZACJA			ZWYCIĘZCY ENJ			DOSKONAŁA ORGANIZACJA	

Rys. 1. Skala punktacji w EFQM

Źródło: www.efqm.pl.

4. Procesy jako składnik potencjału doskonalenia systemu zarządzania

Proces, czyli powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta¹⁹, jest obiektem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Procesy stanowią składnik potencjału w modelu EFQM, ale są też podstawą wszelkich działań w systemach zarządzania jakością bazujących na normach ISO serii 9000. Jednak korzenie zarządzania procesami w kontekście zarządzania jakością sięgają głębiej; odnajdujemy je w pracach W. Shewharta, W.E. Deminga, J. Jurana czy P. Crosby'ego. Samo doskonalenie systemu zarządzania jakością utożsamiane jest z doskonaleniem procesów. Zakłada się, że wszelkie procesy na podstawie obiektywnych pomiarów i analiz podlegać powinny ciągłemu doskonaleniu. Z drugiej strony przyznaje się im wysoki priorytet w odniesieniu do umacniania i rozwoju całych organizacji²⁰. Pomimo nowego wydania normy ISO 9004:2009, cały czas w tym obszarze aktualne są zalecenia normy ISO 9004:2000, stwierdzające: „zaleca się, aby kierownictwo pomogło zapewnić przyszłość organizacji i zadowolenie stron zainteresowanych, tworząc kulturę postępowania, angażującą ludzi aktywnie poszukujących doskonalenia funkcjonowania procesów, działań i wyrobów”²¹. Jednak w normie ISO 9004 z roku 2009 doskonalenie połączono z innowacyjnością i koniecznością ciągłego uczenia się. Jest to zatem sygnał, że drobne zmiany w procesach są niewystarczające w dzisiejszych warunkach rynkowych. W okresie dekoniunktury i silnej presji ze strony konkurencji potrzebne są zmiany o charakterze innowacyjnym, nierzadko radykalnym, które powinny mieć charakter antycypacyjny i ciągły.

Badania empiryczne przeprowadzane przez badaczy²² oraz wypowiedzi audytorów²³ systemów zarządzania jakością wskazują na to, że nie wszystkie organizacje podchodzą do kwestii doskonalenia procesów w sposób przemyślany, systemowy i konsekwentny. Dość często doskonalenie procesów jest reakcją na pojawiające się problemy i/lub wymuszane są bodźcami zewnętrznymi, np. wizytą kontrolną audytorów zewnętrznych. Potwierdza to też raport opracowany przez portal Procesowcy.pl²⁴, z którego wynika, że w przedsiębiorstwach mających wprowadzony sformalizo-

¹⁹ M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa. Jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*, PWN, Warszawa 1999, s. 15.

²⁰ J. Łunarski, *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008, s. 54.

²¹ A. Kleniewski, *Kompendium wdrożeniowe zaangażowania kierownictwa*, „Problemy Jakości” 2012, nr 6.

²² M. Urbaniak – na próbie 700 przedsiębiorstw, J. Ściński – na próbie 132 małych przedsiębiorstw, pracownicy Katedry Zarządzania Jakością i Środowiskiem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – na próbie 79 przedsiębiorstw, autorka niniejszego artykułu – na próbie 180 organizacji.

²³ A. Kleniewski, wyd. cyt.

²⁴ *Raport: Najlepsze praktyki we wdrażaniu koncepcji BPM*, wrzesień 2012, www.Procesowcy.pl.

wany system zarządzania jakością pojawia się problem z zarządzaniem procesami²⁵, które w ujęciu zarówno w węższym, jak i szerszym zakłada, że zawsze istnieją możliwości usprawniania procesów, i które oznacza konieczność stałego monitorowania ich przebiegu oraz ciągłego doskonalenia²⁶.

Stwierdzić można, że literatura przedmiotu dostarcza dość licznych informacji, w jaki sposób wykorzystać podejście procesowe w doskonaleniu systemów zarządzania jakością. W praktyce jednak organizacje napotykają wiele problemów w tym obszarze. Poniżej zasygnalizowane zostały najistotniejsze:

- mimo widocznego postępu w lepszym rozumieniu podejścia procesowego dominuje zarządzanie bazujące na funkcjonalnej strukturze organizacyjnej²⁷,
- istnieją problemy z ustanawianiem celów identyfikowanych procesów²⁸,
- brak unifikacji mierników procesów dla całych organizacji²⁹,
- w zarządzaniu nie wykorzystuje się informacji pochodzących z monitorowania procesów³⁰,
- brakuje przełożenia wyników uzyskiwanych w pojedynczych procesach na wyniki całej organizacji, a tym samym umiejętnego łączenia doskonalenia pojedynczych procesów z doskonaleniem całej organizacji³¹,
- w wielu organizacjach nie analizuje się czynności w procesach, które przebiegają pomiędzy różnymi działami, tym samym nie oddziałuje się na miejsca „schodzenia się” procesów, często najbardziej problematyczne³²,
- uczestnicy procesów nie otrzymują informacji o ich wynikach, tym samym w małym stopniu zmotywowani są do podejmowania działań doskonalących³³,
- uzyskiwane wyniki procesów nie przekładają się na wysokość premii czy wyróżnień bezpośrednich wykonawców zadań w ramach procesów, częściej nagradzani są menedżerowie³⁴,
- procesy się usprawnia, najczęściej stosując podejście diagnostyczne, rzadziej prognostyczne, w rezultacie czego dość często nanosi się drobne usprawnienia, rzadziej dokonywane są radykalne zmiany³⁵,

²⁵ www.procesowcy.pl.

²⁶ S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław 2008, s. 58.

²⁷ T. Buchacz, *Kryterium 5 EFQM – Procesy*, „Problemy Jakości” 2006, nr 3.

²⁸ www.procesowcy.pl.

²⁹ T. Buchacz, wyd. cyt.

³⁰ T. Brzozowski, *Zastosowanie analizy wskaźnikowej w doskonaleniu procesów biznesowych na przykładzie przedsiębiorstwa z branży informatycznej*, „Nauki o Zarządzaniu” nr 3, UE, Wrocław 2012, s. 34.

³¹ J. Kowalczyk, wyd. cyt., s. 16.

³² www.procesowcy.pl.

³³ R. Brajer-Marczak, *Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań*, „Nauki o Zarządzaniu” nr 3, UE, Wrocław 2012.

³⁴ Tamże.

³⁵ Tamże.

- problemem organizacji jest również brak autentyczności w odniesieniu do wyznaczania i spełniania swojej roli przez menedżera procesu, a norma ISO 9001 i zarządzania procesami wymagają wyznaczenia stanowiska menedżera procesu³⁶.

5. Kierunki proponowanych zmian

Ciągle doskonalenie procesów jest warunkiem utrzymania oraz polepszania pozycji rynkowej przedsiębiorstw, a także wyrazem rozwoju organizacji. Zatem w efektywnych i sprawnie realizowanych procesach tkwi bardzo duży potencjał rozwojowy organizacji, w praktyce nie w pełni zagospodarowywany. Poziom procesu wymaga spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną w sposób horyzontalny, z punktu widzenia wartości dla klienta. W swym założeniu inicjatywy doskonalenia procesów koncentrować się powinny na ich przeprojektowaniu³⁷. Ważną rolę odgrywa spojrzenie na procesy z perspektywy łańcucha wartości, czyli oceny tego, w jakim stopniu realizowane procesy generują wartość dla organizacji³⁸. Jest to nawiązanie do podejścia systemowego, w założeniu którego poszczególne składowe organizacji są ze sobą powiązane w sposób bezpośredni lub pośredni, oraz do założeń ścieżki ekonomicznej M. Portera, który wprowadził koncepcję łańcucha wartości jako jedną z istotnych elementów definiowania przewagi konkurencyjnej, a która została zaadaptowana na potrzeby analiz wewnętrznych w odniesieniu do procesów. G.A. Rummler i A.P. Brache wykorzystali łańcuch wartości M. Portera do opisu doskonalenia procesów. Podkreślali, że sposobem przezwyciężenia problemów powstających na styku obszarów funkcjonalnych³⁹ jest dostrzeżenie procesów i umiejętne nimi zarządzanie. Zgodnie z powyższym każde kolejne działanie wykonane w procesie powinno dodawać nową wartość do efektu wcześniejszej czynności, a poszczególne procesy, wzajemnie ze sobą powiązane, powinny umożliwiać usatysfakcjonowanie klienta i rozwój całej organizacji.

Rysunek 2 przedstawia związki między realizacją procesów a satysfakcją klienta.

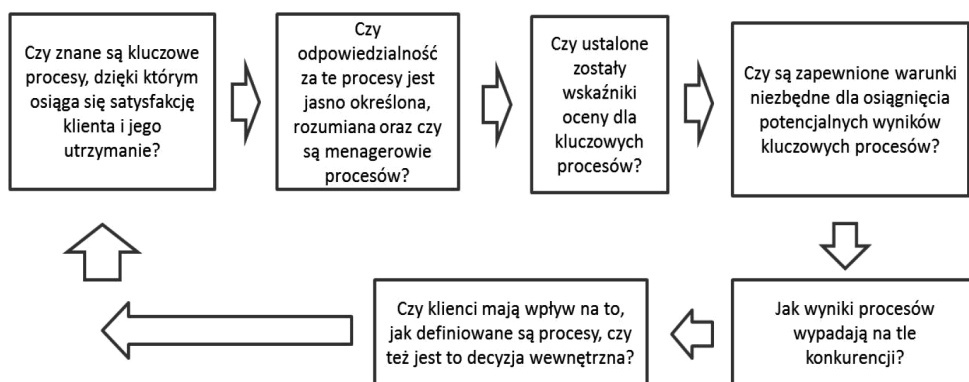
Szczególnie ważną kwestią jest posiadanie przez organizację architektury procesów, która jest odzwierciedleniem wewnętrznej budowy organizacji procesowej. Ponadto na poszczególnych poziomach opisuje ona procesy i powiązania między nimi i stanowi odpowiednik struktury organizacyjnej w organizacji funkcjonalnej. Zdaniem S. Nowosielskiego architektura procesów odgrywa istotną rolę, gdy chcemy „przekazać” pracownikom inne widzenie naszej organizacji – nie przez pryzmat komórek organizacyjnych, ale przez pryzmat procesów gospodarczych i ich wza-

³⁶ www.procesowcy.pl.

³⁷ P. Harmon, *Business Process Change*, Morgan Kaufman Publishers, USA 2007, s. 195.

³⁸ G.A. Rummler, A. Ramias, R.A. Rummler, *White Space Revisited. Creating Value through Process*, Wiley, San Francisco 2010.

³⁹ Pola na styku obszarów funkcjonalnych nazwali *whitespaces*.



Rys. 2. Powiązania między procesami a satysfakcją klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Buchacz, *EFQM Kryterium: Procesy*, „Problemy Jakości” 2006, nr 3.

jemnych powiązań⁴⁰. Według K. Obłója efektywne procesy wzmacniają pozycję organizacji na rynku, a ich imitacja jest o wiele trudniejsza niż imitacja jednego obszaru funkcjonowania organizacji⁴¹. Dostrzec zatem można spójność między sukcesami rynkowymi organizacji a wynikami procesów, stąd też inicjowanie i zarządzanie zmianami w istniejących procesach oraz opracowywanie wytycznych do systemowego zarządzania procesami jest aktualnie jednym z najważniejszych zadań zarządzających. Wielu autorów podkreśla wagę włączenia najwyższego kierownictwa w sprawy doskonalenia procesów oraz koncentrację na podnoszeniu jakości i satysfakcji klientów⁴². Doskonalenie procesów nie może jednak dotyczyć wąskiej grupy, ważne jest bowiem zaangażowanie wszystkich szczebli zarządzania. Menedżerowie poszczególnych procesów muszą przejawiać inicjatywy w tym względzie, ale znaczenie ma też istnienie jednego lidera zmian, którego kompetencje powinny być nadrzędne dla całego modelu doskonalenia⁴³. Powinna to być osoba o określonych kompetencjach, ponieważ bez uprawnień decyzyjnych nie jest w stanie ani podejmować działań usprawniających procesy, ani zarządzać nimi przekrojowo, z uwzględnieniem punktów styku między poszczególnymi działami, wydziałami

⁴⁰ S. Nowosielski, *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, UE, Wrocław 2011, s. 103.

⁴¹ K. Obłój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE 2006, s. 56.

⁴² R.F. Smith, *Business Process Management and the Balance Scorecard. Using Processes as Strategic Drivers*, Wiley, New Jersey 2007, s. 15.

⁴³ Raport Grupy Benchmarkingowej EFQM na temat zarządzania procesami biznesowymi, za: T. Buchacz, wyd. cyt.

czy innymi jednostkami wewnętrznymi, które to styki są najczęściej źródłem największych nieefektywności.

Przy definiowaniu i ocenianiu procesów ważne jest upewnienie się, że ocena ma charakter kompleksowy i że nie są to uwagi na temat tego, czym powinny się zajmować główne funkcje w organizacji. Dobre praktyki w obszarze zarządzania procesami zalecają proste, zdroworozsądkowe podejście do doskonalenia procesów, raczej ich upraszczanie niż stosowanie skomplikowanych rozwiązań i stosowanie złożonych narzędzi informatycznych. Narzędzia informatyczne wspierające modelowanie procesów są przydatne, ale należy zawsze zachować równowagę między ich kosztami a korzyściami, które przynoszą.

W zakresie zrozumienia procesów i ról, jakie w nich odgrywają ludzie, nie do przecenienia są szkolenia pracowników w tym zakresie. Wymiar podmiotowy doskonalenia procesów nie może schodzić z pola uwagi; słuszne w tym przypadku jest stwierdzenie, że ludzie w organizacjach są nośnikami zmian, zmianom podlegają i na zmiany muszą być przygotowani. W szkoleniach pracowników zaleca się wizualizację procesów i umieszczanie graficznych schematów na stanowiskach pracy, a także, jeśli istnieją takie możliwości, w intranecie, do którego dostęp mają zazwyczaj wszyscy pracownicy.

Właściwe wykorzystanie funkcjonujących w organizacji kanałów komunikacji z pracownikami ma ogromne znaczenie. Względnie nowym trendem w komunikacji związanej z procesami jest tworzenie wewnątrzorganizacyjnych społeczności skupionych wokół poszczególnych procesów, które w formie zbliżonej do popularnych serwisów społecznościowych umożliwiają publikowanie komentarzy, dyskusowanie nad problemami oraz inicjowanie przedsięwzięć usprawniających⁴⁴. Ważne jest również, aby cele procesów korespondowały z celami personalnymi uczestników procesów. Jest to bowiem gwarancja tego, że pracownicy będą postrzegać organizację z perspektywy procesów, a nie struktury organizacyjnej. Szczęólnego znaczenia nabiera tutaj również partycypacja pracownicza, a w szczególności tzw. decyzyjna odmiana partycypacji.

W literaturze dotyczącej motywacji podkreśla się, że im w większym stopniu odpowiedzialność za podejmowanie decyzji jest w gestii pracowników niższych szczebli, tym bardziej czują się oni odpowiedzialni za wykonywaną pracę, są wtedy również bardziej skłonni do ujawniania swoich pomysłów, wprowadzania nowych, ulepszonych metod pracy oraz zwiększa się ich otwartość na doskonalenie⁴⁵.

Doskonaląc procesy, nie można zapominać o roli, jaką odgrywają klienci i dostawcy, a uwagi klientów zgłaszane w ankietach badających ich satysfakcję oraz w trakcie bezpośrednich kontaktów powinny być analizowane i wykorzystywane do poprawy zarówno relacji, jak i procesów. Dobre praktyki w zarządzaniu procesami

⁴⁴ *Raport...*

⁴⁵ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000, s. 97.

wskazują na przydatność opracowywania procedur doskonalenia i uczenia się przez relacje z klientami⁴⁶.

W doskonaleniu procesów warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną, bardzo ważną kwestię – mianowicie: sposób wyznaczania celów procesów. Najczęściej spotykaną przyczyną problemów z poprawnym określeniem celów procesów jest ich definiowanie w oderwaniu od celów organizacji. Drugi mankament sprowadza się do tego, że cele nie mają charakteru spójnego. Według twórców raportu o najlepszych praktykach we wdrażaniu koncepcji BPM⁴⁷ cele procesów określa się wraz z opracowywaniem dokumentacji procesowej, a ta z kolei powstaje w czasie rozproszonych warsztatów poświęconych poszczególnym procesom czy grupom procesów. Trudno w takich warunkach zapanować nad spójnością celów procesów. Dobrą praktyką powinno być projektowanie całego drzewa celów w nawiązaniu do istniejącej architektury procesów, przyjmując za punkt wyjścia wzajemne zależności między procesami oraz zachowując następującą hierarchię:

- cele procesów strategicznych,
- cele procesów operacyjnych,
- cele podprocesów,
- cele personalne umożliwiające przemyślane i efektywne doskonalenie procesów.

Podczas definiowania celów, w zasadzie na każdym z wyróżnionych poziomów, konieczne należy zadbać o ich mierzalność, jednoznaczność i osiągalność. Właściwie dobrane mierniki do oceny procesów powinny być źródłem cennej informacji zarządczej w organizacji, zatem powinny być narzędziem do zarządzania, a nie do kontroli. W praktyce często jest odwrotnie. Poprawnie zdefiniowane mierniki procesów powinny nie tylko zawierać algorytm pomiarowy, ale również określać pożądaną wartość. Dobrą praktyką jest definiowanie przedziałów dla możliwych wartości. Wyniki z wartościami poniżej oczekiwań wskazują na konieczność poprawy, a więc na konieczność zmian w realizacji procesu. Ponadto, z punktu widzenia idei ciągłego doskonalenia procesów, poziomy wartości oczekiwanych powinny się zwiększać tak, aby cele procesów rozwijały się wraz z organizacją. Logika drzewa celów, odzwierciedlająca architekturę procesów, powinna znaleźć swoje przełożenie na strukturę mierników procesów. Zatem przy definiowaniu konkretnych mierników dobrze jest wychodzić od mierników dla procesów strategicznych. Takie podejście umożliwia bowiem dekomponowanie i agregowanie mierników dla pozostałych procesów.

6. Zakończenie

Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania zwracają uwagę na konieczność nowego podejścia do procesu jako kategorii ekonomicznej i szerszego spojrzenia na

⁴⁶ *Raport...*

⁴⁷ Tamże.

problematykę zarządzania procesami⁴⁸. Znalazło to wyraz w ciągłym doskonaleniu systemów zarządzania jakością, które koncentruje się na relacjach wewnątrzorganizacyjnych zachodzących wokół realizowanych procesów oraz w dążeniach do maksymalizacji wartości tworzonej dla klientów. Stałe doskonalenie procesów jest warunkiem utrzymania oraz polepszania pozycji rynkowej przedsiębiorstw, a także wyrazem rozwoju organizacji. Zatem w efektywnych i sprawnie realizowanych procesach tkwi bardzo duży potencjał, również dla doskonalenia systemów zarządzania jakością. W aspekcie zarządczym inicjatywy doskonalące powinny być prowadzone zgodnie z opracowanymi standardami i najlepszymi praktykami zarządzania procesami.

Przedstawione w niniejszym artykule rozważania, oparte na wybranych wynikach badań empirycznych, wskazują na wiele niedostatków w tym obszarze. W polskiej rzeczywistości rzadkie są jeszcze przypadki systematycznego doskonalenia procesów, idea ta jest często traktowana powierzchownie. Przyczyn tego upatrywać można w złożoności systemu, jakim jest przedsiębiorstwo, w uwarunkowaniach zewnętrznych oraz w tym, jak zarządzający postrzegają korzyści z wprowadzania tej idei w życie.

Niewątpliwie podjęta tematyka wymaga przeprowadzenia pogłębionych badań empirycznych, których wyniki powinny mieć wartość nie tylko poznawczą, ale też aplikacyjną.

Literatura

- Borys T. (red.), *Orientacja na wyniki: modele, metody i dobre praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Brajer-Marczak R., *Zastosowanie modelu EFQM w ocenie dojrzałości procesowej przedsiębiorstw*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, UE, Wrocław 2011.
- Brajer-Marczak R., *Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań*, „Nauki o Zarządzaniu” nr 3, UE, Wrocław 2012.
- Brzozowski T., *Zastosowanie analizy wskaźnikowej w doskonaleniu procesów biznesowych na przykładzie przedsiębiorstwa z branży informatycznej*, „Nauki o Zarządzaniu” nr 3, UE, Wrocław 2012.
- Buchacz T., *Kryterium 5 EFQM – Procesy*, „Problemy Jakości” 2006, nr 3.
- Cyfert Sz., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Poznań 2006.
- Czekaj J., *Procesy biznesowe jako obiekt zarządzania*, [w:] J. Czekaj (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, UE, Kraków 2009.
- Gadomski W., *Koniec kopiowania. Tworzyć czas*, „Gazeta Wyborcza”, 29.02.2012.
- Grudzewski W.M., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa. Jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*, PWN, Warszawa 1999.

⁴⁸ J. Czekaj, *Procesy biznesowe jako obiekt zarządzania*, [w:] J. Czekaj (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, UE, Kraków 2009, s. 23.

- Harmon P., *Business Process Change*, Morgan Kaufman Publishers, USA 2007.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Placet, Warszawa 2002.
- Kleniewski A., *Kompendium wdrożeniowe zaangażowania kierownictwa*, „Problemy Jakości” 2012, nr 6.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.
- Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011.
- Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008.
- Norma PN-EN ISO 9001:2008.
- Nowosielski S., *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, UE, Wrocław 2011.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław 2008.
- Oblój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2006.
- Raport: Najlepsze praktyki we wdrażaniu koncepcji BPM*, wrzesień 2012, www.Procesowcy.pl.
- Rummler G.A., Ramias A., Rummler R.A., *White Space Revisited. Creating Value through Process*, Wiley, San Francisco 2010.
- Skalik J., *Aktywizacja potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Miles.pl., Kraków 2012.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2008.
- Smith R.F., *Business Process Management and the Balance Scorecard. Using Processes as Strategic Drivers*, Wiley, New Jersey 2007.
- Szczepańska K., *Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, UŁ, Łódź 2010.
- West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.
- www.efqm.pl.
- www.pnj.pl.
- www.procesowcy.pl.

PROCESSES AS AN ELEMENT OF ORGANISATIONAL POTENTIAL IN THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Summary: The article attempts to present the meaning of processes and managing them in the improvement of the quality management system and in the development of an organization. A connection between the improvement of processes and the improvement of the system of quality management was indicated. The processes were introduced as an element of an organizational potential which is not entirely exploited. Basing on the literature and the results of author's own studies, the problems encountered while improving the processes in practice were presented. Recommendations for future actions were put forward to enable the organization to take full advantage of the opportunities lying in the improvement of processes.

Keywords: organizational potential, quality management system, improvement of the quality management system.