

ELŻBIETA WEISS

Uniwersytet Opolski

## INSTRUMENTY PODEJŚCIA PROCESOWEGO W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

### Streszczenie

Celem publikacji jest zwrócenie uwagi osób zajmujących się podejściem procesowym na jego założenia i instrumenty. Współcześnie teoretycy zarządzania wracają do idei procesów. Wielu praktyków zadaje pytanie, co nowego jest w tym podejściu dzisiaj, czy jest to tylko próba adaptacji starych wzorców do nowych czasów, czy jakościowo nowa koncepcja. Dokonuje analizy stosowanych instrumentów podejścia procesowego, które zostały wymuszone przez wzrastającą siłę konkurencji. Podsumowując ideę podejścia procesowego, wskazuje na porównanie trzech kultur w aspekcie jakości. Kategorią artykułu jest przegląd literatury.

**Słowa kluczowe:** podejście procesowe, instrumenty podejścia procesowego, jakość, model

### Wprowadzenie

Współcześnie teoretycy zarządzania wracają do idei procesów. Wielu praktyków zadaje pytanie, co nowego jest w tym podejściu dzisiaj, czy jest to tylko próba adaptacji starych wzorców do nowych czasów, czy jakościowo nowa koncepcja<sup>1</sup>. Funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa można przedstawić za pomocą wzajemnie ze sobą powiązanych procesów. Procesy te mają za zadanie realizowanie celów, jakie stawia sobie dane przedsiębiorstwo, przy jednoczesnej minimalizacji

---

<sup>1</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 54–55.

kosztów funkcjonowania tychże procesów. W podejściu procesowym przedsiębiorstwo jest traktowane jako proces, czyli ciąg powiązanych czynności składających się na określoną wartość z punktu widzenia klienta. Nie jest w nim ważny stopień realizacji poszczególnych operacji i czynności, lecz ich efekt<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwo jako całość pełni określone funkcje. Znajomość funkcji, jakie spełniają poszczególne jego obszary, a zwłaszcza znajomość procesów zachodzących w tych obszarach, jest niezbędnym warunkiem tworzenia wartości dla klienta. Autorzy prac związanych z podejściem procesowym, w szczególności Michael E. Porter, Michael Hammer i James Champy, zwrócili uwagę na fakt ograniczenia możliwości podwyższania sprawności przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu tradycyjnego podejścia do organizacji, cechującego się patrzaniem z perspektywy zasady podziału pracy, struktury organizacyjnej i klasycznego zestawu funkcji zarządzania. Remedium na te problemy byłoby podejście zakładające opisanie organizacji nie jako układu wyspecjalizowanych w poszczególnych zadaniach stanowisk, komórek i jednostek, lecz jako układu grupującego zorientowane na klientów procesy. Podejście polegające na zarządzaniu całymi sekwencjami działań, czyli procesami, w których realizacji, bierze udział zazwyczaj kilka komórek organizacyjnych. Celem takiego podejścia jest doprowadzenie do sytuacji, w której czynności należące do jednego procesu będą realizować pracownicy zgrupowani w jednym dziale. Cele zarządzania procesami sprowadzają się do możliwie najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów poprzez poprawę skuteczności i efektywności funkcjonowania procesów. Odbywa się to poprzez identyfikowanie, analizowanie, strukturalizowanie, projektowanie i optymalizowanie procesów, a także sterowania ich przebiegiem, z uwzględnieniem przyjętych celów (strategicznych i operacyjnych) przedsiębiorstwa i wymogów jego klientów<sup>3</sup>.

## 1. Założenia podejścia procesowego

Prezentacja podejścia procesowego wymaga przyjęcia założenia, w myśl którego przedsiębiorstwo należy rozpatrywać jako system. W tym systemie pro-

---

<sup>2</sup> S. Kasiewicz, *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 197.

<sup>3</sup> S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.

ces zarządzania (zarządzanie też jest systemem) powinien być interpretowany w trzech podstawowych aspektach: rzeczowym (przedmiotowym), statycznym i dynamicznym.

Aspekt rzeczowy odpowiada określeniu sfery zarządzania jako rzeczy zorganizowanej. Obejmuje ona ludzi i aparaturę, zaś jej głównym zadaniem jest funkcja szeroko rozumianego stymulowania współdziałania wszystkich podsystemów wykonawczych, zgodnie z przyjętym celem działania. Sfera zarządzania traktowana w sensie rzeczowym obejmuje zatem jednostki zarządzania, stanowiska kierownicze itp. Aspekt rzeczowy można oczywiście zawęzić do ujęcia podmiotowego, a więc tylko do ludzi, którzy mają zarządzać.

Aspekt statyczny odpowiada statycznie pojmowanej strukturze organizacyjnej, której wyrazem jest określone uporządkowanie funkcjonalne i hierarchiczne danego systemu. Wskazuje on na niezmienność w czasie jakiejś cechy. W odniesieniu do rzeczy zorganizowanej aspekt statyczny można rozpatrywać zamiennie z aspektem strukturalnym, a więc z tym punktem widzenia, który wskazuje na strukturę organizacyjną. Tu należy podkreślić, że struktura organizacyjna jest odnoszona nie tylko do systemu wytwórczego, lecz także można ją rozpatrywać oddzielnie dla systemu zarządzania i dla systemu wykonawczego.

Aspekt dynamiczny występuje w dwóch odmianach: funkcjonalnej i instrumentalnej. Aspekt funkcjonalny z jednej strony jest związany z poszczególnymi funkcjami zarządzania, przede wszystkim z metodami ich realizacji, z drugiej zaś dotyczy syntezy przebiegów organizacyjnych w układy informacyjno-decyzyjne. Te ostatnie stanowią odpowiednik dynamicznie pojmowanej struktury organizacyjnej. Aspekt instrumentalny odnosi się do czynników decyzyjnych traktowanych jako system (zestaw) instrumentów ekonomiczno-finansowych, politycznych, psychologicznych – stosowanych w zarządzaniu. Czynniki te to narzędzia (instrumenty) zarządzania życiem społeczno-gospodarczym; mogą przyjmować postać parametrów lub sterowań (decyzji sterowniczych, regulacyjnych) i ich dobór będzie rozstrzygał o trafności rozwiązań zadań decyzyjnych.

Aspekt funkcjonalny dotyczy ścisłego znaczenia procesu zarządzania, natomiast szeroko rozumiany proces zarządzania łączy w sobie dwa punkty widzenia – funkcjonalny i instrumentalny.

W tym miejscu należy wyjaśnić, że oddzielenie poszczególnych aspektów ma sens tylko metodologiczny, gdyż w praktyce muszą one występować razem. W szczególności aspekt statyczny i dynamiczny wzajemnie się uzupełniają, ponieważ tak jak statycznie pojmowana struktura organizacyjna wymusza w pew-

nym sensie kształtowanie się przebiegów i całych złożonych procesów, warunkując zarazem utrzymywanie równowagi w danym systemie, tak i odwrotnie – realizacja procesów może wymagać dokonywania określonych zmian w statyce systemu<sup>4</sup>. Zmiany te będą wywołane najczęściej naturalnym rozwojem systemu, zmianą celów działania, usprawnieniem metod pracy. Stąd problemem zarządzania procesowego nie jest negowanie specjalizacji funkcjonalnej, lecz powiązanie organizacji statycznej (wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub/i terytorialnie) z organizacją dynamiczną, czyli procesową.

Zastosowanie podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem polega na postrzeganiu przedsiębiorstwa jako kompletnego procesu identyfikującego sekwencje czynności, które muszą zostać wykonane. Podejście procesowe należy postrzegać jako ciągły i dynamiczny proces, którego celem jest jego zakończenie w założonych ramach czasowych, finansowych i technicznych. Integruje ono czas, jakość, terminowość realizacji działań oraz nastawione na tworzenie wartości dla klienta, pozwala na osiągnięcie efektu strategicznego w postaci elastyczności będącej ważną przewagą konkurencyjną. Uważa się, że obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa, w których znajomość procesów ma największe znaczenie, są: zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie wytwarzaniem wyrobów i usług oraz zarządzanie rozwojem produktów. Jednocześnie procesy realizowane w tych obszarach zaliczają się do grupy procesów głównych zachodzących w przedsiębiorstwie przemysłowym.

Podejście procesowe polega na całościowym wglądzie obejmującym wszystkie obszary funkcjonowania projektu. W organizacji zorientowanej procesowo odpowiedzialność za wynik procesu ponosi właściciel procesu, natomiast na szczeblu funkcjonalnym ciąży na nim odpowiedzialność za wiedzę uczestników. Właścicielem procesu jest zazwyczaj osoba:

- piastująca stanowisko kierownicze (stanowisko to powinno odgrywać ważną rolę w całym procesie);

---

<sup>4</sup> A oto co pisze na ten temat Zieleniewski: „Organizując czynności, ich przebiegi i w ogóle procesy, trzeba je zarazem dostosować do istniejących lub zamierzonych cech statycznie rozpatrywanych struktur rzeczy, w której mają one przebiegać. Gdyż im lepiej procesy są przystosowane do statycznych struktur, tym lepiej spełniają postulat współprzyczyniają się do powodzenia całości. Tak więc mamy tu do czynienia z całkowitą współzależnością struktur statycznych i dynamicznych. Współzależność ta wynika stąd, że w rzeczywistości nie istnieje coś takiego jak oderwana struktura organizacyjna, ani też nic takiego jak procesy oderwane od swego podłoża” (J. Zieleniewski, *Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982, s. 56).

- zarządzająca całym procesem (mogąca podejmować kluczowe decyzje, kieruje, nadzoruje, monitoruje ich przebieg), składająca sprawozdania z realizacji procesu (pomiar celów, wskaźników).

Motywy, jakimi kierują się przedsiębiorcy przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu podejścia procesowego, jak wynika to z badań sondażowych autorki, są różnorodne. Do kluczowych powodów zalicza się:

- coraz szybsze zmiany w ogniwie technologii, rynków i klientów,
- ciągły wzrost orientacji prorynkowej i proklientowskiej,
- dystrybucję fizyczną (skracanie cykli realizacyjnych, przestojów i czasu transportu)<sup>5</sup>,
- coraz większą złożoność produktów,
- chaos organizacyjny,
- zapobieganie powstawaniu konfliktów,
- zmniejszenie kosztów i wzrost produktywności,
- zapewnienie określonej jakości produktu,
- wzrost zdolności adaptacyjnej i innowacyjnej,
- zapewnienie bezpieczeństwa prowadzonej działalności,
- prowadzenie działalności w sposób przejrzysty i wiarygodny,
- zapewnienie powtarzalności działań,
- uproszczenie koordynacji,
- uproszczenie systemów informacyjnych,
- zwiększenie konkurencyjności jako dostawcy, a zatem i oferowanych przez niego produktów.

Zdaniem Ireneusza Durlika, aby dostosować funkcjonowanie przedsiębiorstwa do wymagań konkurencji globalnej i europejskiej, konieczne jest podjęcie następujących działań<sup>6</sup>:

- zaprojektowanie na nowo najważniejszych procesów podstawowych zorientowanych na klienta i pod kątem przystosowania do współczesnych możliwości technologii informatycznych (chodzi o procesy *value adding process*);
- zaprojektowanie nowych procesów pomocniczych dla instytucji, przedsiębiorstw, niezbędnych do poprawy realizacji procesów podstawowych;

---

<sup>5</sup> R. Głowacki, *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWE, Warszawa 1987, s. 142–155.

<sup>6</sup> I. Durlik, *Projektowanie i wdrażanie zmian innowacyjnych w przemyśle w warunkach zaawansowanych technologii*, w: W.M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.

- zaprojektowanie nowych procesów zarządzania firmą przystosowanych do poziomu komputeryzacji egzystującego w otoczeniu europejskim i tzw. e-biznesu oraz administracji (*management process*);
- poprawne wdrożenie wyżej wymienionych procesów i zasad na podstawie koncepcji współczesnego zarządzania projektami (*project management*);
- zastosowanie w praktyce zasad controllingu dynamicznego dla faz projektowania i wdrażania oraz dla normalnej eksploatacji i funkcjonowania nowych procesów;
- opracowanie wniosków kredytowych dla wspomnianego finansowania projektów ze środków krajowych i ze strukturalnych środków europejskich (fundusze europejskie);
- czynne zaangażowanie czołowego personelu kierowniczego firm, instytucji (tzw. *top management*) w proces zmian i akceptację nowej sytuacji, w której efektywne zmiany mogą być wprowadzone jedynie siłami własnymi, przy pomocy metodycznej konsultantów zewnętrznych i doradców, natomiast z wykluczeniem możliwości zlecenia realizacji kompleksowego projektu firmom zewnętrznym.

W konkluzji należy zauważyć, że korzyści z wdrożenia podejścia procesowego można rozpatrywać w dwóch podstawowych perspektywach, jakimi są korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. Wśród najważniejszych korzyści zewnętrznych można wymienić: uznanie klientów i wzrost ich zaufania do przedsiębiorstwa, poprawę renomy, możliwość rozszerzenia rynku sprzedaży, możliwość uzyskania rozpoznawalnego w Polsce i na świecie certyfikatu jakości<sup>7</sup>. Natomiast wśród korzyści wewnętrznych można wymienić takie użyteczności, jak identyfikacja słabych stron przedsiębiorstwa, zmiana podejścia do klienta, przejrzystość procesów, uporządkowanie obszarów zarządzania, uregulowanie granic realizowanych funkcji i zadań, jasno określone kompetencje i odpowiedzialność, poprawa komunikacji<sup>8</sup>. Ponadto zastosowanie podejścia procesowego pozwala zorientować organizację zarówno na klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego, co przyczynia się do usprawnienia procesów i obniżenia kosztów ich realizacji.

---

<sup>7</sup> K. Staszyńska, E. Budakowska, *Customer Satisfaction – jak zadowolić klienta*, „Manager” 1998, nr 10, s. 54.

<sup>8</sup> M.E. Porter, *Czym jest strategia?*, w: *Sekrety skutecznych strategii*, „Harvard Business Review Polska”, Warszawa 2007 [wyd. specj.], s. 14.

Efektem tego jest zwiększenie efektywności działania, niższe koszty i wyższe przychody ze sprzedaży wyrobów i usług<sup>9</sup>.

## **2. Instrumenty podejścia procesowego**

W coraz bardziej dynamicznym otoczeniu zarządzanie procesowe przekształca się w zarządzanie przedsięwzięciami (projektami). Podejście takie w większym stopniu uwzględnia dynamikę otoczenia i umożliwia bardziej elastyczne i szybsze działanie. Niekiedy podział procesów skutkuje outsourcingiem. Minoli zaznaczył, że obsłudze zewnętrznej należy zlecać tylko ten zakres prac, który jest ona w stanie wykonać taniej i efektywniej niż przedsiębiorstwo przy zaangażowaniu własnych środków materialnych i niematerialnych<sup>10</sup>. Przedsięwzięcia są tylko częściami składowymi większych projektów, które obsługują główne obszary działalności przedsiębiorstwa. I chociaż zarządzanie przedsięwzięciami jest sprawniejsze i bardziej elastyczne, i tak funkcjonuje ono w ogólnym procesie przedsiębiorstwa. Zarządzanie procesowe dostarcza ogólnej i całościowej informacji o działalności dającej się ocenić z perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, dlatego zarządzanie przedsięwzięciami należy rozpatrywać w ramach podstawowych procesów organizacji.

Wydaje mi się, że instrumenty podejścia procesowego stanowią znaczący inhibitor. Podejście procesowe jest jednym z najszerzej i najczęściej stosowanych podejść do zarządzania zarówno w praktyce, jak i w teorii<sup>11</sup>. Podejście procesowe ma zastosowanie w różnych koncepcjach zarządzania, takich jak koncepcje procesowe zarządzania strategicznego (np. łańcuch tworzenia wartości Portera, zrównoważona karta wyników), zarządzania operacyjnego (planowanie i sterowanie procesami operacyjnymi), logistyki (łańcuch dostaw), informatycznych systemów zarządzania, zarządzania projektami itd.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione podstawowe instrumenty podejścia procesowego, a mianowicie wykorzystywana do analizy i projektowania

---

<sup>9</sup> A.G. Rummler, A.P. Branche, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 35.

<sup>10</sup> E. Czech, *Rozwój systemu informacyjnego przedsiębiorstwa poprzez outsourcing IT w uwarunkowaniach Polskich*, w: J. Grabara, J. Nowak (red.), *Systemy informatyczne. Zastosowania i wdrożenia 2002*, t. 2, WTN, Warszawa 2002.

<sup>11</sup> A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 29.

systemów zarządzania metoda łańcucha wartości autorstwa Portera czy zrównoważona karta wyników, której twórcami są Kaplan i Norton<sup>12</sup>, będąca narzędziem wspierającym proces realizacji strategii, a także stosowane instrumenty filozofii Kaizen, będącej ciągłym procesem udoskonalenia i zmian na lepsze.

## 2.1. Łańcuch wartości według Portera

Niezwykle skutecznym instrumentem działań przedsiębiorstwa mogących w pewien sposób wytwarzać źródła konkurencyjności jest tzw. łańcuch wartości, którym się w swojej pracy zajmował Michael E. Porter. Analiza łańcucha wartości jest kluczem do zrozumienia strategicznych możliwości przedsiębiorstwa, pozwala szczegółowo spojrzeć na sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, ich kontrolę oraz rodzaj i jakość ich wzajemnych powiązań. Zazwyczaj za pomocą tej analizy znajduje się przyczyny dobrego lub złego stanu przedsiębiorstwa<sup>13</sup>.

Łańcuch wartości jest to zestaw następujących po sobie procesów, z których każdy powinien zapewnić zwiększenie wartości dodanej<sup>14</sup>. Zdaniem Portera, łańcuch wartości dzieli przedsiębiorstwo według jego strategicznych działań, żeby uzyskać wyobrażenie o kształtowaniu się kosztów i poznać również potencjalne źródła dyferencjacji. To znaczy takich działań, których celem jest zaprojektować, sprzedawać na rynku, dostarczać i popierać produkt przedsiębiorstwa.

Działania składające się na łańcuch wartości według Portera są co do swej istoty tożsame z procesami. Porter identyfikuje w przedsiębiorstwie dwa rodzaje działalności: podstawową oraz pomocniczą (wspomagającą), których wspólnym celem jest proces tworzenia wartości dodanej (wyniku finansowego). Działalność podstawowa (wytwarzanie produktu, sprzedaż i serwis) ma bezpośredni wpływ na generowanie wyniku finansowego oraz rynkowej przewagi konkurencyjnej, z kolei działalność pomocnicza pełni w przedsiębiorstwie funkcje wspomagające działalność podstawową. Konsekwencją takiego podziału jest ograniczenie do niezbędnego minimum czynności niezwiązanych bezpośrednio z procesem tworzenia wartości dodanej.

W tabeli 1 zaprezentowano zakres działań w ramach łańcucha wartości Portera. Wyodrębnił on dwa rodzaje procesów: procesy podstawowe, które tworzą

<sup>12</sup> R. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

<sup>13</sup> G. Johanson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy Text & Cases*, Prentice Hall 1993.

<sup>14</sup> Wartość dodana – zwiększenie wartości produktu/usługi wskutek celowego przetworzenia (np. różnica między wartością cegieł a wybudowanego z nich domu).



logiczny ciąg działań ukierunkowany na tworzenie wartości dla klienta, i procesy uzupełniające, wspierające działalność podstawową, ale i w pewien sposób same kreujące wartość dodaną. W przypadku obu wspomnianych rodzajów działalności można wyróżnić:

- działalność bezpośrednią, tzn. działania bezpośrednio uczestniczące w wytwarzaniu wartości produktu;
- działalność pośrednią, tzn. działania zabezpieczające ciągły przebieg działalności bezpośredniej;
- zabezpieczenie jakości, tzn. działania zabezpieczające jakość pozostałych działań.

Tabela 1

## Zakres działań w ramach łańcucha wartości Portera

Rodzaj działania		Czynności
Działania podstawowe:	logistyka skierowana do wewnątrz	Czynności związane z pozyskaniem, przechowywaniem i dystrybucją zasobów produkcyjnych, jak zarządzanie materiałami, kontrola zasobów, wykorzystanie magazynu czy kontakty z dostawcami
	czynności operacyjne	Czynności produkcyjne tworzące produkt, takie jak obróbka, montaż, pakowanie i testowanie produktu
	logistyka skierowana na zewnątrz	Czynności podejmowane w celu magazynowania i dystrybucji produktu wśród klientów, wraz z czynnościami związanymi z magazynowaniem
	marketing i sprzedaż	Czynności związane z zapewnieniem środków umożliwiających zakup produktu bądź zachęcających do zakupu (reklama, sprzedaż, ustalanie ceny, polityka sprzedaży, promocja)
	obsługa posprzedażna	Czynności zapewniające obsługę lub utrzymanie wartości produktu wraz z jego instalacją, naprawą, dostarczeniem czynności zamiennych i szkoleniem
Działania wspierające:	zaopatrzenie	Zakup środków produkcji, działania w sferze produkcji i nieprodukcyjnej
	rozwój technologiczny	Czynności związane z postępem technicznym w przedsiębiorstwie
	zasoby ludzkie	Czynności związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji; rekrutacja, szkolenia, płace dla pracowników
	infrastruktura	Zarządzanie ogólne, finanse, zarządzanie strategiczne, planowanie, zapewnienie jakości

Źródło: J. Peppard, P. Rowland, *Reengineering*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 11.

## 2.2. Zrównoważona karta wyników

Zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard) autorstwa Kaplana i Nortona jest instrumentem wspierającym proces wdrażania strategii. Pozwala w ramach czterech perspektyw (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i uczenia się) uchwycić najważniejsze cele przedsiębiorstwa i kontrolować ich realizację w sposób zrównoważony. Balanced Scorecard to instrument trudny do zdefiniowania, a jego nazwa niemożliwa do przetłumaczenia bez częściowo zafałszowania lub ukrycia sensu praktycznego, którego nabral Balanced Scorecard w trakcie ewolucji od narzędzia pomiaru do kompleksowego systemu zarządzania (strategicznego i operacyjnego). *Balanced* oznacza – zrównoważony. Zrównoważenie należy pojmować w sensie zachowania proporcji pomiędzy czynnikami finansowymi i pozafinansowymi. Równowaga musi zachodzić również pomiędzy różnymi rodzajami wskaźników. Dopiero takie postrzeganie organizacji w sensie całości umożliwi według autorów koncepcji uzyskanie przejrzystego i obiektywnego obrazu sytuacji.

Zrównoważona karta wyników pojawiła się jako odpowiedź na rosnące niezadowolenie amerykańskich przedsiębiorstw z tradycyjnych miar finansowych. Stwierdzono bowiem, że wykorzystanie jedynie miar finansowych do oceny przedsiębiorstwa jest niewystarczające, ponieważ prowadzi do krótkookresowego myślenia o prowadzonej działalności, nie uwzględnia strategii organizacji i celu, do którego ono dąży. Miary finansowe nie przedstawiają także pełnego obrazu tego, czy organizacja się rozwija. Cele zawarte w poszczególnych perspektywach nie ograniczają się jedynie do osiągania coraz lepszych wyników finansowych, lecz także dotyczą relacji z klientami, usprawnienia wewnętrznych procesów, doskonalenia potencjału jakim dysponuje dany podmiot.

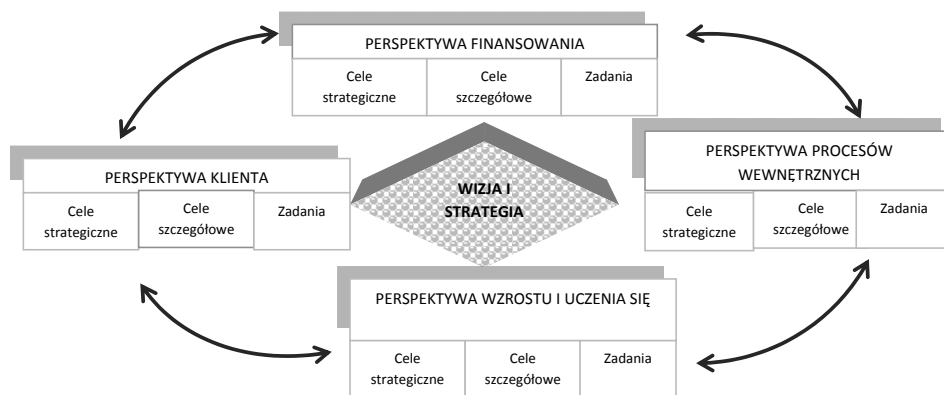
Strategiczna karta wyników nakazuje rozpatrywanie biznesu z kilku perspektyw z celami miarami skutków działania, włączając m.in. perspektywę controlingu w imię wartości firmy oraz perspektywę wewnętrznych procesów organizacji<sup>15</sup>. Na rysunku 1 przedstawiono koncepcję czterech perspektyw zrównoważonej karty wyników i ich wzajemnie relacje.

Strategiczna karta wyników jest swego rodzaju alternatywną propozycją do tradycyjnych systemów pomiaru, która opisuje i wyjaśnia, co powinno być w organizacji mierzone, aby jak najlepiej ocenić efektywność podmiotu w reali-

---

<sup>15</sup> T. Kasprzak, *Organizacja zorientowana na procesy biznesu – modelowanie referencyjne*, w: T. Kasprzak (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa 2005.

zowaniu strategii pozwalającym na uchwycenie różnych aspektów jego funkcjonowania w sposób dający kompletną informację na temat przedmiotu obserwacji. Główną jej ideą jest wykorzystanie finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu instytucji. Strategiczna karta wyników zakłada przedstawienie strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji organizacji.



Rysunek 1. Cztery perspektywy strategicznej karty wyników

Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 28.

### 2.3. Instrumenty wdrażania filozofii Kaizen

Filozofia Kaizen reprezentuje japońskie podejście do stałej poprawy oraz ciągłego usprawniania, w których realizację jest włączone najwyższe kierownictwo, personel średniego szczebla i wszyscy pozostali pracownicy. Nazwa ta w dosłownym tłumaczeniu pochodzi od słów Kai (zmiana) oraz Zen (dobrze)<sup>16</sup>. W filozofii Kaizen popiera się myślenie zorientowane procesowo, ponieważ wychodzi się z założenia, że należy usprawnić proces po to, by poprawiły się wyniki. Niepowodzenie w uzyskaniu zaplanowanych wyników oznacza niepowodzenie w procesie. Stąd filozofia Kaizen tworzy nowy sposób myślenia i zarządzania zorientowany na proces. Pracownikom wykazującym starania w ciągłym

<sup>16</sup> D. Król, *Inspiracja prakseologiczna dla systemu Kaizen*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004, nr 11, s. 17.

usprawnianiu procesów wyraża się uznanie. Nieustanne doskonalenie odnosi się do wszystkich aspektów działalności ludzkiej, a w szczególności kształtuje podstawowe warunki powodujące uzyskanie dobrych rezultatów, np. prawidłowa gospodarka czasem, rozwój zdolności uczestnictwa w pracy zespołowej. W filozofii Kaizen niezmiernie istotny jest fakt, że sam proces dochodzenia do wyników ma taką samą wagę jak wyniki. Filozofia ta rozwinęła się jako zestaw narzędzi zarządzania zaliczanych do największych osiągnięć zarządzania<sup>17</sup>.

Podstawowymi instrumentami wdrażania filozofii Kaizen są:

- zasada ciągłego doskonalenia realizowana poprzez podejście nazwane zaplanuj (*Plan*) – wykonaj (*Do*) – sprawdź (*Check*) – popraw, działaj (*Act*), którą nazwano PDCA;
- standaryzuj – wykonaj – sprawdź – działaj (SDCA);
- Total Quality Management (TQM);
- Just In Time;
- Total Productive Maintenance (TPM).

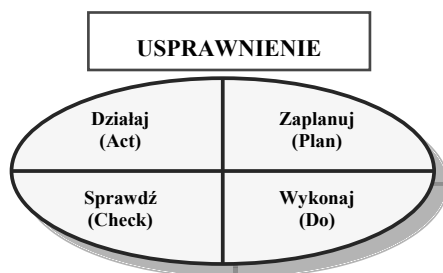
W pierwszej kolejności podejścia procesowego filozofii Kaizen ustala się cykl w postaci zaplanuj – wykonaj – sprawdź – wprowadź (PDCA – rysunek 2) jako narzędzie zapewniające ciągłość działań we wdrażaniu strategii utrzymania i doskonalenia standardów. Jest to schemat ilustrujący podstawową zasadę ciągłego ulepszania stworzoną przez Deminga. Słowo „zaplanuj” dotyczy ustalenia celu poprawy (Kaizen jest sposobem życia, zawsze powinien mieć za cel usprawnienia w każdym obszarze) i opracowanie planu działania umożliwiającego osiągnięcie tegoż celu. Natomiast słowo „wykonaj” oznacza w tym kontekście wdrożenie planu. Kolejne słowo – „sprawdź” – odnosi się do oceny, czy wdrożenie przebiega właściwie i czy przyniosło planowane usprawnienia. Zaś określenie „popraw, działaj” oznacza wykonywanie i standaryzację nowych procedur w celu uniknięcia ponownego wystąpienia wcześniejszych problemów lub aby wykazać cel kolejnych usprawnień.

Wszystkie elementy składające się na organizację powinny być doskonałe. Zarówno działanie systemu, procedury, konstrukcja procesów, jak i kwalifikacje pracowników muszą być monitorowane w celu znajdowania możliwości bardziej efektywnego działania. Proces ciągłego doskonalenia jest niezbędny i musi towarzyszyć każdemu przedsiębiorstwu, które chce się rozwijać i pozycjonować na rynku. Stąd cały cykl PDCA jest powtarzalny. Usprawnienie uznaje

---

<sup>17</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 46.

się za zakończone w momencie, aż osiągnięty nowy status quo nie stanie się podstawą kolejnych usprawnień. PDCA oznacza, że nigdy nie powinno się zadawać stanem obecnym, a zadaniem kierownictwa jest ciągle stawianie przed pracownikami nowych i ambitnych celów. Jednakże pracownicy wolą stan obecny i rzadko wykazują inicjatywę, by poprawić sytuację, dlatego kierownictwo musi inicjować PDCA przez nieustannie stawianie im nowych ambitnych celów.

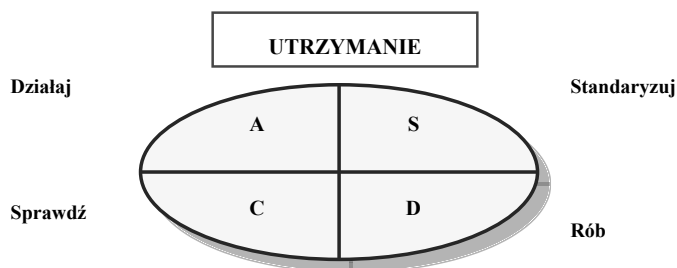


Rysunek 2. Cykl zaplanuj – wykonaj – sprawdź – popraw, działaj (PDCA)

Źródło: Masaaki Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, nisko kosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 43.

Na początku każdy nowy proces jest niestabilny. Zanim zacznie się wprowadzanie PDCA, wszelkie bieżące procesy muszą być ustabilizowane przez proces zwany cyklem SDCA, czyli standaryzuj – wykonaj – sprawdź – działaj (rysunek 3). Za każdym razem, gdy pojawi się nieprawidłowość w bieżącym procesie, należy zadać następujące pytania: Czy tak się stało, ponieważ nie mieliśmy standardów? Czy to się stało, ponieważ standardy nie były przestrzegane? Czy też stało się to, ponieważ standardy nie były odpowiednie? Tylko jeśli standard został ustalony i jest przestrzegany, co stabilizuje obecny proces, można podejść do PDCA. Zatem SDCA standaryzuje i stabilizuje obecny proces, natomiast PDCA usprawnia go, SDCA odnosi się do utrzymania, a PDCA do usprawniania. Stąd te dwie kluczowe odpowiedzialności stają się dwoma głównymi celami zarządzania<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Masaaki Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 41–44.



Rysunek 3. Cykl standaryzuj – rób – sprawdź – działaj (SDCA)

Źródło: Masaaki Imai, *Gemba Kaizen...*, s. 44.

Dokonując analizy instrumentów podejścia procesowego, nie sposób nie zwrócić uwagi na TQM (Total Quality Management), czyli kompleksowe zarządzanie. Prekursorami TQM byli: Edwards Deming, Juran, Cosby, Ishikawa<sup>19</sup>. Amerykański ekonomista William Edwards Deming sformułował podstawowe tezy, na podstawie których została zbudowana filozofia TQM uznająca za podstawę swoich działań zadowolenie klienta. Według Edwardsa Deminga w przyszłości będą tylko dwa typy przedsiębiorstw – te, które wprowadziły jakość totalną, i te, które wypadły z biznesu. Dlatego aby odnosić sukcesy, stale dostosowywać się do wymagań i oczekiwań klientów i być o krok przed konkurencją, przedsiębiorstwa są zmuszone trwać w niekończącym się procesie usprawnień. Współczesne przedsiębiorstwa muszą być elastyczne i skłonne do zmian, których oczekują klienci. Powinny stale poszukiwać nowych, innowacyjnych rozwiązań, kreować nowe metody, twórcze pomysły, głównie poprzez poszerzenie swojej wiedzy i uczenie się. Można stwierdzić zatem, że jakość to niekończąca się edukacja<sup>20</sup>.

Total Quality Management składa się z trzech słów:

Total – oznacza objęcie, wszystkich i wszystkiego w organizacji procesem ciągłego usprawniania oraz możliwości zastosowania we wszystkich rodzajach produkcji i usług w każdej komórce organizacyjnej, na każdym stanowisku, w sposób nie ograniczony.

<sup>19</sup> J. Łańcucki, *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, 2001, s. 58.

<sup>20</sup> J. Frańś, M. Gołębiowski, A. Bielawa, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2006, s. 213.

Quality – oznacza jakość, czyli całkowitą satysfakcję klienta zewnętrznego (ostateczny użytkownik produktu/usługi) i wewnętrznego (następny proces w organizacji).

Management – to zarządzanie polegające na rozwiązywaniu problemów i osiągnięciu znacznej poprawy poprzez dążenie do wyższej jakości pracy i jej efektów, czyli podejmowania decyzji podporządkowanych ciągłej poprawie jakości produktów.

Koncepcja TQM jest sposobem zarządzania przedsiębiorstwem, który charakteryzuje się:

- podejściem procesowym;
- zorientowaniem na cele procesowe;
- zdolnością do ciągłej poprawy;
- aktywnym, zespołowym działaniem całego personelu, w tym pełnym udziałem naczelnego kierownictwa.

Do podstawowych aspektów TQM zaliczamy aspekt strategiczny, formalny i kulturowy.

Aspekt strategiczny TQM polega na wyborze klientów w ramach obsługiwanego segmentu rynku, koncentracji wysiłków przedsiębiorstwa i zapewnienie najlepszej obsługi klienta, wyraźnym określeniu celów jakościowych oraz wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej w działaniach strategicznych organizacji.

Aspekt formalny TQM to orientacja nastawiona na klienta – ponieważ organizacja zależna jest od klienta, musi poznać i zrozumieć jego obecne i przyszłe potrzeby, zaspokajać je oraz wyprzedzać jego oczekiwania. Aspekt formalny to także przywództwo – kierownictwo przedsiębiorstwa powinno ustanowić cele i kierunki oraz stworzyć warunki do realizacji tych celów przez pracowników. Ważne jest również zaangażowanie ludzi – pracownicy wszystkich szczebli, będąc częścią organizacji, wykorzystują swoje możliwości i zdolności w celu uzyskania korzyści przez organizację. Istotna jest ponadto koncentracja na procesach i ciągłym doskonaleniu, gdyż pożądane wyniki są osiągnięte bardziej wydajnie wówczas, jeżeli wszystkie zasoby i działania są właściwie wykorzystane podczas procesów.

Aspekt kulturowy TQM polega na zapewnieniu takich relacji między pracownikami, które będą sprzyjać wysokiemu poziomowi jakości. Istotny jest także dobór pracowników zapewniający wysoką jakość oraz akceptowanie i przyswajanie przez wszystkich pracowników obowiązujących w przedsiębiorstwie wartości norm i standardów.

Najważniejszy w TQM jest człowiek współdziałający z innymi ludźmi, działający zespołowo; dzięki możliwości współpracy, dyskusowania, konsultowania i współdziałania w trakcie realizacji kolejnych zadań osiąga lepsze wyniki, niż miałoby to miejsce, gdyby członkowie zespołu działali w pojedynkę. Ludzie połączeni filozofią TQM w zespoły działające pod przywództwem liderów realizują strategię i cele firmy oraz przyjęte pogromy (plany) prowadzące do sukcesu, którym jest korzyść mierzona zadowoleniem klienta. Udokumentowanym systemem zapewnienia jakości jest ISO 9000. Polega na wprowadzeniu jednolitych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, dzięki którym element przypadkowości w działalności przedsiębiorstwa jest sprowadzany do minimum. Jednakże normy ISO 9000 nie obejmują wszystkich obszarów działania firmy. TQM zakłada ciągłe doskonalenie jakości, natomiast normy ISO są nastawione na działania zapobiegawcze i korygujące wtedy, gdy pojawi się problem. Normy ISO pozwalają przede wszystkim udokumentować jakość i mogą stanowić bazę do TQM.

Szczególnie ważne we wdrażaniu TQM i doskonaleniu jakości mają zmiany kulturowe, dzięki którym będzie możliwe zastąpienie starego, jak już wcześniej wspomniano, reagującego stylu zarządzania (tzw. gaszenie ognia i ochronienie status quo) nowym – zarządzaniem przez ciągłą poprawę jakości.

Reforma systemu zarządzania organizacją wymaga nie tylko przewidywania ze strony zatrudnionych, lecz także ich głębokiego zaangażowania w tworzenie nowego systemu zarządzania organizacją oraz określenia ich miejsca w nowej rzeczywistości. W związku z powyższym decydującą rolę w zapewnieniu świadomego wprowadzenia TQM w organizacji odgrywają organizacje pracownicze. TQM jest w najwyższym stopniu nastawione pozytywnie do pracy. Zwiększa się udział pracy w kluczowych decyzjach operacyjnych, możliwości pracowników w kierowaniu wewnętrznymi procesami swojej pracy oraz niezależność w jej wykonywaniu. Ponadto stwarza dostęp zatrudnionym do decyzji kształtujących jakość pracy i wynagrodzenia. Wdrożenie TQM powoduje likwidację przestojów w pracy, zwiększa produktywność, co prowadzi do wzrostu wynagrodzenia i poprawia samopoczucie pracowników. Jednocześnie maleją koszty, co pozwala właścicielom zwiększyć zyski i przeznaczyć większą ich część na inwestycje, w tym nowe miejsca pracy.

Wdrożenia obu metod może napotkać na pewne trudności. Zauważana we współczesnym świecie presja globalizacji i związane z tym szybkie rozpowszechnienie się zmian technicznych i technologicznych sprawiają, że obecnie decydującą rolę we wdrożeniu TQM w organizacjach zaczynają odgrywać wartości zaliczane do tzw. miękkich elementów TQM, np. kultura organizacyjna, zaufanie,



praca zespołowa, zadowolenie z tej pracy, zaangażowanie wszystkich pracowników<sup>21</sup>. Niedocenienie tych elementów lub traktowanie ich selektywnie powoduje często niepowodzenie przy wprowadzeniu zasad TQM.

Należy zdać sobie sprawę, że wdrażając TQM, prowadzi się do zmiany kultury organizacyjnej. Może to powodować niepewność, a nawet strach wśród pracowników, wywołując ich opór przed zmianami. Implementacja TQM może powodować stres wśród pracowników związany z nadmiernym obciążeniem pracą i przeciążeniem dostępnymi informacjami, dlatego bardzo istotne jest skupienie dużej uwagi na pracownikach, określenie celów, jakie mają realizować, wraz z zapewnieniem odpowiedniego systemu motywacji.

Opierając się na osiągnięciach amerykańskich prekursorów zarządzania jakością, Japończycy opracowali własne narzędzia, którymi można się posłużyć w procesie ciągłego doskonalenia. Przyczyniły się one do odmiennego od amerykańskiego czy europejskiego spojrzenia na problemy związane z TQM. Różnice występują nie tylko w definiowaniu pojęcia jakości, lecz także obejmują wszystkie jej aspekty, m.in. kto ponosi odpowiedzialność za zapewnienie jakości, określanie wady itp. Te odmiennie poglądy na zagadnienia związane z jakością przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

## Porównanie kultur zarządzania jakością

Wyszczególnienie	Podejście europejskie	Podejście amerykańskie	Podejście japońskie
Jakość	Zgodność produktu ze specyfikacją	Satysfakcja użytkownika	Wszystko, co jeszcze można poprawić
Wada	Niezgodność ze specyfikacją	Niespełnienie oczekiwań użytkownika	Każdy mankament, który jeszcze można poprawić
Kryteria jakości	Obiektywne mierzalne kryteria techniczne	Subiektywne niemierzalne oceny użytkownika	Subiektywne i obiektywne oceny i kryteria
System jakości	Specyfikacja i badania kontrolne, testowanie, nadzorowanie procesu produkcji, standaryzacja	Analiza wymagań, badania konkurencji i marketingowe, ocena satysfakcji klientów	System kompleksowy, obejmujący całą firmę, kultura jakości, koła jakości, ciągłe doskonalenie
Odpowiedzialny za jakość	Producent	Dla każdego klienta w innym stopniu producent	Każdy
Oceniający jakość	Producent, ekspert	Klient, użytkownik, laik	Każdy

Źródło: T. Byzia, *Wartość czy utrapienie*, „Computerworld” 1999, nr 19, s. 52.

<sup>21</sup> R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.

W myśl koncepcji TQM dokonuje się jakby ciągły proces kupna i sprzedaży. Każdy pracownik „sprzedaje” kolegom efekty swego trudu, a sam jest „kupującym”, gdy przyjmuje od kogoś część wykonanej pracy. Twórcy metody wskazują, że w każdej sytuacji kontrola jakości jest czymś naturalnym. Analogicznie jak zachowanie klientów w sklepie, którzy zanim zapłacą, dokładnie oglądają towar. Każdy z pracowników ma obowiązek interweniować, gdy zauważy jakąś nieprawidłowość. Istotna jest zmiana mentalności pracowników.

Kogoś, kto wskazuje na przypadki powstawania braków, nie można oceniać nagannie, nie można zarzucać mu donosicielstwa. Wynika to z podstawowej zasady TQM, że nie szuka się winnego po to, aby mu wytknąć winę lub go ukarać, ale szuka się przyczyn powstawania problemów, przyczyn awaryjności produktów. Edwards Deming, twierdząc, że strach nie może być narzędziem oddziaływania na ludzi w celu osiągnięcia większej efektywności gospodarczej, uważał, że poprawa jakości produktów, zmniejszenie liczby braków i awarii może nastąpić tylko wtedy, gdy zaangażuje się w sprawę jakości wszystkich pracowników.

Podejście procesowe stanowi podstawę tworzenia systemów zarządzania jakością, zgodnych z wymaganiami normy serii ISO 9001:2000. Tu należy podkreślić, że normy serii ISO 9000 (The International Organization for Standardization) stanowią zbiór norm dotyczących zarządzania jakością i zapewnienia jakości wyrobom czy usługom, który od 1993 roku stał się uznanym standardem Wspólnoty Europejskiej. Uznany został również przez Polski Komitet Normalizacji Miar i Jakości i obowiązuje w Polsce od 1993 roku. ISO jest pakietem międzynarodowych norm jakościowych określających systematycznie zbiór definicji i wymagań odnoszących się do procedur istniejących w różnych podmiotach gospodarczych. Wprowadzają one pewien rygor zapewniający nabywcę, że otrzyma on to, co zostało wcześniej uzgodnione z dostawcą usługi lub produktu.

Przedsiębiorstwa wdrażające system zarządzania jakością ISO 9000 znacznie zaostrzają wymogi jakościowe wobec dostawców materiałów, części i podzespołów, by w ten sposób poprawić jakość wyrobów końcowych. Przez rodzinę norm ISO 9000 zalecane jest ciągle doskonalenie jakości w polskich przedsiębiorstwach. Norma technologiczna ISO 9000 określa doskonalenie jakości jako część zarządzania jakością ukierunkowaną na zwiększenie zdolności do spełniania wymagań dotyczących jakości. Z kolei jedną z ośmiu zasad, na których oparta jest norma ISO 9001:2000 „System Zarządzania Jakością – Wymagania”, jest właśnie ciągle doskonalenie. Również punkt 8 wymienionej normy „Pomiary, analiza i doskonalenie” mówi, że należy w sposób ciągle udoskonalać skuteczność

Systemu Zarządzania Jakością poprzez ocenę realizacji celów jakościowych, wyników audytów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądów najwyższego kierownictwa. Z kolei Norma ISO 9001:2000 zachęca do przyjęcia podejścia procesowego podczas doskonalenia systemu zarządzania jakością w celu zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań.

Zalecenie przyjęcia podejścia procesowego podczas ustanawiania, udokumentowania, wdrażania, utrzymania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania w przedsiębiorstwie ma na celu umożliwienie rzetelnej analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym w szczególności w aspekcie jakości, oraz konstruowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie.

Standardy ISO 9001:2000 wymagają od przedsiębiorstwa zidentyfikowania procesów potrzebnych w systemie<sup>22</sup>. Oznacza to, że przy budowie systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie istnieje uzasadnienie odejścia od spojrzenia na przedsiębiorstwo poprzez pryzmat jego struktury organizacyjnej na rzecz ciągu określonych, uporządkowanych i realizowanych działań. Dlatego identyfikacja, grupowanie, określenie sekwencji i wzajemnego oddziaływania licznie powiązanych ze sobą działań w przedsiębiorstwie jest niezbędnym wymaganiem normatywnym w systemie zarządzania jakością.

Just In Time jako instrument filozofii Kaizen wyróżnia się tym, że stanowi zespół koncepcji, które pozwalają na systematyczne identyfikowanie problemów operacyjnych, a także zespół narzędzi pozwalających na korygowanie zidentyfikowanych problemów. Do głównych zadań Just In Time należy poprawa efektywności systemu produkcji przez oddziaływanie na kształtowanie kosztów oraz realizowanie dostaw według ściśle określonych zasad. Skuteczność tego instrumentu zależy od znalezienia równowagi pomiędzy elastycznością dostawców a stałością użytkowników, przy właściwym zaangażowaniu kierownictwa, pracowników oraz wykorzystaniu zalet pracy zespołowej<sup>23</sup>.

Istota instrumentu Just In Time polega na dostarczeniu ściśle na czas materiałów i usług nabywanych przez przedsiębiorstwa w odpowiednich ilościach. Głównym celem tego instrumentu jest ciągłe ulepszanie jakości poprzez eliminację strat, co wymaga takich działań jak utrzymanie na minimalnym poziomie stanów magazynowych oraz wykrycie i usuwanie uszkodzonych podzespołów,

---

<sup>22</sup> Norma ISO 9001:2000. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, 2001 s. 13.

<sup>23</sup> K. Karaszewski, *Total Quality Management*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 148.

materiałów oraz niewłaściwej pracy. Przyczynia się to do eliminacji dużych powierzchni magazynowych, ograniczenia ilości sprzętu transportowego wykorzystywanego w magazynach, zmniejszenia zatrudnienia oraz uwolnienia środków finansowych, które są zamrożone w postaci zapasów.

Z kolei TPM (Total Productive Maintenance) w dosłownym tłumaczeniu oznacza totalne utrzymanie ruchu. W przeciwieństwie do tradycyjnego podejścia do maszyn – w którym dział utrzymania ruchu, nie stosując działań prewencyjnych, a reagując dopiero na powstałe awarie czy usterki, próbuje utrzymać park maszynowy w wystarczająco dobrej kondycji, aby zapewnić ciągłość produkcji – TPM dąży do osiągnięcia na zerowym poziomie stanu awarii maszyn, wad produkcji oraz wypadków przy pracy. Pojęcie to dotyczy zarządzania zasobami firmy, które bazując na zdrowym rozsądku, pracy w zespole i konkretnych praktykach wypracowanych przez przedsiębiorstwa, głównie japońskie, umożliwia zwiększenie wydajności pracy, poprawę jakości produktu i powiększenie rentowności firmy.

Reasumując, stosowanie instrumentów podejścia procesowego zostało wymuszone przez wzrastającą siłę konkurencji. Rosnąca globalizacja, zanikające bariery celne powodują narastanie konkurencji międzynarodowej oraz tworzenie rynku ogólnoswiatowego, w którym przetrwanie wymaga nie tylko znajomości swoich konkurentów, lecz także zdolności do ciągłych zmian, polegających m.in. na wprowadzaniu nowych produktów oraz zaspakajaniu coraz większych potrzeb klientów. Menedżerowie dochodzą do wniosku, że systemy jakości polepszają ogólną rentowność, znacznie umacniają pozycję przedsiębiorstwa na rynku i zwiększają zaufanie klientów<sup>24</sup>. Natomiast normy serii ISO 9000 stanowią podstawę opracowania, wdrażania i certyfikacji systemu zarządzania jakością.

## Podsumowanie

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa podejście procesowe oznacza zakwestionowanie wszystkich dotychczas istniejących struktur oraz ich organizacyjną restrukturyzację zgodnie z wymaganiami rynku i możliwościami technologicznymi. W konsekwencji, przy formułowaniu nowych ram organizacyjnych przed-

---

<sup>24</sup> K. Krukowski, E. Żebrowska-Rosak, M. Rosak, *Zarządzanie jakością jako element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa branży spożywczej*, w: M. Cisek (red.), *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006.

siębiorstwa, większą rolę przypisuje się oferowanemu produktowi rynkowemu niż przedsiębiorstwu jako organizacji. Jest to zarazem podstawowa trudność i zasadnicze ograniczenie we wdrażaniu podejścia procesowego. Procedura projektowania i wdrażania podejścia procesowego, w sytuacji gdy dotychczas przedsiębiorstwo funkcjonowało według innego modelu zarządzania, jest tożsama z ideą podejścia prognostycznego. Zakłada ona bowiem zaprojektowanie nowego schematu funkcjonowania organizacji na podstawie idealnego obrazu podstawowych jej procesów. Gdy organizacja funkcjonuje już w układzie procesowym, jej reorganizacja powinna przebiegać według metodyki podejścia diagnostycznego.

Głównym warunkiem sukcesu wprowadzania w organizacji podejścia procesowego jest odpowiednie uświadomienie pracowników. Muszą się poczuć nie tylko formalnymi, lecz także rzeczywistymi właścicielami procesu. Właściciel procesu to ktoś, kto spędza czas, myśląc o pracy i procesach; jego zajęciem jest łączenie zadań w całość pracy, a następnie dogłębne oglądanie kompletności procesu i zapewnienie, że to wszystko działa razem<sup>25</sup>. Właściciel procesu musi być zatem i kierownikiem (koordynatorem), i przywódcą dysponującym umiejętnościami niezbędnymi do skutecznego aktywizowania wszystkich uczestników procesu.

Podsumowując ideę podejścia procesowego, należy podkreślić, że podjęte w jej ramach właściwe działania dają przedsiębiorstwu nowe możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może poszukiwać źródeł takiej przewagi chociażby przez lepszą jakościowo i ilościowo realizację poszczególnych procesów podstawowych i wspomagających, wyodrębnionych w łańcuchu wartości. Istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej jest działalność innowacyjna realizowana poprzez zastosowanie różnych przedsięwzięć.

## **Literatura**

- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- Byzia T., *Wartość czy utrapienie*, „Computerworld” 1999, nr 19.
- Czech E., *Rozwój systemu informacyjnego przedsiębiorstwa poprzez outsourcing IT w uwarunkowaniach Polskich*, w: J. Grabara, J. Nowak (red.), *Systemy informatyczne. Zastosowania i wdrożenia 2002*, t. 2, WNT, Warszawa 2002.

---

<sup>25</sup> M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 64.

- Durlik I., *Projektowanie i wdrażanie zmian innowacyjnych w przemyśle w warunkach zaawansowanych technologii*, w: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- Frań J., Gołębiowski M., Bielawa A., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2006.
- Głowacki R., *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWE, Warszawa 1987.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Johanson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy Text & Cases*, Prentice Hall 1993.
- Kaplan R., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Karaszewski R., *Total Quality Management*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Karaszewski R., *Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Kasiewicz S., *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Kasprzak T., *Organizacja zorientowana na procesy biznesu – modelowanie referencyjne*, w: T. Kasprzak (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa 2005.
- Król D., *Inspiracja prakseologiczna dla systemu Kaizen*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004, nr 11.
- Krukowski K., Żebrowska-Rosak E., Rosak M., *Zarządzanie jakością jako element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa branży spożywczej*, w: M. Cisek (red.), *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006.
- Łańcucki J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Poznań, 2001.
- Masaaki Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
- Norma ISO 9001:2000. Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, 2001.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Peppard J., Rowland P., *Reengineering*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Porter M.E., *Czym jest strategia?*, w: *Sekrety skutecznych strategii*, „*Harvard Business Review Polska*” 2007 [wyd. specj.].

Rummler A.G., Branche A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.

Staszyńska K., Budakowska E., *Customer Satisfaction – jak zadowolić klienta*, „Manager” 1998, nr 10.

Zieleniewski J., *Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.

## **INSTRUMENTS OF THE PROCESS-BASED APPROACH IN THE BUSINESS MANAGEMENT**

### **Summary**

The aim of the publication is to pay the attention of people dealing with the process-based approach to its assumptions and instruments. Modernly, theoreticians of the management are coming back to the idea of processes. Many practitioners are asking questions, what new is in this approach today, whether it is only the attempt of the adaptation of old models to new times or a qualitatively new concept as well. They are making analyses of applied instruments of the process-based approach which were forced through the growing power of competition. To sum up, the author indicates the idea of the process-based approach for comparing three cultures in the aspect of the quality. A literature review is a category of the article.

**Keywords:** process-based approach, instruments of the process-based approach, quality, model

*Translated by Elżbieta Weiss*