

## KONSEKWENCJE CIĄGŁEGO DOSKONALENIA PROCESÓW W ORGANIZACJACH

Doskonalenie procesów w zmiennych warunkach funkcjonowania organizacji staje się wyzwaniem dla całej organizacji. Potrzebę tę wywołuje nieustanna konkurencja kosztowa, a także presja na podnoszenie szeroko rozumianej jakości. Doskonalenie procesów akcentowane jest w różnych koncepcjach i metodach zarządzania, między innymi w filozofii kaizen, zarządzaniu jakością, logistyce czy zarządzaniu wiedzą. Można mówić o różnych poziomach doskonalenia procesów: od stanu zasygnalizowania potrzeb, przez etap ukierunkowanych na doskonalenie działań, aż po stadium samodoskonalenia. Doskonalenie procesów jest zorientowane na osiąganie celów strategicznych, ale również na ciągłą, systematyczną poprawę w ramach działalności operacyjnej. Jest także przedmiotem zainteresowania controllingu procesów. Angażować powinno wszystkich zatrudnionych: zaczynając od naczelnego kierownictwa, przez kierowników niższych szczebli zarządzania, na pracownikach wykonawczych kończąc.

W praktyce przedsiębiorstw i innych organizacji podejmowanie prób doskonalących procesy ma różnego rodzaju konsekwencje. W swych założeniach ma się przyczyniać do wzrostu efektywności i sprawności całej organizacji. Jednakże doświadczenia wielu przedsiębiorstw wskazują na skutki zarówno pozytywne, jak i negatywne doskonalenia procesów.

W referacie uwaga autorki koncentruje się na zidentyfikowaniu i zaprezentowaniu zarówno korzyści doskonalenia procesów, jak również potencjalnych niebezpieczeństw oraz skutków niepożądanych ciągłego doskonalenia procesów. Prezentowany tekst bazuje na przeprowadzonych studiach literatury przedmiotu, a także na obserwacjach praktyki gospodarczej.



*dr Renata Brajer-Marczak*  
Katedra Ekonomiki i  
Organizacji  
Przedsiębiorstwa  
Uniwersytet Ekonomiczny  
we Wrocławiu  
(m. Wrocław, Poland)

## CONSEQUENCES OF CONTINUOUS PROCESSES IMPROVEMENT

### Summary

Currently continuous improvement of processes is becoming the challenge for the whole organization. This need is driven by cost competition and a pressure of quality improvement. There are various criteria and methods that can be pointed out. In the paper, the author focuses on presenting both, benefits of the processes and potential dangers or negative outcomes, as well. The author shows organizational, social, and economic consequences.

### 1. Istota i przyczyny doskonalenia procesów

Wprowadzając do organizacji podejście procesowe, musimy mieć na względzie doskonalenie procesów, które jest jednym z jego elementów [Nowosielski (red.) 2008, s. 57]. Ciągłe doskonalenie procesów to stałe poszukiwanie możliwości ulepszenia w codziennej działalności realizowanych procesów, a także usprawnianie relacji między procesami. Według P. Grajewskiego idea ciągłego doskonalenia polega na tym, że większość członków każdej organizacji codziennie odkrywa możliwości poprawy procesów, w których uczestniczy, oraz znajduje i wdraża rozwiązania służące do zwiększenia produktywności oraz jakości działań i produktów [Grajewski 2007, s. 104]. W konsekwencji doskonalenie procesów ma spowodować polepszenie jakości i/lub produktywności, obniżyć koszty działań, a w ostatecznej ocenie przyczynić się do wzrostu efektywności całej organizacji. Doskonalenie procesów leży u podstaw wszystkich koncepcji zarządzania procesami [Brilman 2002, s. 293; Davenport 1993, s. 7; Rummler, Brache 2000, s. 154]. Zaniechanie w dłuższej perspektywie działań związanych z doskonaleniem procesów i bazowanie na wypracowanych wcześniej wzorcach i modelach może, zdaniem niektórych autorów, doprowadzić do pojawienia się poważnych dysfunkcji w systemie zarządzania [Cyfert 2007, s. 22].

Zdaniem Sz. Cyferta można wyróżnić dwa kryteria doskonalenia procesów w organizacjach:

- kryterium ciągłości procesu doskonalenia,
- kryterium poziomów doskonalenia procesów [Cyfert 2006, s. 37].

Zastosowanie pierwszego z nich pozwala wyróżnić dwie metody:

- 1) ewolucyjnego, czyli ciągłego doskonalenia procesów,
- 2) radykalnego, czyli skokowego doskonalenia procesów.

Pierwszy sposób zakłada systematyczne, ciągłe usprawnianie istniejących w organizacjach procesów. Drugi natomiast oznacza, że procesy gospodarcze są w określonych odstępach czasu gruntownie odnawiane, tzn. projektowane są nowe procesy, radykalnie przeprojektowywane stare, stosowany jest też outsourcing procesów [Nowosielski (red.) 2008, s. 77]. Oba podejścia się uzupełniają, a uzyskane w drodze radykalnego sposobu zmiany w przebiegu procesu są stabilizowane przez ciągłe doskonalenie. Zasadnicze kryterium wyboru jednego z tych dwóch ujęć sprowadza się do stwierdzenia: jeśli ciągłe doskonalenie istniejącego procesu nie przynosi spodziewanych efektów w postaci osiągnięcia zakładanych wartości parametrów danego procesu, to należy zastosować podejście rewolucyjne. Najbardziej znaną metodą radykalnego doskonalenia procesów jest reengineering. W związku z gwałtownością zmian, które towarzyszą tej metodzie, zaleca się jej stosowanie w sytuacji, gdy w otoczeniu organizacji zachodzą istotne zmiany lub zmiany mają miejsce w celach strategicznych organizacji. Metoda reengineeringu oferuje innowacyjne rozwiązania, prowadzi do szybkiego znajdowania koncepcji zmian, wspiera ich szybkie wdrożenie. W sytuacjach kryzysowych reengineering jest jedyną drogą, aby odrzucając dotychczasowe rozwiązania, pomóc „przeżyć” organizacjom [Nowosielski (red.) 2008, s. 79]. Wśród metod ewolucyjnego doskonalenia procesów na uwagę zasługuje filozofia kaizen symbolizująca ciągłą, systematyczną poprawę przebiegu procesu. Skierowana jest ona na identyfikację słabych ogniw, które obniżają skuteczność i efektywność procesów, oraz na rozwiązywanie bieżących problemów.

Biorąc pod uwagę kryterium poziomów doskonalenia procesów, zdaniem Sz. Cyferta, należy wprowadzić rozróżnienie na dwa inne kryteria:

- kryterium kompleksowości zakresu doskonalenia,
- kryterium powiązania procesu doskonalenia ze strategią rozwoju organizacji [Cyfert 2006, s. 38].

W kontekście kompleksowości doskonalenia procesów jednym z kluczowych zagadnień jest pytanie o to, czy działania związane z doskonaleniem procesów powinny dotyczyć wszystkich procesów realizowanych w organizacji, czy też zakres doskonalenia powinien zostać ograniczony do pojedynczego procesu. Decydując o zakresie i sposobie doskonalenia, trzeba wziąć pod uwagę ewentualność wystąpienia niepożądanego zjawiska suboptymalizacji<sup>1</sup>. Najczęściej działania związane z doskonaleniem pojedynczych procesów nakierowane są na eliminację niesprawności pojawiających się w poszczególnych procesach i mają miejsce w początkowej fazie doskonalenia procesów. Natomiast doskonalenie architektury procesów jest działaniem kompleksowym, związanym z jednoczesnym podnoszeniem efektywności wszystkich procesów realizowanych w organizacji. Z takim doskonaleniem mamy zazwyczaj do czynienia w późniejszych etapach tego procesu.

Kryterium powiązania doskonalenia procesów ze strategią rozwoju organizacji pozwala na wyróżnienie:

- strategicznego doskonalenia procesów oraz
- operacyjnego doskonalenia procesów.

W wyniku strategicznego doskonalenia procesów następuje dostosowanie procesów do modelu biznesu, który wynika z przyjętej strategii rozwoju. Natomiast ukierunkowanie doskonalenia procesów na operatywne doskonalenie oznacza silne dowartościowanie znaczenia pojedynczego celu lub zmierza do rozwiązania jednej, konkretnej dysfunkcji systemu zarządzania [Cyfert 2006, s. 41]. Zauważyć należy, że operatywne doskonalenie procesów musi korespondować ze strategicznymi celami organizacji. Podsumowując, należałoby stwierdzić, że

<sup>1</sup> Suboptymalizacja polega na tym, że w wyniku doskonalenia jednego procesu nie dochodzi do poprawy funkcjonowania całej organizacji lub doskonalenie w obszarze jednego procesu powoduje negatywne zmiany w przebiegu innych procesów i w efekcie prowadzi do pogorszenia efektywności całej organizacji.

podczas doskonalenia procesów w organizacji za podstawowe kryterium podnoszenia efektywności i skuteczności należy przyjąć strategię rozwoju organizacji.

Doskonalenie procesów nakazują również normy ISO z rodziny 9000: 2000. Norma ISO 9004:2000 zaleca, „aby organizacja dysponowała właściwym procesem do identyfikowania i zarządzania działaniami dotyczącymi doskonalenia wyrobów, procesów, systemu zarządzania jakością oraz organizacją” [PN-EN-ISO 9004:2000 – System zarządzania...]. Doskonalenie według norm ISO sprowadza się do identyfikowania działań doskonalących i zarządzania nimi. Ciągłe doskonalenie w zarządzaniu jakością polega na wykorzystaniu ustaleń z audytów, analiz danych, analiz zapisów z komunikacji z klientami, analiz opinii środowiska lokalnego i zawodowego oraz na sporządzaniu raportów kosztów i analizie porównawczej z konkurencją.

Zmierza ono do planowania i prowadzenia działań korygujących i zapobiegawczych. Na gruncie zarządzania jakością pojęcie to zaczerpnięto z cyklu Deminga, w którym to doskonalenie realizowane jest nieustannie i ma prowadzić do podnoszenia skuteczności działania i efektywności organizacji. Działania doskonalących wymaga się również od organizacji zarządzanych w duchu koncepcji Lean, która jest bardzo bliska filozofii kaizen. Nie zakłada się tu spektakularnych zmian, lecz ustawiczne wprowadzanie drobnych modyfikacji, które sukcesywnie doskonalą procesy i produkty [Błoński, Kondracki 2004, s. 64].

Niezależnie od okoliczności i przyjętego kryterium klasyfikującego doskonalenie procesów w organizacjach wywołuje określone zmiany i towarzyszą temu procesowi zarówno oczekiwane, zaplanowane, pozytywne skutki, jak też czasami niespodziewane sytuacje i stany mające charakter negatywny. Konsekwencje doskonalenia procesów rozpatrywać możemy w różnych przekrojach oraz na różnych płaszczyznach, np. organizacyjnej, społecznej czy ekonomicznej.

W dalszej części referatu uwaga skupiona zostanie na ukazaniu efektów ciągłego doskonalenia procesów z punktu widzenia efektów organizacyjnych, konsekwencji dotyczących zasobów ludzkich oraz skutków na płaszczyźnie ekonomicznej.

## 2. Organizacyjne skutki doskonalenia procesów

Efekty doskonalenia procesów występują w relacji do zakładanych celów strategicznych całej organizacji. Zależą od spełnienia wymogów przyjętej procedury i spełnionych warunków wstępnych, jak też stosowanych narzędzi czy technik doskonalenia. Niewątpliwie pierwszym warunkiem doskonalenia procesów jest ich identyfikacja, a w szczególności określenie ich wejść (dostawców) oraz wyjść (odbiorców). Zarządzanie procesami, w tym również doskonalenie, nakłada obowiązek mapowania procesów. Mapy procesów są narzędziem obrazującym przebieg procesów, ale również, a może przede wszystkim, wykorzystuje się je w usprawnianiu przebiegu procesu. Pozwalają na analizę przebiegu procesu z punktu widzenia ustalonego celu oraz na zidentyfikowanie wąskich gardeł i nieciągłości. Podchodzimy do tych zagadnień holistycznie, bierzemy pod uwagę cały łańcuch powiązań między poszczególnymi ogniwami. W związku z tym do wewnątrz organizacji wprowadzane zostają relacje dostawca–odbiorca. Ich zrozumienie umożliwia odpowiednią organizację pracy, a także wyjaśnia warunki przepływów informacyjnych i fizycznych. Pozwala ponadto określić wymagania klientów, czyli zarówno elementy wejściowe, opisujące walory dostarczanych wejść, jak i cechy elementów wyjściowych. Podstawą doskonalenia procesów są wnioski wyciągane z doświadczenia, przeglądów wewnętrznych oraz informacji napływających od klientów. Uwaga zatrudnionych koncentruje się na wytwarzanym produkcie i/lub świadczonej usłudze, a nie na funkcjach czy działach. Procentuje to całościowym spojrzeniem na organizację. Zarządzający nabywają umiejętności klasyfikacji procesów zachodzących w organizacji, ich różnicowania, nadawania im różnego znaczenia z punktu widzenia rozmaitych kryteriów i wpływu na efektywność całej organizacji. Bez wątpienia zależy nam tutaj na wyrobieniu umiejętności skupienia uwagi na procesach najistotniejszych z punktu widzenia strategicznego i wnoszonej wartości dla klienta. Takie podejście umożliwia koncentrację na procesach najistotniejszych z punktu widzenia strategicznego. Doskonaląc procesy, zmieniamy zazwyczaj zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych pracowników, w tym również wykonawczych. Rozszerzając obowiązki i odpowiedzialność, wyposaża się ich w szersze kompetencje<sup>1</sup>. Kryterium grupowania pracowników stają się procesy, w których wdrażanie są zaangażowani. Część odrębnych wcześniej zadań ulega połączeniu i jest

<sup>1</sup> Mamy do czynienia z tzw. empowermentem wykonawców zadań

przypisywana jednemu pracownikowi. Daje to oszczędność czasu realizacji zadań i ogranicza działania koordynacyjne. Doskonalenie jest ukierunkowane na upraszczanie procesów przez łączenie zadań. W takich okolicznościach mamy do czynienia z profesjonalizacją pracowników, którzy nie oczekują oceny za czas czy staż pracy, ale za efekty swojej pracy. Zwiększa się też odpowiedzialność, dotyczy ona bowiem procesów i ponoszona jest za dostarczanie wartości dla klienta czy to wewnętrznego, czy zewnętrznego. Zarządzający oddziałują na pracowników o tej samej specjalności, rozproszonych między różne procesy i podprocesy w przedsiębiorstwie. Pojawiać się mogą tzw. centra doskonalenia, zwane centrami kompetencji. Ich podstawową rolą jest podnoszenie poziomu kompetencji pracowników przyporządkowanych do rozmaitych procesów umiejscowionych w różnych częściach organizacji. Takie centra mają w praktyce charakter wirtualny, miejscem wymiany informacji jest najczęściej sieć informatyczna. Zdarzają się czasami przypadki zmiany samej struktury organizacyjnej, którą dostosowuje się do potrzeb sprawnego i efektywnego przebiegu procesów zachodzących w organizacji, ale ma to już charakter bardziej radykalny. Zmiana struktury organizacyjnej może przechodzić przez różne stadia: od uwzględniania logiki procesów w organizacji opartej na funkcjach, przez organizację macierzową, aż po pełną strukturę procesową [Brilman 2002, s. 293-294]. Wskazane trzy rozwiązania zmierzają do zmniejszania liczby szczebli hierarchicznych i do usprawnienia przepływu informacji o procesie. Z wprowadzeniem struktur macierzowych i procesowych wiązać się mogą jednak pewne problemy. Najistotniejsze z nich to, zdaniem J. Brilmana, konflikty, jakie może wywołać koegzystencja dwóch szefów, z których jeden odpowiada za dział funkcjonalny, a drugi – za proces. Przyznanie jednakowych kompetencji właścicielom procesów oraz kierownikom liniowym może mieć charakter konfliktogenny. Przy realizacji zadań w procesach mogą pojawiać się konflikty celów, szczególnie wtedy, gdy określone zasoby używane w procesach są pod wpływem kierowników obszarów funkcjonalnych, a nie właścicieli procesów (skutek wielowładztwa). Aby wyeliminować wskazaną słabość struktur macierzowych, zawsze któraś z linii (specjalistyczna lub procesowa) musi mieć pozycję dominującą [Brilman 2002, s. 292]. Jednoczesne występowanie wielu ośrodków władzy często jest dla pracowników trudne do zaakceptowania, gdyż są oni zazwyczaj przyzwyczajeni do jasnej i trwałej hierarchii [Kerzner 2005, s. 89]. Są to nierzadko przyzwyczajenia i przekonania bardzo silnie i głęboko zakorzenione.

W konsekwencji przekształceń organizacyjnych niemal wszyscy zatrudnieni uczestniczą w procesie zarządzania. Zarówno przełożeni, jak i wykonawcy zadań nabywają umiejętności szybkiego i elastycznego reagowania, przyjmując całościowy punkt widzenia. Wymusza to zespołowość zarządzania na wszystkich poziomach [Koźmiński, Piotrowski 1996, s. 153]. Konsekwencją tego są zmiany w zakresie organizacji pracy, która ukierunkowana jest na pracę zespołową. Warunkiem skutecznego i sprawnego wykonywania poszczególnych czynności w procesie jest współpraca wszystkich osób biorących udział w jego realizacji. Szczególną rolę odgrywa tu niezakłócony przepływ informacji oraz otwartość na poglądy innych. W związku z tym struktura organizacyjna ulega spłaszczeniu, jednemu przełożonemu podlega wielu podwładnych o dużej samodzielności działania. Ma to z kolei skutki o charakterze społecznym.

### 3. Społeczne skutki doskonalenia procesów

Doskonaląc procesy, skupiamy się przede wszystkim na obniżaniu kosztów, skracaniu czasu przebiegu procesu, podnoszeniu jakości i usatysfakcjonowaniu klientów. Jakie ma to konsekwencje w obszarze zasobów ludzkich? Niewątpliwie doskonalenie procesów musi przebiegać równoległe do rozwoju potencjału ludzkiego, ale czy w praktyce rzeczywiście obserwujemy tu synchronizację? Konsekwencją doskonalenia procesów jest nakładanie na pracowników wykonawczych nowych obowiązków związanych z koniecznością rozwijania i posiadania przez nich umiejętności analitycznych i koncepcyjnych zarezerwowanych wcześniej dla średnich i wyższych szczebli zarządzania. Zacierają się zatem różnice w umiejętnościach i wiedzy wymaganych na szczeblach najwyższych, średnich i niższych. Od pracowników wymaga się umiejętności znajdowania nowatorskich rozwiązań. Oznacza to prymat „wiedzy ogólnej” nad specjalistyczną i „konkretnych umiejętności” nad ogólnymi kwalifikacjami, a także to, że „konkretnie umiejętności” muszą być stale zmieniane, opierając się na wiedzy ogólnej [Koźmiński, Piotrowski 1996, s. 154]. Pracownicy w swoich działaniach skupiają się na innowacyjności, a ta z kolei jest związana ze spełnianiem oczekiwań klientów i z kreowaniem wartości dla klientów. Władza formalna jest zastępowana zmiennym w czasie wpływem konkretnych osób na przebieg

procesu. Role w organizacji zmieniają się bardzo szybko [Kozłowski, Piotrowski 1996, s. 153]. W związku z tym pracowników ukierunkowuje się na podnoszenie swoich kwalifikacji, rozszerzanie czy zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności oraz na rozwój osobisty. W praktyce nie zawsze spotyka się to z aprobatą zatrudnionych. Są oni niepewni swoich kwalifikacji, czyli swojej przydatności w miejscu pracy. Wywołuje to strach przed utratą zatrudnienia. Ponadto mogą być zmęczeni zmiennością przydzielanych im zadań oraz wciąż nowymi oczekiwaniami, jakie się im stawia. Wszystkie działania ukierunkowane są na współdziałanie i satysfakcjonowanie klientów. W praktyce priorytetowo traktuje się przede wszystkim klientów zewnętrznych. Mimo wprowadzania mechanizmów rynkowych do wewnątrz organizacji pracownicy nie zawsze mają możliwości kwestionowania wyników pracy z poprzednich ogniw. Wynika to najczęściej z braku adekwatnego systemu szkoleń zorientowanego na przekazywanie informacji o miejscu i roli poszczególnych osób w zarządzanej przez przyzmat procesów organizacji.

Doskonalenie procesów ma swoje konsekwencje w tworzeniu ścieżek awansu. Nowe modele kariery nie bazują na hierarchicznym awansie, awans (bardziej poziomy niż pionowy) opiera się na wykonywaniu swojej pracy „lepiej” [Hammer, Santon 2003]. Doceniane są umiejętności rozwiązywania problemów, nastawienie na rezultaty, a nie – jak dotychczas – na działania oraz duża motywacja i innowacyjność w działaniu.

Zdaniem H. Drummond tworzenie kultury doskonalenia procesów nie powinno polegać na ustalaniu przesadnych wymagań względem pracowników, lecz na usuwaniu przestarzałych działań i założeń dotyczących zarządzania [Drummond 1998, s. 23]. Jednakże z obserwacji autorki wynika, że czynności doskonalące są często wymuszane przez różnego rodzaju środki przymusu. Skutkuje to brakiem autentyzmu w działaniu. Pracownikom przydziela się do wykonywania dodatkowe zadania, nakłada się szerszą odpowiedzialność, pomijając szersze przygotowanie ich do tego typu zmian. Konsekwencją tego są obserwowane napięcia i opór wśród pracowników. W dążeniu do zwiększania zadowolenia klientów zewnętrznych bardzo często na plan dalszy schodzą kwestie związane z respektowaniem potrzeb zatrudnionych, nie bierze się przy tym pod uwagę nastawienia i przygotowania pracowników do dokonywania zmian w przebiegu procesów. Doskonalenie procesów skutkuje wydłużeniem się czasu pracy, co może być przyczyną stresujących sytuacji. W takich okolicznościach wzrost wynagrodzenia może działać łagodząco na wymienione negatywne skutki. Zmienna część wynagrodzeń powinna być pochodną uzyskiwanych rezultatów i doskonalenia procesów powiązanych z wymiernymi wskaźnikami. Możliwość brania aktywnego udziału w doskonaleniu procesów może się jednak przyczynić do zwiększenia satysfakcji z wykonywanej pracy, wzrostu zaufania we własne możliwości. Ponadto umożliwia pracownikom prezentację własnego punktu widzenia i swoich pomysłów.

#### **4. Ekonomiczne skutki doskonalenia procesów**

Doskonaląc procesy, bazujemy na informacjach dotyczących zaangażowania poszczególnych zasobów w realizację procesu. Pozyskujemy w związku z tym wiedzę na temat cyklu wdrażania procesu, informacje o poniesionych kosztach i zużyciu poszczególnych zasobów. Jeśli organizacje stosują procesowy rachunek kosztów, to możliwa jest identyfikacja kosztów poszczególnych działań. Pracownicy, posługując się tą metodą, mają możliwość sterowania procesami przebiegającymi w przedsiębiorstwie. Ponadto, wykorzystując tę metodę w doskonaleniu procesów, tworzy się bazę informacyjną dla racjonalizacji i redukcji kosztów procesów. W konsekwencji prowadzi to do pogłębionych badań analitycznych oceny opłacalności czy to produkowanego wyrobu, czy świadczonej usługi oraz badań przebiegu procesów z nastawieniem na ich optymalizację. Doskonalenie procesów zmusza menedżerów do analizy i wyznaczania miejsc, w których tworzona jest wartość dodana. Doskonaleniu procesów towarzyszy często budżetowanie kosztów działań, wprowadza się również controlling procesów. Skutkiem doskonalenia procesów jest koncentrowanie uwagi na problemach powstających „na styku” poszczególnych czynności wchodzących w skład procesu oraz na problemach między procesami, szczególnie tymi, które przekraczają granice działów funkcjonalnych. Najistotniejsze stają się umiejętności wyszukiwania, rozpoznania i likwidacji lub niwelowania tzw. wąskich gardeł. Stosowanie controllingu w obszarze doskonalenia procesów może być przydatne do inicjowania i wprowadzania zmian. Może pomóc w wyborze między radykalnym a ewolucyjnym sposobem ich wprowadzania. Oprócz bowiem dostarczania informacji na potrzeby decyzyjne związane z zarządzaniem procesami ustala się tu normy odniesienia, mierzy i ewidencjonuje się

wyniki oraz porównuje się je z normami, a także sporządza się okresowe raporty o przebiegu procesów.

Doskonalenie procesów bazuje na ocenach dokonywanych za pomocą określonych mierników. Skutkiem tego jest opracowywanie wewnętrznie spójnego systemu monitorowania procesów za pomocą adekwatnych i wiarygodnych miar. Jak potwierdzają przeprowadzone badania, w praktyce organizacji nie jest to zadanie łatwe. Nie zawsze dobierane są odpowiednie wskaźniki oceny, szczególnie widoczne jest to przy pomiarze oczekiwań i zadowolenia klientów wewnętrznych. Podobne problemy zauważa, na podstawie przeprowadzonych badań, K. Szczepańska<sup>1</sup>, która ponadto stwierdza, że brakuje umiejętności określania celów procesów i w związku z tym – dopasowania mierników oceny. Wśród mierników oceny najczęściej stosowany jest zagregowany wynik działalności przedsiębiorstwa (zysk lub udział w rynku), brakuje mierników cząstkowych, które określałyby efektywność samych procesów [Szczepańska 2008, s. 10].

### 5. Zakończenie

Obserwacja warunków zewnętrznych działania współczesnych organizacji prowadzi do wniosku, że dążenie do tworzenia coraz większej wartości dla odbiorców staje się koniecznością. Zarządzający zastanawiają się, jak planować przebieg procesów w firmie, aby następowały one sprawnie, by cała organizacja stała się bardziej efektywna i elastyczna, a wymagający klient, często zmieniający swoje wymagania, był zadowolony. Z pola uwagi zarządzających nie schodzą również zagadnienia związane z ograniczaniem kosztów działania. To wszystko ukierunkowuje zarządzanie na doskonalenie procesów zachodzących w organizacjach, jednakże doskonalenie procesów samo w sobie nie rozwiązuje wszystkich problemów w organizacji, czasami niektóre z nich pojawiają się w trakcie działań doskonalących, inne mogą przybierać na sile. Doskonaląc procesy, trzeba zatem mieć świadomość potencjalnych zagrożeń, jakie mogą towarzyszyć temu procesowi. Ich znajomość i możliwie wczesne wykrycie dają możliwości podjęcia działań zapobiegawczych.

W referacie wskazano zarówno na pozytywne efekty, jak i negatywne skutki doskonalenia procesów. Autorka ma świadomość, że przedstawiona lista konsekwencji ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach nie jest z pewnością kompletna. W opracowaniu skupiono się na konsekwencjach o charakterze przede wszystkim społecznym, organizacyjnym i ekonomicznym. Być może należałoby wskazać jeszcze inne lub rozszerzyć listę tych zaprezentowanych.

### BIBLIOGRAFIA:

- Błoński M., Kondracki K., Zarządzanie na przełomie wieków, Hays Personel, Warszawa 2004.
- Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
- Cyfert Sz., Ograniczenia metod doskonalenia procesów wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach, [w:] A. Potocki (red.), Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach, Difin, Warszawa 2007.
- Cyfert Sz., Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, AE, Poznań 2006.
- Davenport T.H., Reed radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM, „Planing Review” 1993, May/Jun, vol. 21, no. 3.
- Drummond H., W pogoni za jakością, TQM, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Grajewski P., Organizacja procesowa, PWE, Warszawa 2007.
- Hammer M., Santon S., Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo, „Harvard Business Review” 2003.
- Hammer M., Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku, Helion, Gliwice 2006.
- Kerzner H., Zarządzanie projektami. Studium przypadków, Helion, Gliwice 2005.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1996.
- Nowosielski S. (red.), Procesy i projekty logistyczne, UE, Wrocław 2008.
- PN-EN-ISO 9004:2000 – System zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania. Rummler G.A., Brache A.P., Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000.
- Szczepańska K., Praktyka podejścia procesowego, „Problemy Jakości” 2008, nr 8.

<sup>1</sup> Badania K. Szczepańskiej dotyczyły przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, które wdrożyły system zarządzania jakością zgodny z PN-EN ISO 9001:2000 i miały co najmniej trzyletnie doświadczenie w tym zakresie