

DOBRE PRAKTYKI W DOSKONALENIU PROCESÓW BIZNESOWYCH

DR RENATA BRAJER-MARCZAK

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl

SŁOWA KLUCZOWE

dobre praktyki, proces biznesowy, doskonalenie procesów biznesowych

ABSTRAKT

W rozdziale ukazano koncepcję dobrych praktyk w zarządzaniu oraz odniesiono ją do problematyki doskonalenia procesów. Na początku zwrócono uwagę na szerokie ujęcie istoty dobrych praktyk. Następnie przedstawiono doskonalenie procesów biznesowych na tle współczesnych wyzwań organizacji biznesowych. Rozdział kończy prezentacja sposobów doskonalenia procesów, stosowanych przez wybrane przedsiębiorstwo, które ze względu na osiągnięte ponadprzeciętne rezultaty uznać można za dobre praktyki. Rozdział napisany został na podstawie studiów literatury przedmiotu, kwereńdy źródeł internetowych oraz analizy wyników wywiadu skategoryzowanego.

Wprowadzenie

Współczesne organizacje biznesowe, zgodnie z paradygmatem zmienności, chcąc sprostać wymaganiom konkurencyjnego otoczenia, powinny, szybko odpowiadać na zmiany zachodzące w otoczeniu, spoglądając w przyszłość przewidywać te zmiany i w związku z tym ukierunkowywać działanie na doskonalenie produktów, procesów, umiejętności pracowników oraz systemów zarządzania. Aktywność w tym zakresie wpisuje się w koncepcję zarządzania dynamicznego

– *High Speed Management* (Cushman, King, 1995) oraz w założenia koncepcji rozwoju organizacji – *Organization Development* – OD (Bradford, Burke, 2005). Realizowane jest ono przede wszystkim poprzez doskonalenie procesów, sprawne komunikowanie się z otoczeniem i ciągłą analizę danych pochodzących z otoczenia (Bednarek, 2007, s. 161). W związku z powyższym organizacje biznesowe poszukują różnych sposobów, wzorów, metod efektywnego wprowadzania zmian w realizowanych procesach. Sprostanie tym wyzwaniom nie jest bowiem często możliwe z wykorzystaniem posiadanej w organizacji wiedzy. Naprzeciw tym potrzebom wychodzi niewątpliwie idea dobrych praktyk. Celem opracowania jest zaprezentowanie koncepcji dobrych praktyk w zarządzaniu oraz odniesienie jej do problematyki doskonalenia procesów biznesowych. Dla realizacji tak określonego celu przeprowadzono studia literaturowe oraz kwerendę źródeł internetowych. Zastosowano również metodę wywiadu skategoryzowanego.

Dobre praktyki w zarządzaniu

Koncepcja dobrych praktyk (*best practices*) wywodzi się z dorobku nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jej idei można doszukiwać się już u Taylora, który używał określenie „the one best way” – czyli najlepszy sposób (Kanigel, 1997). Współczesne opracowania dotyczące dobrych praktyk pojawiły się w latach osiemdziesiątych XX wieku, wymienić można tu np. prace T.J. Petersa i R.H. Watermana (1982). W latach dziewięćdziesiątych, w związku z rozwojem w instytucjach publicznych koncepcji nowego zarządzania publicznego (New Public Management) najlepsze praktyki zaczęto utożsamiać z sektorem publicznym, Najogólniej mówiąc „dobre praktyki” są to wszystkie rozwiązania i sposoby działania przewyższające powszechnie stosowane rozwiązania oparte na typowych narzędziach. Dobrze opisane mogą stanowić wzorzec i punkt odniesienia dla rozwijania i wdrażania podobnych rozwiązań przez inne organizacje. W małej skali są to działania nakierowane na zwiększanie przewagi konkurencyjnej i stworzenie możliwości osiągnięcia lepszych wyników finansowych. W szerszej ważne są efekty związane z harmonijnym rozwojem. Przegląd dostępnych publikacji wskazuje na bardzo dużą różnorodność definiowania pojęcia „dobra praktyka”. Rutkowski na podstawie kwerendy źródeł internetowych wskazuje na siedem określeń tego pojęcia (Rutkowski, 2006, s. 16). Większość z nich sprowadza najlepsze praktyki do najlepszego, pozwalającego na osiągnięcie zakładanych celów, sprawdzonego w praktyce sposobu zrobienia czegoś. Również Vesely powołując się na źródła pisane przedstawia cechy najlepszych praktyk (Vesely, 2011, s. 101). Odnoszą się one do procedur, metod, procesów, programów, inicjatyw, czasami do transformacji lub innowacji. P. Tuominen, P. Koskinen-Ollonqvist i P. Ruvinen-Wilenius opracowali klasyfikację definicji dobrych praktyk dzieląc je na definicje: podkreślające użyteczność, kładące nacisk na procesy, podkreślające innowacyjność i gotowość do zmian (Rutkowski, 2006, s. 2). Zgodnie z definicjami zorientowanymi na użyteczność przykłady dobrych praktyk dostrzec można w każdym zestawie działań lub w dobrych pomysłach. Definicje drugiego typu podkreślają wyjątkowość procesów, dążą do określenia najlepszego lub optymalnego procesu osiągnięcia najlepszych rezultatów podejmowanych działań. W ostatnim rodzaju wymienionych definicji podkreśla się identyfikację takich

praktyk, które mogą prowadzić do pożądaných innowacji. Stwierdzić zatem można, że „dobra praktyka” określa działanie, które przyniosło konkretne, pozytywne rezultaty, zawiera w sobie pewien pierwiastek innowacyjności, jest trwałe i powtarzalne, możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty. Ma ona zapewnić organizacji osiągnięcie zamierzonych celów biznesowych lub pozabiznesowych. W praktyce zdarza się również, że za najlepsze praktyki uznaje się wzorcowe modele jakości, np. European Foundation of Quality Management (model EFQM).

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że „dobra praktyka” odnosi się do najbardziej efektywnego sposobu wykonywania czegoś, metody wykorzystującej jak najmniej zasobów, dającej na wyjściu ponadprzeciętne rezultaty, będącej pewnym wzorcem, możliwym do naśladowania przez innych, zachowującym standardy etycznego działania. Dodatkowo metoda ta może wyróżniać się nowatorskim podejściem do realizowanej działalności. Założeniem tak rozumianej „dobrej praktyki” w obszarze zarządzania jest połączenie w niej najważniejszych elementów różnych dotychczas stosowanych i sprawdzonych systemów, rozwiązań, narzędzi oraz metod zarządzania organizacją w jednolity, kompleksowy system zarządzania, eliminując w ten sposób podstawowy mankament dotychczasowych rozwiązań, które z reguły obejmowały tylko pewne określone obszary zarządzania organizacją, co czyniło je mało efektywnymi z punktu widzenia całościowego zarządzania (Kowalczyk, 2011, s. 244). Cechami pojęcia dobrej praktyki są: skuteczność w osiągnięciu założonych celów, innowacyjność, uniwersalność oraz etyczność.

W literaturze przedmiotu znaleźć można również głosy krytyczne, poddające w wątpliwość sens tworzenia katalogów dobrych praktyk. Ekspert z The American Productivity and Quality podkreślają, że nie zawsze praktyki sprawdzone w jednym środowisku będą przynosiły podobny skutek w innym. Dlatego trzeba pamiętać o dwóch kwestiach: odbiorcach dobrych praktyk, ich potrzebach i możliwościach, specyfice ich działalności oraz uwarunkowaniach, w których dane działania mają być realizowane (Karwińska, Wiktor, 2008, s. 6). Zdaniem autorki, mając na uwadze ograniczenia aplikacyjne dobrych praktyk, traktować należałoby je jako narzędzie ułatwiające poszukiwania w złożonej rzeczywistości konkretnych, wzorcowych rozwiązań, najbliższych potrzebom i uwarunkowaniom danej organizacji.

Doskonalenie procesów w organizacjach

Doskonalenie to proces zmian obiektu oceniany pozytywnie z punktu widzenia określonego kryterium lub zbioru kryteriów (Borys, Rogala, 2011, s. 19). Innymi słowy, jest to proces przechodzenia obiektu od stanów mniej pożądaných, uznawanych za mniej efektywne, do stanów bardziej pożądaných, uznawanych za lepsze, bardziej skuteczne z punktu widzenia określonego kryterium lub zbioru kryteriów. Idąc tym tokiem myślenia, zakłada się, że stan późniejszy jest lepszy od wcześniejszego. W literaturze przedmiotu istnieje duża zbieżność poglądów co do podstawowego rozumienia tego terminu (Haffer, 2011, s. 17). Znaczenie słowa „doskonalenie” upatrywać można zarówno w filozofii, jak i prakseologii, która łączy nauki filozoficzne z naukami o zarządzaniu (Brajer-Marczak, 2015, s. 13). Jest ono często postrzegane jako synonim

słów: ulepszanie, usprawnianie, dążenie do czegoś lepszego, najczęściej jednak jako najwyższy poziom „czegoś” (sjp.pl). W ujęciu czynnościowym to działanie lub zbiór działań zmierzających do stanu doskonałego, perfekcyjnego (Borys, Rogala, 2011, s. 15).

Procesy realizowane w organizacjach w pełni odzwierciedlają ich funkcjonowanie, są onerozerwalnie związane z działalnością przedsiębiorstwa, co w konsekwencji powoduje konieczność koncentrowania się na sposobach ich doskonalenia (Boulton, Libert, Samek, 2001, s. 96). Doskonalenie w obszarze zarządzania procesami ma na celu zwiększenie efektywności realizowanych działań i całych procesów, tak aby zwiększać konkurencyjność przedsiębiorstw lub pozytywnie wyróżniać organizację w otoczeniu. Ma zatem wymiar strategiczny, ale realizowane jest na poziomie operacyjnym. W związku z powyższym sprawą kluczową staje się zapewnienie zgodności celów doskonalenia procesów z celami strategicznymi organizacji. Brak tej spójności może spowodować, że efekty związane z przedsięwzięciami doskonalącymi będą mieć znaczenie tylko lokalne i ograniczać się tylko do poprawy w obrębie stanowiska pracy lub wybranego procesu (Hamrol, 2015, s. 383). Impulsem do wprowadzania zmian w procesach mogą być zauważane problemy oznaczające zagrożenie w osiągnięciu celów procesów. Wówczas doskonalenie procesów ma charakter reaktywny. Jednak w praktyce organizacje podejmują również działania doskonalące, które mają charakter proaktywny. Wówczas to zauważona okazja inicjuje zmiany, a doskonalenie ma na celu zwiększenie efektywności procesu. Okazja kojarzy się zatem z szansą na przekroczenie ustanowionych celów, nie ma charakteru przymusu, aktualny stan rzeczy jest akceptowalny, ale ze względu na dynamikę zmian w otoczeniu w procesach wprowadzane są zmiany (Hamrol, 2015, s. 385). Doskonalenie procesów można zatem rozumieć jako zespół przedsięwzięć podejmowanych w celu uzyskania dodatkowych korzyści zarówno przez organizację, jak i przez jej klientów oraz innych interesariuszy. M.L. Frigo (2003) stwierdził, że „przedsiębiorstwo może doskonalić swoje procesy i przez to działać efektywniej, ale te zabiegi są nic nie warte, jeśli ich końcowy efekt nie zachwyci klientów”. Zdaniem Skrzypek można w metaforyczny sposób stwierdzić, że przedsiębiorstwo, modyfikując poszczególne procesy, powinno patrzeć na nie właśnie oczami klienta (Skrzypek, Hoffman, 2010, s. 15). Można dokonać podziału doskonalenia, w tym doskonalenia procesów z punktu widzenia różnych kryteriów: ciągłości, częstotliwości, zakresu, obiektu, ujawniania wzorca czy aksjologiczne (Borys, Rogala 2011, s. 22). Na znaczeniu dzisiaj niewątpliwie nabiera ciągle, systematyczne, autentyczne dokonywanie zmian w procesach. Doskonalenie procesów polegać może na: eliminowaniu działań, które nie wnoszą wartości do procesu, wprowadzaniu działań podnoszących jakość rezultatów działań i satysfakcję klientów oraz poprawiających komunikację między uczestnikami procesu, wprowadzaniu działań kontrolnych, aby zminimalizować powielanie błędów w kolejnych etapach procesu lub działań zapobiegających powstawaniu nadużyć (Bitkowska, 2009, s. 106). Doskonaląc procesy można zatem zastosować podejście analityczno-diagnostyczne oraz prognostyczno-syntetyczne (por. Mikołajczyk, 2003, s. 54). Zaznaczyć należy, że doskonalenie procesów nie jest sprawą łatwą i nie zawsze przynosi spodziewane efekty. G.A. Rummler i A.P. Brache (2000) wskazują na typowe błędy doskonalenia procesów, wśród których znajdują się:

- doskonalenie procesów nie jest związane ze strategią organizacji,
- w projekt doskonalący są zaangażowane nieodpowiednie osoby, dotyczy to szczególnie kadry kierowniczej,
- zespoły doskonalące nie mają jasno określonej misji swojego działania i nie są rozliczane z jej realizacji,
- forsowanie przez kadrę kierowniczą reengineeringu jako podejścia rozwiązującego wszelkie problemy zarządzania organizacją,
- idealistyczne podejście do wprowadzania nowego procesu, bez uwzględnienia istniejących ograniczeń i refleksji w jaki sposób wpłynie on na całą organizację,
- organizacja bardziej koncentruje się na przeprojektowaniu niż na wdrażaniu zmian w procesach,
- nie przygotowanie systemu miar i innych narzędzi koniecznych do ciągłego doskonalenie procesów (Rummler, Brache, 2000, s. 167).

Przykład dobrych praktyk doskonalenia procesów

Dobre praktyki w zakresie doskonalenia procesów ukazane zostaną na podstawie rozwiązań stosowanych przez wiodącego na krajowym rynku operatora logistycznego. Będąc częścią dużej grupy kapitałowej realizuje projekty w różnych branżach, dopasowując je do potrzeb klientów. Oferowane usługi mają kompleksowy charakter, świadczone są z wykorzystaniem rozwiązań w zakresie: transportu samochodowego, kolejowego, oceanicznego, lotniczego i logistyki magazynowej. Ze względu na specyfikę oferowanych usług oraz rozbudowaną strukturę organizacyjną doskonalenie realizowanych procesów ma tu bardzo duże znaczenie. W strategii przyjęto priorytet zrównoważonego rozwoju, stwierdzono, że „przedsiębiorstwo prowadząc biznes wywiera wpływ na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko”. Stąd przyjmując za strategiczne odpowiedzialne podejście do biznesu zakłada się rozwój w trzech kluczowych obszarach, jakimi są: ekonomia, społeczeństwo i środowisko. W strategii przyjęto również konsekwentne budowanie kultury Lean, stałe doskonalenie procesów i łańcuchów dostaw, stawianie na innowacyjność i rozwój oraz budowanie dobrych relacji z interesariuszami.

Zarządzanie procesami od lat znajduje się w sferze zainteresowań kierownictwa firmy. Myślenie procesowe, wychodzenie poza granice zespołów, działanie wielu zespołów doskonalenia procesów angażujących pracowników różnych szczebli i pionów funkcjonalnych, buduje w całej firmie atmosferę otwartości na zmiany. Kluczowe procesy mają dopasowane mierniki, które pomagają w wyznaczaniu ich celów oraz w ocenie stopnia realizacji. Przyjęte mierniki pozwalają na ocenę terminowości realizacji zleceń, poziomu błędów, ilości zgłaszanych reklamacji, ale też satysfakcji klientów, dostawców i pracowników. Wyróżnikiem stosowanych mierników jest przyjęcie przy ich określaniu zasady „end-to-end”, czyli widzenie procesów z perspektywy klienta. Wprowadzone podejście procesowe koresponduje z funkcjonującym Zintegrowanym Systemem Zarządzania Jakością. W praktyce oznacza to wdrożenie norm ISO serii 9000, norm środowiskowych ISO 14001, międzynarodowych norm związanych z bezpieczeństwem i higieną

pracy OHSAS 18001, Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji ISO 27001 oraz w niektórych jednostkach systemu ochrony mienia TAPA FSR: 2011.

Przedstawiany podmiot od dłuższego czasu wdraża program doskonalenia oparty na modelu EFQM (European Foundation for Quality Management). Stosowanie modelu pozwala dokonywać całościowej oceny firmy. W dotychczasowych samoocenach EFQM wzięło udział kilkuset pracowników, identyfikowali oni mocne strony realizowanych procesów oraz elementy do poprawy. Na tej podstawie inicjowane były działania doskonalące procesy. W roku 2011 firma osiągnęła wysoki poziom „Uznanie za doskonałość – *Recognised for Excellence 5 Star*”¹. Zdobyta ocena, mieszcząca się w przedziale 551–600 punktów², postawiła ją w gronie najlepszych firm światowych. Wyróżnienie to jest przewidziane dla organizacji, które osiągnęły bardzo wysoki poziom dojrzałości zarządzania jakością, w tym dojrzałości w zakresie zarządzania procesami.

W 2016 roku firma badawczo-doradcza Gartner określiła prezentowany podmiot liderem branży logistycznej. W światowym raporcie „Magiczny kwadrat dla globalnych dostawców logistyki w obszarze 3PL” przedstawiany operator logistyczny ulokowany został w kwadracie liderów, biorąc pod uwagę kryterium „zdolności wykonawcze” (Gartner.com). Zdolności wykonawcze definiowane są przez pryzmat wysokiej jakości usług, ale także proaktywnych zmian w realizowanych procesach i wdrażania przy ich realizacji innowacyjnych rozwiązań. Zarządzający przedstawianego podmiotu są zgodni co do tego, że osiągnięty sukces firma zawdzięcza bardzo dobrej współpracy z klientami i instytucjami naukowymi. Uzyskane miano lidera według Gartnera oznacza wiodącą pozycję na rynku, dysponowanie szeroką ofertą usług oraz infrastrukturą, która zapewnia dostępność świadczonych usług. Ponadto ważną rolę odgrywa tu zrozumienie potrzeb rynku i klientów, co przekłada się na bardzo dobrze realizowaną ofertę usług, a wprowadzaniem w procesach zmianom przyświeca chęć dostarczania jak najwyższej wartości klientom oraz konkurowanie w obszarze innowacji technologicznych, głównie poprzez wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań IT. To ostatnie z kolei zostało docenione przez czasopismo „Computerworld”, które również w minionym roku nadało opisywanemu przedsiębiorstwu tytuł Lidera Informatyki Dwudziestolecia w kategorii Handel i Usługi, podkreślając jego rolę we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań IT w całym łańcuchu dostaw. Narzędzia IT, które wprowadza prezentowany podmiot nie tylko wspierają przepływ przesylek i informacji, ale mają też wpływ na rozwój technologiczny firm, którym świadczone są usługi.

W 2016 roku firma osiągnęła również wysoki wynik w badaniu SQAS (Safety & Quality Assessment System). Badanie to pozwala sprawdzać poziom bezpieczeństwa i jakość działań operacyjnych podejmowanych w obrocie towarami chemicznymi, zarówno obojętnymi, jak i niebezpiecznymi oraz materiałami szczególnego ryzyka. Badanie SQAS zostało wprowadzone na rynek w 1995 roku przez Europejską Komisję Przemysłu Chemicznego CEFIC (The European Chemical Industry Council). Raport SQAS jest istotny dla firm, ponieważ zawiera obiektywną ocenę realizowanych procesów, wskazuje zarówno na ich mocne strony, jak również na miejsca,

¹ Możliwe jest tu uzyskanie trzech, czterech lub pięciu gwiazdek.

² Od 750 punktów przyznawana jest najwyższa Nagroda Doskonałości (European Excellence Award EFQM (EEA)).

w których należy podjąć działania doskonalące. Przedstawiany podmiot uzyskał wynik na poziomie 95%, jest on wyższy niż średni wynik dla branży, który kształtuje się na poziomie 80%. Przeprowadzone badanie obejmowało dwa obszary. Pierwszy dotyczył koncepcji CSR, zarządzania ludźmi, prawa pracy i procedur zapewnienia bezpieczeństwa informacji, operacji i mienia. Drugi natomiast obejmował ochronę przeciwpożarową, bezpieczeństwo i higienę pracy, realizację procesów związanych z obrotem materiałami chemicznymi oraz komunikację z klientami i innymi partnerami. W raporcie szczególnie wysoko oceniono podejście pracowników do bezpieczeństwa. Jest ono wynikiem wprowadzenia w firmie programu BBS (Behavior-Based Safety), który służy do identyfikowania i eliminacji potencjalnych zdarzeń ryzykownych w wyniku bezpośrednich obserwacji dokonywanych przez pracowników. Program ten koresponduje z koncepcją Lean Management również wprowadzaną w firmie. Dzięki zasadom 5S pracownicy doskonalą środowisko pracy, priorytetowo podchodząc do bezpieczeństwa pracy.

W 2016 roku firma otrzymała także ważną nagrodę za podejmowane działania w obszarze odpowiedzialności społecznej otrzymując wyróżnienie Złoty Listek SCR. Jest ono przyznawane przez tygodnik „Polityka”, natomiast oceny dokonuje firma doradcza Deloitte. Kandydaci do nagrody oceniani są w siedmiu obszarach: ład korporacyjny, przestrzeganie praw człowieka, zachowania wobec pracowników, ochrona środowiska, dbałość o klienta, uczciwość biznesowa i zaangażowanie społeczne. Po raz piąty również zwyciężyła w kategorii „Transport, Usługi, Handel” Ogólnopolskiego Rankingu Odpowiedzialnych Firm, który przygotowuje Dziennik Gazeta Prawna. Otrzymała wysokie oceny we wszystkich badanych obszarach, szczególnie wysoko oceniono odpowiedzialne przywództwo, odpowiedzialne zarządzanie i komunikację z interesariuszami. Ranking ten uwzględnia przedsiębiorstwa z wielu branż, działające na polskim rynku, które chcą poddać ocenie swój sposób prowadzenia biznesu. Przedsiębiorstwo w relacjach ze swoimi interesariuszami, zaliczając do nich „bezpośrednich sąsiadów” i społeczność lokalną, stawia na dobry kontakt, szacunek, wspólne rozwiązywanie problemów i inspirowanie do działania. Idąc w kierunku zrównoważonego rozwoju, w 2016 roku firma przeprowadziła trzecią edycję badania ankietowego „Preferowany sąsiad”. Było ono skierowane do mieszkańców sąsiadujących z 17 terminalami logistycznymi firmy, rozlokowanymi na terenie całego kraju. Badanie składało się z trzech części: ankietę wypełniali mieszkańcy, pogłębione wywiady przeprowadzono z lokalnymi liderami opinii publicznej i po trzecie zorganizowano panel dyskusyjny, podczas którego zarządzający podmiotem, przedstawiciele władz lokalnych, okolicznych przedsiębiorstw, uczelni oraz organizacji pozarządowych dyskutowali o działaniach firmy i oczekiwaniach lokalnej przedsiębiorczości. W badaniu ankietowym respondenci odnosili się do jej wpływu na okolicę, lokalną społeczność, gospodarkę, miejscowy rynek pracy, bezpieczeństwo, stan dróg, środowisko naturalne oraz spokój i ciszę. Poprzez takie badanie firma poznaje oczekiwania środowiska lokalnego oraz rozeznaje efekty realizowanych wśród społeczności lokalnej swoich projektów, do których często przyłączają się dostawcy i odbiorcy firmy oraz lokalne organizacje. Zebrane w wyniku prowadzonych badań opinie, czasami krytyczne, pomagają doskonaląc realizowane procesy, kształtując jednocześnie dobre relacje z podmiotami lokalnymi (spedycje.pl).

Opinie o firmie dostępne w różnych materiałach internetowych zostały skonfrontowane z opiniami przedstawiciela kadry zarządzającej w jednym z oddziałów przedsiębiorstwa³. Przeprowadzony przez autorkę w styczniu 2017 wywiad skategoryzowany daje podstawy do stwierdzenia, że procesy realizowane w organizacji są w bardzo dużym stopniu (w skali od 1 do 5 respondent zaznaczył 4) zorientowane na klienta tak wewnętrznego, jak i zewnętrznego oraz na podstawie dokonywanych pomiarów, ciągle doskonalone. Analizowane są przyczyny trudności w realizacji procesów i podejmowane działania korygujące. Uzyskiwane przez firmę wyniki są mierzone przy użyciu odpowiednio dobranych mierników procesów oraz wskaźników relacji celów poszczególnych procesów. Cele poprawy procesów są na bieżąco aktualizowane, uwzględniają aktualną sytuację biznesową. Wśród powodów podejmowanych działań doskonalących procesy wymieniono zgłaszane przez klientów zewnętrznych i wewnętrznych potrzeby oraz presję na podnoszenie wyników przedsiębiorstwa. Wśród mocnych stron realizowanych w firmie procesów pięć punktów w pięciostopniowej skali otrzymały: powiązanie z celami strategicznymi organizacji oraz ukierunkowanie na oczekiwania i potrzeby klientów. Cztery punkty – zorientowanie na potrzeby klientów wewnętrznych, oszczędne zużycie zasobów i niskie koszty realizacji. Trzy punkty natomiast – szybkość realizacji procesów i podatność na wprowadzanie w nich zmian. Jednocześnie czas realizacji procesów, wywołujący niezadowolenie klientów, wskazywany był jako obszar do poprawy w pierwszej kolejności.

Tabela 1. Korzyści doskonalenia procesów w firmie

Wyszczególnienie

- 1) spadek kosztów o ok. 8%
- 2) wzrost efektywności działania
- 3) poprawa wyników finansowych
- 4) dobra atmosfera pracy
- 5) dobre relacje z otoczeniem
- 6) skrócenie czasów dostaw
- 7) poprawa wskaźnika dostaw na czas
- 8) mniej zakłóceń w realizacji planów
- 9) niższy poziom zapasów
- 10) szybsze wprowadzanie zmian i usprawnień
- 11) mniej problemów z jakością
- 12) stabilne, konkurencyjne ceny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu rocznego 2016 firmy.

Pytając o doskonalenie procesów w badanym podmiocie posłużono się kryteriami modelu Dojrzałości Procesów i Przedsiębiorstwa (*Process and Enterprise Maturity Model, PEMM*), w którym Hammer wyróżnił dwie grupy czynników determinujących sprawną realizację procesu. Są to czynniki umożliwiające realizację procesu oraz zdolności organizacyjne (Hammer 2007, s. 112–121). Wśród tych pierwszych pytano o cele procesów, kontekst realizacyjny,

³ Wywiad przeprowadzony został z dyrektorem jednego z oddziałów firmy.

dokumentację, wiedzę, umiejętności i zachowania pracowników, umocowanie w strukturze organizacyjnej oraz zakres władzy organizacyjnej właściciela procesu, systemy zarządzania ludźmi, systemy informatyczne, mierniki procesów. Wśród nich najslabiej z perspektywy potencjału do doskonalenia procesów oceniane są umiejętności pracowników. Co prawda wykonawcy procesów znają techniki usprawniania procesów i potrafią rozwiązywać pojawiające się problemy, ale nie do końca potrafią pracować zespołowo, nie posiadają umiejętności w zakresie podejmowania decyzji biznesowych oraz zarządzania zmianą. Starają się dobrze wykonywać działania, ale nie dostrzegają sygnałów do rozpoczęcia potrzebnych zmian w procesach i nie proponują koniecznych ulepszeń. Posiadana przez nich wiedza pozwala opisać ogólny przebieg procesów i poziom efektywności, jaki powinny osiągać. Gorzej jest z wiedzą na temat tego, w jaki sposób ich praca wpływa na wyniki innych procesów oraz na wyniki całej organizacji. Nie znają też w pełni specyfiki branży, obowiązujących w niej trendów, nie są też w stanie opisać w jaki sposób realizacja ich zadań wpływa na wyniki współpracy między organizacjami. Koresponduje to z oceną systemu zarządzania zasobami ludzkimi. W firmie zdefiniowano role procesowe i opisano pod tym kątem stanowiska pracy, a szkolenia planuje się na podstawie dokumentacji procesowej. Wynagradzanie i system premiowania opierają się na wynikach poszczególnych procesów, nie odnosi się ich do wyników całej firmy.

Natomiast w odniesieniu do zdolności organizacyjnych zadawane pytania dotyczyły: świadomości procesowej, dopasowania organizacyjnego, odpowiedzialności menedżerów, ich stylu zarządzania, pracy zespołowej, koncentracji na kliencie, odpowiedzialności za wyniki procesów, stosunku do zmian, metodyki wprowadzania zmian w procesach, modelu orientacji procesowej, integracji narzędzi doskonalenia procesów. Wśród nich najmniejszą dojrzałość zauważyć można w obszarze badanej odpowiedzialności menedżerów. Uzyskane odpowiedzi wskazują na to, że w badanym podmiocie właściciele procesów odpowiadają wyłącznie za wyniki „swoich” procesów, ich odpowiedzialność nie rozciąga się na efekty innych procesów ani całej organizacji. Zebrane podczas wywiadu informacje dają dowód na to, że nawet organizacje, które powszechnie uznaje się za wyznaczające pewne standardy działań i osiągające bardzo dobre wyniki posiadają obszary wymagające poprawy. Tym samym stwierdzić należy, że dobre praktyki można próbować rozwijać do wyższych poziomów.

Podsumowanie

W praktyce nie istnieje jeden wzorzec doskonalenia procesów. Jest to zgodne z zasadą ekwi-finalności, która mówi, że w systemie otwartym, jakim jest organizacja biznesowa może istnieć wiele różnych dróg pozwalających dotrzeć do danego stanu końcowego (Morgan, 2013, s. 49). Autorka mając świadomość istnienia ograniczeń wprowadzania metod i sposobów doskonalenia procesów przynoszących pozytywne, ponadprzeciętne rezultaty, za zasadne uznaje sięganie po nie. Szczególnie w obecnej sytuacji, kiedy współczesne organizacje znajdują się pod dużą presją szybkiej i skutecznej poprawy swojej efektywności. Oczywiście nie chodzi tu o bezrefleksyjne kopiowanie cudzych rozwiązań, ale umiejętne i odpowiednio uzasadnione dopasowywanie

sprawdzonych praktyk do realiów i możliwości organizacji. Ponadto pod uwagę należy również wziąć to, że sama identyfikacja dobrej praktyki to dopiero początek działań. Różnicą należy jej uwarunkowania i dostosować ją do szeroko rozumianych warunków danego podmiotu, mając przy tym świadomość, że nie od razu stanie się ona źródłem sukcesów rynkowych. Konieczne staje się przemyślane wdrożenie, jeśli nie wszystkich rozwiązań to przynajmniej tzw. „mini-praktyk”. Opisywane w opracowaniu rozwiązania w obszarze doskonalenia procesów uznano za przykład dobrych praktyk. Przemawiają za tym osiągnięte przez podmiot ponadprzeciętne wyniki i mocna pozycja na rynku. Zdaniem autorki charakteryzowany w opracowaniu obszar jest interesującym polem badawczym dla przedstawicieli środowiska naukowego zajmujących się problematyką zarządzania procesami. Zagadnienia te mogą stanowić punkt wyjścia do realizacji dalszych badań empirycznych, których wyniki mogą być przydatne zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego względu.

Literatura

- Bednarek, M. (2007). *Doskonalenie systemów zarządzania: nowa droga do przedsiębiorstwa lean*. Warszawa: Difin.
- Bitkowska, A. (2009). *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Vizja Press & IT.
- Borys, T., Rogala, P. (2011). *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Boulton, R., Libert, B., Samek, S. (2001). *Odczytując kod wartości*. Wydawnictwo Warszawa: WIG-Press.
- Bradford, D.L., Burke, W.W. (2005). *Organization Development*, San Francisco: Pfeiffer.
- Brajer-Marczak, R. (2015). *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i projektów*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Cushman, D.P., King, S.S. (1995). *Communication and High-Speed Management*. New York: State University of New York Press.
- Frigo, M.L. (2003). Performance measures that driver the goal tenets of strategy. *Strategic Finance*, 85.
- Haffer, R. (2011). *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85 (4).
- Hamrol, A. (2015). *Strategie i praktyki sprawnego działania: Lean, Six Sigma i inne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karwińska, A., Wiktor, D. (2008). Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej. *Ekonomia Społeczna Teksty*, 6.
- Kanigel, R. (1997). *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York: Penguin Books.
- Kowalczyk, J. (2011). *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.pl.
- Mikołajczyk, Z. (2003). *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*. Katowice: Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej.
- Morgan, G. (2013). *Obrazy organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best – Run Companies*. New York: Harper.
- Rutkowski, K. (2006). Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 12.
- Rummler, G.A., Brache, A.P. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Skrzypek, E., Hofman, M., (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Warszawa: Wolters Kluwer, Polska.