

Aneta KUCIŃSKA-LANDWÓJTOWICZ
Politechnika Opolska
Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki
a.kucinska@po.opole.pl

ROLA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W REALIZACJI KONCEPCJI CONTINUOUS IMPROVEMENT

Streszczenie. Continuous Improvement jest koncepcją uznawaną w literaturze i praktyce zarządzania za niezbędną w dzisiejszym środowisku biznesowym. Artykuł dotyczy analizy znaczenia i miejsca zarządzania projektami w realizacji założeń ciągłego doskonalenia w organizacjach. W pierwszej części artykułu zaprezentowano wnioski wynikające z analizy literaturowej dotyczącej projektów doskonalących a następnie przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Badanie oparte o studium przypadku pozwoliło na charakterystykę realizowanych projektów oraz identyfikację czynników sprzyjających i utrudniających osiągnięcie ich celów.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, doskonalenie organizacji, Continuous Improvement, projekty doskonalące

THE ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF CONTINUOUS IMPROVEMENT

Abstract. Continuous Improvement is a concept recognized in literature and management practice as essential in today's business environment. The article deals with the analysis of the importance and placement of project management in the implementation of the assumption of Continuous Improvement in manufacturing companies. The first part of the article presents the conclusions resulting from the literature review of the improvement projects implementation and then presents the results of empirical research carried out in the large production company. A case study has allowed the characteristics of the realized projects and identification of factors that are conducive to and obstructive to the achievements of their objectives.

Keywords: project management, Continuous Improvement, improvement projects

1. Wprowadzenie

Dynamicznie rozwijający się świat, bardzo wysoki poziom konkurencji oraz szybki rozwój technologii sprawiają, że przedsiębiorstwa wciąż poszukują sposobów na spełnienie zmieniających się oczekiwań klientów, poprawę skuteczności działań, lepsze wykorzystanie czasu i wzrost efektywności organizacji. Towarzyszy temu świadomość, że wokół zachodzi wiele zmian, które należy zauważyć, zrozumieć i przełożyć na potrzeby danego przedsiębiorstwa. Zmiany stają się praktyką na stałe wkomponowaną w rzeczywistość organizacji, co wymaga umiejętności wychodzenia im naprzeciw i ich wprowadzania. Jedną z koncepcji zarządzania, która z powodzeniem wdrażana jest w przedsiębiorstwach jako sposób na implementację ciągłych zmian, ukierunkowanych na innowacje przyrostowe jest rozpowszechnione przez Imai japońskie Kaizen, które w zachodniej literaturze funkcjonujące pod pojęciem Continuous Improvement (CI). CI jest podstawą stosowania dobrych praktyk zarządzania, łączy filozofię oraz systemy i narzędzia rozwiązywania problemów ukierunkowane na ciągłe usprawnianie procesów zorientowanych na klienta, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Odnosi się nie tylko do systemów technicznych, ale do ludzi i organizacji pracy. Wymaga zatem zastosowania wielu rozwiązań obejmujących całe przedsiębiorstwo oraz ich integracji pozwalającej na osiągnięcie wysokiego poziomu zdolności do ciągłego doskonalenia. Kierownictwo chcące realizować koncepcję CI potrzebuje wsparcia organizacyjnego i takich metod, które umożliwią spójne i logiczne działania, zarówno w pierwszej fazie jej wprowadzania, jak i podczas jej rozwijania. Zasadnym staje się sięgnięcie po praktyki i narzędzia zarządzania projektami, pozwalające na planowanie, organizowanie i wdrażanie przedsięwzięć w sposób profesjonalny. Zgodnie z literaturą, projekt jest pojęciem szerokim znaczeniowo i obejmuje zarówno działalność polegającą na tworzeniu nowych obiektów, jak i modernizacji już istniejących, dotyczy zmian organizacyjnych oraz technologicznych, a także tych związanych z wprowadzeniem na rynek nowych produktów¹. M. Pawlak zawęża to pojęcie i przedstawia projekt jako przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, które jest nowe, nietypowe oraz odmienne od działań rutynowych². Ta definicja stała się podstawą analiz przeprowadzonych w niniejszym artykule.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia i miejsca zarządzania projektami w realizacji założeń ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W artykule przedstawiono studium przypadku, w którym przeprowadzono szczegółową analizę zastosowania podejścia projektowego podczas wdrażania i rozszerzania zastosowania zasad i technik CI. Pozwoliło to następnie na dokonanie charakterystyki realizowanych projektów oraz wyciągnięcie wniosków dotyczących identyfikacji czynników sprzyjających

¹ Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2011.

² Pawlak M.: Zarządzanie projektami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

i utrudniających stosowanie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem przeglądu literatury oraz studium przypadku, w którym zastosowano: bezpośrednią obserwację, analizę dokumentów oraz wywiad częściowo ustrukturyzowany.

2. Ciągłe doskonalenie i zarządzanie projektami jako uzupełniające się podejścia

Aktualnie koncepcja CI traktowana jest jako sposób na utrzymanie i poprawę konkurencyjności organizacji poprzez wykorzystanie wiedzy i zaangażowania jej wszystkich pracowników³. Analiza definicji pojęcia „ciągłe doskonalenie” pozwala na stwierdzenie, że wiąże się ona z budową kultury trwałej poprawy⁴, a także z uruchomieniem szeregu procedur pozwalających organizacji poprawić to, co obecnie robi⁵. A.P. Brunet i S. New wskazują natomiast, że CI to wszechobecne i ciągłe działania, poza standardowo określonymi rolami uczestników w celu identyfikacji i osiągnięcia rezultatów, które przyczyniają się do osiągnięcia celów organizacyjnych⁶. Kolejna definicja określa CI jako inicjatywy poprawy zwiększające sukcesy i zmniejszające błędy⁷. Pojawiające się tu określenia: „szereg procedur”, „działania poza standardowymi rolami” czy też „inicjatywy” zwracają uwagę na powiązanie CI z potrzebą uruchamiania różnego rodzaju przedsięwzięć pozwalających na realizację założeń omawianej koncepcji. Pomimo tego, że w definicjach podkreśla się również, że CI to małe zmiany, które nie wymagają dużych inwestycji, doświadczenia pokazują, że do uruchomienia nowego sposobu myślenia oraz wynikających z tego praktyk konieczny jest duży nakład pracy i wysoka skuteczność organizacyjna. Potrzeba ta staje się niewątpliwie silniejsza po przeanalizowaniu zestawu konkretnych wartości, zasad oraz wielu technik uznanych za podstawowe praktyki CI (Tabela 1). Wymagają one wprowadzenia rozwiązań, które w wielu przypadkach są nowym wyzwaniem dla organizacji, np. TPM, SMED czy też Just in Time. Ich wdrożenie stanowi sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, o wspólnym celu. Zamiarem kierownictwa powinno być ich wprowadzenie w określonym

³ Marin-Garcia J. A., Pardo del Val M., Bonavía Martín T.: Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company. “Team Performance Management: An International Journal”, Vol. 14, No. 1/2, 2008.

⁴ Bhuiyan N., Baghel A.: An overview of continuous improvement: from the past to the present. “Management Decision”, Vol. 43, No. 5, 2005.

⁵ Bessant J., Caffyn S., Gallagher M.: An evolutionary model of continuous improvement behavior. “Technovation”, Vol. 21, No. 2, 2001.

⁶ Brunet A.P., New S.: Kaizen in Japan: an empirical study. “International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 23, No. 12, 2003.

⁷ Bhuiyan N., Baghel A.: An overview of continuous improvement: from the past to the present. “Management Decision”, Vol. 43, No. 5, 2005.

terminie, bez przekroczenia ustalonego budżetu i oczywiście zgodnie z założonymi wymaganiami.

Tabela 1

Zasady, wartości i techniki Continuous Improvement

Zasady i wartości CI	Techniki CI
<ul style="list-style-type: none"> - utrzymanie i poprawa standardów, - skupienie się na procesach, - usprawnianie na poziomie Gemba, - partycypacja wszystkich zatrudnionych, - zaangażowanie najwyższego kierownictwa, - dyscyplina i stałość celów, - umiejętność prowadzenia eksperymentów i obserwacji. 	<ul style="list-style-type: none"> - Total Productive Maintenance (TPM), - Total Quality Control, - autonomiczność, - SMED, - cykle PDCA i SDCA, - aktywność małych grup pracowniczych, jak i tzw. zespołów poprawy, - Kanban oraz Just in Time, - Total Flow Management, - zarządzania międzywydziałowe, - 5S oraz eliminacja marnotrawstwa, - Gemba oraz zarządzanie wizualne, - Hoshin Kanri, - zero defektów.

Źródło: Sua´rez-Barraza M.F., Ramis-Pujol J., Kerbache L.: Thoughts on kaizen and its evolution Three different perspectives and guiding principles. “International Journal of Lean Six Sigma”, Vol. 2, No. 4, 2011.

Ta podstawowa charakterystyka pozwala na uznanie, że są to projekty, które zanim staną się stałą praktyką muszą zostać mądrze zainicjowane i zdefiniowane, zaplanowane, zorganizowane oraz wdrożone. Błędy organizacyjne na etapie implementacji tych programów są szczególnie ryzykowne, przede wszystkim ze względu na jednoczesne kształtowanie się kultury organizacyjnej i środowiska pracy, które w efekcie mogą oddziaływać w sposób zarówno pozytywny, jak i negatywny na otoczenie. Na tym poziomie wymagane jest zatem powoływanie zespołów projektowych i zadaniowych, w których udział biorą także menedżerowie z różnych szczebli organizacji⁸. Najważniejszym zadaniem każdego projektu jest realizacja jednego podstawowego celu, jak i celów szczegółowych. Główny cel musi wynikać z przyjętej strategii CI, a wszystkie przedsięwzięcia powinny być realizowane w określonej kolejności.

Jak wykazały badania niezrozumienie kultury organizacyjnej oraz fragmentaryczne i niespójne podejście do stosowania zasad koncepcji może stać się przyczyną jej nieudanego wdrożenia⁹. Dlatego też, kierownictwo przedsiębiorstwa, chcąc wprowadzić CI, powinno się posłużyć podejściem projektowym, skutecznym wobec nowych i złożonych inicjatyw, także tych organizacyjnych. Wynikające z niego zarządzanie projektami rozumiane jako zespół logicznie uporządkowanych czynności dotyczących planowania, organizowania, motywowania i kontroli, których zastosowanie zmierza do realizacji postawionego przez

⁸ Berger A.: Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs. “Journal of Integrated Manufacturing Systems”, Vol. 8, No. 2, 1997.

⁹ Al Smadi S.: Kaizen strategy and the drive for competitiveness: challenges and opportunities. “Competitiveness Review: An International Business Journal”, Vol. 19, No. 3, 2009.

inicjatora celu¹⁰, może stać się doskonałym sposobem na jego osiągnięcie. W badaniach przeprowadzonych w Polsce¹¹ wykazano, że do głównych korzyści wewnętrznych wynikających z zastosowania podejścia projektowego należą: redukcja ryzyka (43,4%), realizacja projektu na czas (36,1%), poprawa wyników projektów (34,9%), poprawa wykorzystania zasobów (28,9%), silniejsza kontrola biznesowo/finansowa (26,5%), wzrost wydajności operacyjnej (26,5%), realizacja projektu zgodnie z budżetem (21,7%) oraz realizacja projektu zgodnie z zakresem (20,5%). Warto zatem wykorzystać tę wiedzę podczas implementacji zasad oraz technik CI, tak aby w jak największym stopniu zmniejszyć ryzyko niepowodzenia we wdrażaniu tej koncepcji zarządzania.

3. Zarządzanie projektami w strategii ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku

3.1. Charakterystyka realizowanych projektów

Badania dotyczące realizacji koncepcji ciągłego doskonalenia zostały przeprowadzone w dużym przedsiębiorstwie produkującym urządzenia elektroniczne, w tym elementy sterownicze wraz z elementami dekoracyjnymi. Jest ono doświadczonym dostawcą komponentów dla organizacji produkujących sprzęt AGD. Działa w sektorze przemysłu elektrotechnicznego i elektronicznego. W organizacji zatrudnionych jest ponad 900 pracowników. W zakładzie działa 14 linii produkcyjnych, gdzie realizowana jest produkcja seryjna.

Przypadek ten wybrano, ponieważ:

- zarząd przedsiębiorstwa uznał zasady ciągłego doskonalenia za bardzo istotny element strategii organizacji, co daje podstawę do przeprowadzenia analizy znaczenia i miejsca zarządzania projektami w realizacji jej założeń,
- kierownictwo przedsiębiorstwa w sposób przemyślany i uporządkowany wdraża i stosuje wszystkie kluczowe praktyki koncepcji CI, co umożliwia obserwację i ocenę procesów ich adaptacji,
- w przedsiębiorstwie stworzono ustrukturyzowany system działań związanych z CI, co eliminuje przypadkowość w organizacji wdrażania praktyk CI,
- w przedsiębiorstwie istnieje dokumentacja potwierdzająca stosowane praktyki CI oraz realizowane projekty, co umożliwia wykorzystanie analizy dokumentacji.

Od wielu lat priorytetem strategii przedsiębiorstwa są jakość i efektywność, niezbędne w budowaniu przewagi konkurencyjnej. W 2008 roku jego zarząd podjął decyzję o formal-

¹⁰ Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W.: (2014). Zarządzanie projektem. PWE, Warszawa 2014.

¹¹ Trocki M.: Organizacja projektowa, PWE, Warszawa 2014.

nym wprowadzeniu zasady ciągłego doskonalenia do zestawu priorytetowych strategicznych celów organizacji, czyniąc z niej koncepcję zarządzania. Kolejnym etapem stało się przygotowanie planu działania umożliwiającego realizację tego celu. W tym okresie w strategii tworzenia projektów przyjęto podejście „z góry do dołu”. Projekty tworzone były z inicjatywy najwyższego kierownictwa, a w kolejnych krokach ich zadania stanowiły podstawę do opracowywania projektów cząstkowych na niższych poziomach organizacji. Rozpoczęto od uruchomienia programu działań doskonalących na poziomie kierowniczym oraz zespołowym. Był to pierwszy formalny projekt związany z nową koncepcją działania, a jego sponsorem było kierownictwo przedsiębiorstwa. W odniesieniu do dotychczas stosowanych w nim praktyk charakteryzował się on wysokim poziomem nowości i należał do grupy projektów organizacyjnych o istotnym znaczeniu dla realizacji nowej strategii. Jego efekt wiązał się osiągnięciem celów organizacyjnych, a co istotne wpływał on na kształtowanie się postaw pracowniczych. Dlatego też ważne było zminimalizowanie wystąpienia jakichkolwiek problemów i zadbanie o wysoki poziom jego jakości, rozumianej jako zespół istotnych cech decydujących o jego zdolności do zaspokojenia zdefiniowanych wymagań. Projekt został zrealizowany zgodnie z czterema fazami: koncepcja, planowanie, realizacja, zakończenie. Zakończył się on pozytywnym rezultatem. Uruchomiono program działań doskonalących na poziomie kierowniczym oraz zespołowym i rozpoczęto realizację projektów w obszarze produkcji związanych ze standaryzacją pracy, techniką 5S i uruchamianiem przepływu kartami kanban, prowadzonych przez tzw. stałe zespoły ciągłego doskonalenia. Powołano pięć takich grup, które swoje kolejne zadania wykonywały wykorzystując podejście projektowe. Jednocześnie realizowano projekty mające na celu podnoszenie kwalifikacji pracowników. Rok później na poziomie kierownictwa zainicjowano kolejny projekt organizacyjny mający na celu uruchomienie działania nowej komórki organizacyjnej, odpowiedzialnej za program ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie. Misją nowej komórki organizacyjnej to pomoc w rozwijaniu umiejętności rozwiązywania problemów, prowadzenie usprawnień „w poprzek” wszystkich obszarów firmy, eliminacja strat oraz zmiana wzorców myślenia i kultury pracy, aby osiągnąć trwały rozwój firmy przez poprawę działania procesów.

Cele działania komórki są następujące:

- organizowanie i koordynacja programu ciągłego doskonalenia na trzech poziomach: poziom menedżerski, poziom pracy zespołowej i indywidualnej,
- organizowanie i prowadzenie spotkań stałych zespołów ciągłego doskonalenia oraz zespołów Kaizen,
- organizacja i koordynacja realizacji projektów doskonalących,
- pomiary wyników działania programu.

W strukturze przedsiębiorstwa zajęła ona autonomiczną pozycję w stosunku do obszaru działalności operacyjnej podlegając bezpośrednio najwyższemu kierownictwu. Jednym z bardzo ważnych zadań pracowników nowego działu stała się organizacja i koordynacja

realizacji projektów doskonalących, które zaczęto uruchamiać w przedsiębiorstwie na jeszcze szerszą skalę, także poprzez powoływanie nowych zespołów projektowych, specjalnie dla wskazanych problemów (tzw. „Kaizen Teams”). Dlatego też wśród wymagań postawionych przyszłym pracownikom działu ujęto m.in.: doświadczenie w realizacji projektów, zdolność do pracy zespołowej, umiejętność komunikowania się, szerokie spojrzenie na procesy realizowane w całej organizacji, znajomość metodyk wspomagających zarządzanie projektami. Przedsięwzięcie mające na celu uruchomienie działania nowej komórki organizacyjnej, podobnie jak wcześniejsze, charakteryzowało się dużym poziomem nowości i należało do grupy projektów organizacyjnych o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Projekt uruchomienia nowego działu zakończył się sukcesem i bardzo sprawnie przystąpił on do realizacji powierzonych jemu zadań. W ich zakresie ujęto także:

- tworzenie, wdrażanie oraz egzekwowanie standardów zarządzania projektami doskonalącymi realizowanymi w przedsiębiorstwie,
- przygotowywanie raportów dotyczących realizowanych projektów,
- tworzenie archiwum będącego pewną bazą wiedzy o zrealizowanych projektach,
- monitorowanie przebiegu i terminowości projektów będących w trakcie realizacji,
- monitorowanie efektywności projektów w odniesieniu do przyjętych wskaźników,
- raportowanie o przebiegu projektów do najwyższego kierownictwa.

Można zauważyć, że wymienione zadania są zbliżone do tych, które są przypisywane biurom zarządzania projektami pracującym w multi-projektowym środowisku pracy¹². Oczywiście różnią się one wielkością i zakresem prowadzonych projektów, niemniej jednak idea ich działania wydaje się być zbliżona.

Kolejny projekt zainicjowany przez najwyższe kierownictwo, miał na celu uruchomienie systemu sugestii obejmującego wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, pracujących w każdej komórce organizacyjnej. Odpowiedzialność za jego realizację spoczywała na kierowniku działu ciągłego doskonalenia, który został jego liderem. W realizacji projektu, podobnie jak we wcześniejszych rozpoznano cztery fazy: koncepcja, planowanie, realizacja oraz zakończenie. Analogicznie, jak wcześniej uruchomienie systemu sugestii charakteryzowało się wysokim poziomem nowości i należało do projektów organizacyjnych o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Był on kolejnym istotnym elementem budowania kultury organizacyjnej oraz wdrażania praktyk opartych na wprowadzaniu ciągłych usprawnień.

Realizacja trzech przedstawionych wyżej projektów miała miejsce w pierwszym etapie wprowadzania koncepcji CI w przedsiębiorstwie i wiązała się ona z bardzo dużym zaangażowaniem najwyższego kierownictwa. W ich realizacji rozpoznano cztery fazy: koncepcja, planowanie, realizacja oraz zakończenie. Wszystkie miały konkretnie wyznaczony cel, terminy rozpoczęcia i zakończenia oraz budżet. W przypadku wszystkich projektów

¹² Spalek S., Bodych M.: PMO Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji. Helion, Gliwice 2012.

wyznaczony był zespół projektowy i jego lider. Znaczenie projektów było bardzo duże zarówno z punktu widzenia realizowanych celów operacyjnych, jak i w odniesieniu do kształtowanej w tym okresie nowej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Psychologiczno - społeczny aspekt tych projektów był dla kierownictwa bardzo istotny.

Drugi etap w rozwoju koncepcji to kontynuacja realizacji działań w zakresie pracy zespołów ciągłego doskonalenia oraz systemu sugestii, a także wprowadzenie nowego podejścia do usprawniania procesów, bazującego na metodach związanych z realizacją koncepcji Lean Manufacturing, w tym Total Productivity Maintenance (TPM), redukcja marnotrawstwa, organizacja ssącego przepływu produkcji oraz analiza wartości dodanej. Wiązało się to z uruchomieniem realizacji wielu projektów doskonalących, gdzie koniec jednego wiązał się z uruchomieniem kolejnego. Jednocześnie kontynuowano również projekty mające na celu podnoszenie kwalifikacji pracowników. Projekty doskonalące charakteryzowały się różnorodnością i niepowtarzalnością. W wielu przypadkach powstawały one interaktywnie na drodze konsultacji i uzgodnień między najwyższym kierownictwem a kierownikami szczebla operacyjnego.

W trzecim etapie rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie pojawiły się nowe działania w zakresie doskonalenia, a mianowicie uruchomienie działań Lean także w obszarze administracji oraz rozwoju. Oprócz tego rozpoczęto realizację projektów zgodnie z metodyką DMAIC (ang. Define, Measure, Analyze, Improve, Control), charakterystycznej dla strategii Six Sigma. Jest ona klarowna i zawiera wszystkie etapy wynikające z logiki postępowania przy rozwiązywaniu problemów lub osiągnięciu postawionych celów.

Podsumowanie i zbiorczą charakterystykę projektów realizowanych w wyszczególnionych trzech etapach rozwoju koncepcji CI przedstawiono w tabeli 2. W przeprowadzonej charakterystyce posłużono się następującymi kryteriami¹³:

- wielkość projektu (nakłady finansowe, liczba zaangażowanych w realizację pracowników, czas trwania realizacji projektu),
- specyfika (naukowo-badawcze, rozwojowe, inwestycyjne, organizacyjne, marketingowe, społeczne),
- waga projektu z punktu widzenia szczebla zarządzania (strategiczny, taktyczny, operacyjny),
- obszar funkcjonowania (globalny, regionalny, przedsiębiorstwo, fragment działalności),
- rodzaj rezultatu („twarde” obiektowe, „miękkie” procesowe),
- zakres (konceptyjne, realizacyjne, kompleksowe).

¹³ Trocki M.: Nowoczesne zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2012.

Tabela 2

Charakterystyka projektów realizowanych w trzech etapach rozwoju koncepcji CI
w badanym przedsiębiorstwie produkcyjnym

	Etap 1 2009-2010	Etap 2 2011-2013	Etap 3 2014-2016
Realizowane projekty	Uruchomienie stałych zespołów ciągłego doskonalenia Projekty doskonalące realizowane przez stałe zespoły ciągłego doskonalenia Powołanie komórki CI Uruchomienie systemu sugestii Projekty podnoszące kwalifikacje pracowników	Projekty doskonalące realizowane przez stałe zespoły ciągłego doskonalenia Projekty wprowadzające metody Lean w obszarze systemu produkcyjnego Projekty doskonalące realizowane przez „Kaizen Teams” (25) Projekty podnoszące kwalifikacje pracowników	Projekty doskonalące realizowane przez stałe zespoły ciągłego doskonalenia Projekty wprowadzające metody Lean w obszarze systemu produkcyjnego Projekty wprowadzające metody Lean w obszarze administracji i działań badawczo-rozwojowych Projekty DMAIC Projekty doskonalące realizowane przez „Kaizen Teams” (59) Projekty podnoszące kwalifikacje pracowników
Klasyfikacja projektów	<ul style="list-style-type: none"> - organizacyjne - taktyczne - realizacyjne - wewnątrzorganizacyjne - „miękkie” - małe (3-12 wykonawców) - okres realizacji 3-6 miesięcy - podejście: z góry do dołu 	<ul style="list-style-type: none"> - projekty organizacyjne - taktyczne i operacyjne - realizacyjne - wewnątrzorganizacyjne oraz w powiązaniu z dostawcami - „miękkie” procesowe oraz „twarde” obiektowe - małe (3-12 wykonawców) - okres realizacji 3-6 miesięcy - podejście: z góry do dołu oraz interaktywne 	
Stosowane praktyki i narzędzia	Definiowanie projektu Planowanie projektu Spotkanie otwierające Formalne przypisanie zasobów do projektu Określenie wskaźników Monitorowanie projektu: raportowanie o stanie projektu, zatwierdzanie rezultatów Spotkanie podsumowujące Karta projektu Harmonogram projektu Praca zespołowa	Definiowanie projektu Planowanie projektu Spotkanie otwierające Formalne przypisanie zasobów do projektu Określenie wskaźników Monitorowanie projektu: raportowanie o stanie projektu, zatwierdzanie rezultatów Spotkanie podsumowujące Karta projektu Harmonogram projektu Praca zespołowa Warsztaty doskonalące	Definiowanie projektu Planowanie projektu Spotkanie otwierające Formalne przypisanie zasobów do projektu Określenie wskaźników Monitorowanie projektu: raportowanie o stanie projektu, zatwierdzanie rezultatów Spotkanie podsumowujące Karta projektu Harmonogram projektu Praca zespołowa Warsztaty doskonalące Metodyka DMAIC

Zródło: Opracowanie własne.

3.2. Dobre praktyki w zarządzaniu projektami CI stosowane w przedsiębiorstwie

Przy dużej liczbie i różnorodności realizowanych projektów niezbędna staje się pewna standaryzacja działań. Ideą koncepcji CI jest ciągle doskonalenie procesów, a wiedza o realizowanych w danym procesie projektach jest podstawą do prowadzenia działań zgodnych z cyklem Deminga. Dlatego istotne jest jej gromadzenie, analizowanie i dzielenie się nią, tak aby mogła posłużyć do kolejnych usprawnień. Przyjęte w badanym przedsię-

biorstwie rozwiązania pozwalają na zmniejszenie liczby powielanych błędów w realizowanych projektach. Każdy projekt jest definiowany i planowany. Stałą praktyką są spotkania otwierające, formalne przypisywanie zasobów do projektu, określanie wskaźników pozwalających na monitorowanie jego skuteczności oraz zatwierdzanie rezultatów. Przygotowywane są także harmonogramy projektów, co ułatwia raportowanie o stanie projektu. Jedną z bardzo dobrych praktyk jest prowadzenie odpowiedniej dokumentacji (tzw. karta projektu) oraz koordynacja projektów przez dział CI. Stał się on w pewnym sensie biurem zarządzania projektami i bazą wiedzy o realizowanych przedsięwzięciach. Spoczywa na nim także odpowiedzialność za przepływ informacji o projektach oraz nadzór i administracja elektronicznej bazy danych. Każdy projekt kończy się spotkaniem podsumowującym, na którym analizowane są wnioski z jego realizacji dotyczące zarówno celu projektu, jak i doświadczeń nabytych podczas jego przebiegu.

Przyjęta w organizacji standaryzacja w zarządzaniu projektami pozwala na uniknięcie marnotrawstwa w postaci powielania tych samych działań związanych z przygotowywaniem odpowiednich reguł, procedur i dokumentów służących realizacji projektów. Dotyczy to również „uczenia się” korzystania z nich. Ujednolicenie przyjętych sposobów działania skraca przygotowanie do przeprowadzenia projektu, pozwala na uniknięcie organizacyjnego zamieszania dotyczącego jego formalnego uruchomienia i realizacji oraz zmniejsza potrzebę przygotowywania pracowników do pracy w zespole projektowym. Stosowane w przedsiębiorstwie rozwiązania dotyczące gromadzenia i przekazywania informacji o realizowanych projektach, o ich statusie i postępie prac pozwalają na udostępnianie spójnych danych zainteresowanym (dział księgowości, przełożeni osób zaangażowanych w projekt, inni kierownicy projektów, sponsor projektu, itp.). Jest to ważne źródło informacji o zasobach projektu i o stopniu ich zużycia, co ułatwia odpowiedź na pytanie czy projekt zmieści się w zaplanowanym budżecie, a także czy zostanie dotrzymany jego termin.

4. Podsumowanie

Przedstawione w artykule studium przypadku zwraca uwagę na praktyczne aspekty realizacji koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym w odniesieniu do zarządzania wieloma różnorodnymi projektami mającymi na celu wprowadzenie zasad i technik składających się na CI. Zasadnym wydaje się stwierdzenie, że przedsiębiorstwo takie stoi przed wyzwaniem zarządzania portfelem projektów, czyli grupą projektów lub programów realizowanych w organizacji, które są zorientowane na cele strategiczne, wykorzystują te same zasoby i muszą konkurować o fundusze¹⁴. Z badań przeprowadzonych

¹⁴ Nicholas J.M., Steyn H.: Zarządzanie projektami. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2012.

w przedsiębiorstwie wynika, że liczba realizowanych projektów z roku na rok rośnie i uczestniczy w niej coraz większa grupa pracowników. Są to projekty małe, dotyczące usprawniania procesów w całym przedsiębiorstwie, a koniec jednego pokrywa się z początkiem kolejnego. Wywiady przeprowadzone wśród kierowników wyższego i średniego szczebla pozwoliły na wskazanie kilku najważniejszych czynników sprzyjających osiągnięciu celów stawianych projektom CI:

- przyjęta standaryzacja dotycząca inicjowania i realizacji projektów,
- koordynacja i wsparcie organizacyjne działu CI,
- precyzyjnie określone cele projektów,
- cele projektów spójne ze strategią przedsiębiorstwa,
- zapewnienie zasobów,
- powoływanie dobrze wykwalifikowanych i doświadczonych kierowników projektów,
- powoływanie zespołów projektowych i odpowiednie delegowanie uprawnień,
- poparcie kierownictwa.

Wśród czynników, które utrudniają realizację projektów wyróżniono:

- dużą liczbę realizowanych projektów i związane z tym trudności w podejmowaniu decyzji, które projekty zostaną zatwierdzone do realizacji, które odłożone na później, a które w ogóle nie,
- trudności z alokacją zasobów ludzkich i nierównomierne obciążenie pracowników pracą w zespołach projektowych,
- ograniczenia czasowe.

Podsumowując należy podkreślić, że zastosowanie podejścia projektowego wspomaga realizację przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii i idące za tym wdrażanie oraz stosowanie zasad i technik CI. Natomiast przeprowadzona charakterystyka projektów pozwala na ukierunkowanie ich liderów na wybór i stosowanie metod i narzędzi zarządzania projektami odpowiednich dla kategorii projektów małych o charakterze organizacyjnym.

Bibliografia

1. Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2011.
2. Nicholas J.M., Steyn H.: Zarządzanie projektami. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2012.
3. Pawlak M.: Zarządzanie projektami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
4. Spalek S.: Bodych M., PMO Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji. Helion, Gliwice 2012.
5. Trocki M.: Organizacja projektowa, PWE, Warszawa 2014.
6. Trocki M.: Nowoczesne zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2012.

7. Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W.: Zarządzanie projektem. PWE, Warszawa 2014.
8. Al Smadi S.: Kaizen strategy and the drive for competitiveness: challenges and opportunities. "Competitiveness Review: An International Business Journal", Vol. 19, No. 3, 2009.
9. Berger A.: Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs. "Journal of Integrated Manufacturing Systems", Vol. 8, No. 2, 1997.
10. Bessant J., Caffyn S., Gallagher M.: An evolutionary model of continuous improvement behavior. "Technovation", Vol. 21, No. 2, 2001.
11. Bhuiyan N., Baghel A.: An overview of continuous improvement: from the past to the present. "Management Decision", Vol. 43, No. 5, 2005.
12. Bhuiyan N., Baghel A.: An overview of continuous improvement: from the past to the present. "Management Decision", Vol. 43, No. 5, 2005.
13. Brunet A.P., New S.: Kaizen in Japan: an empirical study. International Journal of Operations & Production Management, vol. 23, no. 12, 2003.
14. Marin-Garcia J.A., Pardo del Val M., Bonavía Martín T.: Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company. "Team Performance Management: An International Journal", Vol. 14, No. 1/2, 2008.
15. Sua' rez-Barraza M.F., Ramis-Pujol J., Kerbache L.: Thoughts on kaizen and its evolution Three different perspectives and guiding principles. "International Journal of Lean Six Sigma", Vol. 2, No. 4, 2011.