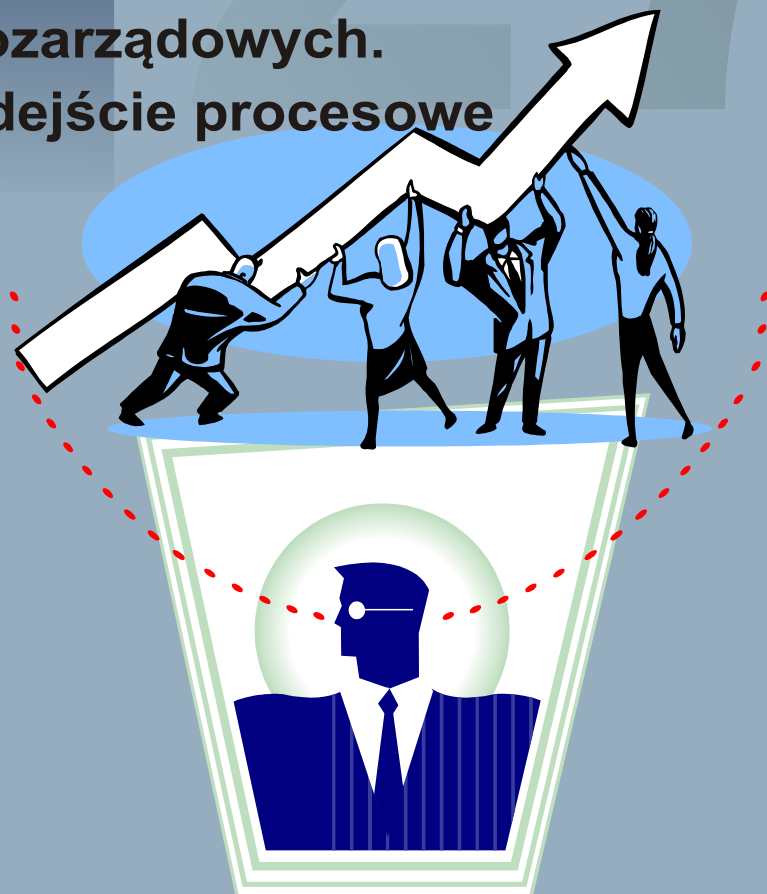


Praca zbiorowa pod redakcją
Lucjana Kowalczyka i Franciszka Mroczo

Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe



Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

ZARZĄDZANIE OPERACYJNE W TEORII I PRAKTYCE ORGANIZACJI BIZNESOWYCH, PUBLICZNYCH I POZARZĄDOWYCH. PODEJŚCIE PROCESOWE

Praca zbiorowa pod redakcją

Lucjana Kowalczyka i Franciszka Mroczko

Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły

Zarządzania i Przedsiębiorczości

Seria: Zarządzanie

Wałbrzych 2010

RECENZENT NAUKOWY
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda

SERIA
Zarządzanie

KIEROWNIK NAUKOWY SERII
prof. dr hab. Lucjan Kowalczyk

REDAKCJA TECHNICZNA I PROJEKT OKŁADKI
Władysław Ramotowski

DRUK
Drukarnia D&D Spółka z o.o. 44-100 Gliwice, ul. Moniuszki 6

COPYRIGHT BY WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
WAŁBRZYCH 2010

ISBN 978-83-60904-09-1

Spis treści

Wstęp	7
I - ZARZĄDZANIE OPERACYJNE W ORGANIZACJACH BIZNESOWYCH, PODEJŚCIE PROCESOWE	
Horyzont planowania strategicznego, taktycznego i operacyjnego (Rafał Krupski)	13
Podjęcie procesowe w zarządzaniu logistycznym (Franciszek Mroczo)	23
Podjęcie procesowe a kreowanie przewagi konkurencyjnej (Monika Rudzka)	39
Rozwiązania ułatwiające pokonywanie zakłóceń procesów pracy w systemach operacyjnych (Zdzisław Jasiński)	55
Typy logiki procesu tworzenia wartości (Karolina Mazur)	61
Warunki skutecznego benchmarkingu procesów (Michał Pruszyński)	81
Procesowe podjęcie do zarządzania jakością w procesie produkcyjnym wybranego przedsiębiorstwa z branży spożywczej (Michał Organa)	95
Możliwości wspierania procesu decyzyjnego prognozami gospodarczymi (Anna Gondek)	113
Doskonalenie procesu produkcyjnego z wykorzystaniem technik statystycznych (Paweł Skowron)	127
Współczesne wyzwania wobec procesu zarządzania na przykładzie kapitału ludzkiego organizacji biznesowej (Magdalena Dalecka)	149
Kompetencje menedżera operacyjnego (Jerzy Niemczyk)	161
Identyfikacja i znaczenie procesów we współczesnych organizacjach i koncepcjach zarządzania (Klaudia Puja)	171

II – ZARZĄDZANIE OPERACYJNE W SEKTORZE PUBLICZNYM, PODEJŚCIE PROCESOWE

Orientacja procesowa w zarządzaniu operacyjnym w administracji publicznej odpowiedzią na wyzwania transformacji (Lucjan Kowalczyk)	181
Hierarchie i procesy w administracji publicznej (Agnieszka Chrisidu-Budnik)	203
Strategia komunikowania się z interesariuszami w działalności operacyjnej organizacji ochrony zdrowia. Badania sondażowe (Katarzyna Dyaczyńska, Karolina Szymaniec, Maria Kotas)	211
Koncepcja procesowego i systemowego ujęcia procesu zarządzania bezpieczeństwem (Mirosław Kwieciński)	225
Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym w świetle założeń „Polityki energetycznej Polski do 2030 r.” (Maciej Dzikuć)	237
Wybrane elementy zarządzania kryzysowego w powiecie wałbrzyskim (Tadeusz Tabacznik)	245
Wpływ przemian strategicznych w organizacji na zarządzanie operacyjne na przykładzie zmian wymuszonych wprowadzeniem ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Alina Kulczyk-Dynowska)	259
Promocja Jednostki Samorządu Terytorialnego na przykładzie powiatu wrocławskiego (Zuzanna Smereka)	267
Alternatywne metody rozstrzygania sporów konsumenckich i możliwości wykorzystania podejścia procesowego (Anna Juszczyżyn-Sroka)	275

III - ZARZĄDZANIE OPERACYJNE BEZ SZCZEGÓLNEGO EKSPONOWANIA PODEJŚCIA PROCESOWEGO

System controllingu przedsiębiorstwa – model zespołowo- zadaniowy (Danuta Fjałkowska)	289
Wpływ powiązań z partnerami biznesowymi na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw budowlanych (Julian Jakubowski, Maria Jolanta Stańkowska)	303
Sieci, jako rozwiązanie problemu elastyczności mikroprzedsię- biorstwa na przykładzie Mapy Logistic (Michał Majewski)	319
Wskaźniki oceny korzyści z trwałych więzi współdziałania (Wiesław Danielak)	329
Zarządzanie informacją i wiedzą w towarzystwach ubezpieczeń na życie z uwzględnieniem współpracowników – agentów ubezpieczeniowych (Wojciech Topczewski)	343
Wdrożenie systemu kanban dla wybranej rodziny wyrobów w Lincoln Electric BESTER Sp. z o.o. (Piotr Cichoń)	353
Information Technology Infrastructure Library jako przykład upowszechniania dobrych praktyk w zarządzaniu (Michał Góralski)	367
Problematyka wartościowania ryzyka w operacyjnym zarządzaniu ryzykiem (Wiesław Wasilewski, Dorota Adamska)	375

Wstęp

Praca zbiorowa *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych, podejście procesowe*, stanowi zbiór wyników badań przygotowanych przez Autorów, w formie referatów, na drugą już konferencję naukową organizowaną corocznie przez Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości.

Pierwsza konferencja naukowa zorganizowana w 2009 roku, została poświęcona ważnej problematyce zarządzania operacyjnego w teorii i praktyce organizacji sfery materialnej i usługowej sektorów biznesowego i samorządowego. Głównym celem konferencji była wymiana poglądów oraz zidentyfikowanie i przedyskutowanie podstawowych zagadnień związanych z zarządzaniem operacyjnym. Cel ten został osiągnięty, a opublikowana praca cieszy się zainteresowaniem zarówno kadry naukowej jak i studentów uczelni zainteresowanych problemami zarządzania operacyjnego. Uczestnicy Konferencji zwrócili uwagę na potrzebę większego skoncentrowania uwagi na zarządzaniu operacyjnym, które przyczynia się do skutecznego i efektywnego osiągania założonych celów organizacji, począwszy od fazy projektowania produktów, planowanie niezbędnych operacji i zasobów, planowanie zespołów do realizacji usług oraz kontroli przebiegu poszczególnych operacji.

W wyniku przeprowadzonych dyskusji, organizatorzy konferencji uznali, iż zarządzanie operacyjne w różnorodnych organizacjach, to temat ważny ale i bardzo rozległy. Chcąc spolaryzować dyskusję na wybrane aspekty zarządzania operacyjnego, na drugiej konferencji uszczegółowiono pierwotny tytuł o *podejście procesowe*. Uznano, że podejście procesowe jest charakterystyczne dla nowoczesnych koncepcji zarządzania, a realizacja powiązanych ze sobą procesów w organizacji umożliwia osiąganie zaplanowanych celów. Skuteczność funkcjonowania organizacji zależy wprost proporcjonalnie od skuteczności jej procesów rozumianych jako zbiór czynności, operacji i działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystując posiadane zasoby, przekształcają wejście w wyjście o wyższej wartości dodanej dla klienta. Kluczowa rola procesów oraz podejścia procesowego w zarządzaniu operacyjnym współczesnych organizacji sprawiła, że organizatorzy za cel konferencji przyjęli wymianę poglądów oraz przedyskutowanie problemów

zarządzania operacyjnego ze szczególnym naciskiem na podejście procesowe.

W celu ułatwienia odbioru treści, artykuły przedstawione na konferencji i prezentowane w niniejszej publikacji zostały zgrupowane w trzech merytorycznych częściach. W części pierwszej zebrano artykuły dotyczące podejścia procesowego w zarządzaniu operacyjnym realizowanego w organizacjach sektora biznesowego. W tej części szczególną uwagę zwrócono na problemy:

- poziomów zarządzania strategicznego, taktycznego i operacyjnego,
- tworzenia wartości i budowy przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem podejścia procesowego,
- procesowego podejścia w wybranych koncepcjach zarządzania,
- doskonalenia procesu produkcyjnego,
- procesu zarządzania kapitałem ludzkim i kompetencji menedżera.

Część druga zawiera zbiór artykułów dotyczących podejścia procesowego w zarządzaniu operacyjnym w sektorze publicznym. W części tej przedstawione zostały referaty z zakresu:

- orientacji procesowej w zarządzaniu operacyjnym w administracji publicznej w okresie transformacji,
- hierarchii i procesów w administracji,
- komunikacji w działalności operacyjnej organizacji ochrony zdrowia,
- procesu zarządzania bezpieczeństwem i zarządzania kryzysowego,
- promocji jednostek samorządu terytorialnego,
- rozstrzygania sporów konsumenckich.

Część trzecią stanowią artykuły dotyczące ważnej problematyki zarządzania operacyjnego, ale bez szczególnego eksponowania podejścia procesowego. W szczególności zawarto tu zagadnienia związaną z:

- controllingiem w przedsiębiorstwie,
- partnerstwem, strukturami sieciowymi i współdziałaniem,
- wykorzystania określonych narzędzi zarządzania operacyjnego,
- zarządzaniem ryzykiem.

Organizatorzy, mając nadzieję na przychylne przyjęcie tej publikacji, składają serdeczne podziękowania wszystkim osobom i instytucjom, które wzięły udział w konferencji i przyczyniły się do powstania tej pu-

blikacji. Mamy nadzieję, że wymiana poglądów nt. zarządzania operacyjnego będzie kontynuowana w kolejnych latach w Wałbrzyskiej Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości, co przyczyni się do zgłębienia i szerszego upowszechnienia tej problematyki. Liczymy na interesującą i owocną w przyszłości dyskusję, wspartą wynikami prowadzonych przez Autorów badań.

Lucjan Kowalczyk, Franciszek Mroczko

Wałbrzych, listopad 2010

I

Zarządzanie operacyjne
w organizacjach biznesowych,
podejście procesowe

Horyzont planowania strategicznego, taktycznego i operacyjnego¹

Wstęp

Taksonomia, demarkacja, to bardzo ważne epistemologiczno-metodyczne instrumenty i metody opisu rzeczywistości. Służą one uczonym do znajdowania różnych związków przyczynowo-skutkowych, poznawania mechanizmów funkcjonowania przyrody, społeczeństw, identyfikacji kierunków zmian, zarówno tych o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. Jednakże rosnąca złożoność Świata często powoduje, że pierwotnie wyprowadzone podziały o wyraźnej demarkacji, ulegają zacieraniu, rozmywają się tworząc niejasne wirtualne struktury. Tak jest między innymi z różnymi pojęciami klasyki zarządzania, które dzisiaj tracą na znaczeniu ponieważ zmienia się ich kontekst, na coraz bardziej nieoznaczony, niepewny, nieprzewidywalny. Tak jest według autora między innymi z poziomami zarządzania: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Podstawowa teza artykułu jest związana właśnie z zacieraniem się różnic pomiędzy tymi poziomami, przynajmniej w niektórych aspektach ich opisu, takich jak czas. Celem artykułu jest przedstawienie problemu zacierania się horyzontu czasu planowania strategicznego, taktycznego i operacyjnego oraz ewentualnych konsekwencji merytorycznych z tego tytułu dla zarządzania.

1. Klasyka poziomów zarządzania

Już dość dawno temu, jak na nauki o zarządzaniu, R.L. Ackoff w swoich dywagacjach w ramach modnego ówczesnie nurtu systemowego w zarządzaniu, wyróżnił trzy podstawowe rodzaje aktywności

¹ Opracowano w ramach projektu badań własnych N N115003938.

systemu: reakcja, odpowiedź i działanie². Przypominając krótko te kategorie³ stwierdzamy, że:

- reakcją systemu jest zdarzenie zachodzące w systemie, dla którego inne zdarzenie w systemie lub w otoczeniu jest warunkiem wystarczającym. Oznacza to, że następstwo zdarzeń ma charakter przyczynowo-skutkowy,
- przez odpowiedź systemu rozumie się zdarzenie zachodzące w systemie, dla którego wystąpienie wcześniej innego zdarzenia w samym systemie lub w jego otoczeniu jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Odpowiedź systemu nie jest więc jednoznacznie zdeterminowana,
- działaniem systemu nazywamy natomiast takie zachodzące w nim zdarzenia, dla których żadne inne zdarzenie w systemie lub w otoczeniu nie jest ani warunkiem wystarczającym ani koniecznym.

Według K. Obłója⁴ właśnie te kategorie, te rodzaje aktywności, są podstawą rozróżnienia trzech poziomów zarządzania, jak w tabeli 1.

Tabela 1. Poziomy zarządzania według rodzajów aktywności systemów

Rodzaj aktywności systemu	Poziom zarządzania
Reakcja	Zarządzanie operacyjne
Odpowiedź	Zarządzanie taktyczne
Działanie	Zarządzanie strategiczne

Źródło: R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 5 Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych, 2004, s. 45, na podstawie K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987, s. 74-84.

Najważniejszym wnioskiem wynikającym z powyższego ujęcia jest to, że wraz z przejściem na coraz wyższy poziom zarządzania zanikają

² R.L. Ackoff, *Zasady planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 1973.

³ R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 5, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004, s. 45.

⁴ K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.

związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy zdarzeniami występującymi w teraźniejszości i w przyszłości. Plan strategiczny może lub nawet powinien być opracowany bez uwzględnienia teraźniejszości. Trzeba jednak zaznaczyć, że teoria ta nie była zgodna z innymi, związanymi z prognozowaniem zdarzeń. Podstawą tych ostatnich było przez wiele lat wnioskowanie na podstawie trendów rozwojowych i statystycznego materiału historycznego. Dzisiaj, w turbulentnych czasach to podejście do identyfikowania przyszłości jest dość powszechnie krytykowane.

2. Horyzont planowania jako podstawa rozróżnienia poziomów: strategicznego, taktycznego i operacyjnego

Klasyczne rozróżnienie pomiędzy poziomami : strategicznym, taktycznym i operacyjnym jest związane przede wszystkim z horyzontem planowania, odpowiednio : długookresowym, średniookresowym i krótkookresowym. R. Griffin w swych, chyba najbardziej znanych i uniwersalnych podręcznikach z zarządzania uważa, że horyzont długookresowy (strategiczny) to okres ponad pięcioletni, horyzont średniookresowy to okres do pięciu lat, a krótkookresowy – do jednego roku⁵. Jednakże takie mechaniczne rozróżnienie rodzi wiele wątpliwości. Należy tu podzielić poglądy prof. K. Obłója, że decyduje tu kontekst sytuacyjny. W swojej krótkiej wypowiedzi na temat horyzontu celów wykazuje, że poza standardami (np. rok z racji rozliczeń podatkowych) wszystko jest możliwe i uwarunkowane wieloma np. branżowymi czynnikami. Do najważniejszych z nich należą cykle koniunkturalne, np. trzyletnie w przemyśle chemicznym, co powoduje, że strategie firm mają trzyletni (lub jego krotność) horyzont strategiczny. W leśnictwie natomiast okres nawet 100 lat może być podstawą planu strategicznego⁶. Ostatecznie stwierdza, że „....decyzja o optymalnym horyzoncie czasowym jest więc każdorazowo suwerenną decyzją kadry kierowniczej, w ramach naturalnych ograniczeń narzucanych przez otoczenie, wybór domeny i przewagi konkurencyjnej. Jest to także typowa decyzja strategiczna, w której zawarto kompromis między poszukiwaniem maksymalnej kontroli nad losem firmy a naturalną niepewnością co do tego, jak ostatecznie kształ-

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 208-209.

⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wyd. II zmienne, PWE, Warszawa 2007, s. 432.

tują się trendy w otoczeniu oraz jakie indywidualne zdarzenia wpłyną na realizację strategii”⁷.

Narastająca turbulencja otoczenia, przejawiająca się między innymi tym, że w dramatycznie skracają się cykle życia wyrobów i technologii⁸ powoduje, iż skraca się również horyzont planowania strategicznego. Niekiedy trudno odróżnić to co ma charakter strategiczny, a co taktyczny. Bieżące korekty planu, wykorzystywanie okazji, czyli niekiedy zupełnie działania pozaplanowe, coraz bardziej zbliżają do pojmowania strategii i zarządzania strategicznego w kanonach szkoły ewolucyjnej.

3. Encyklopedycznie o szkole ewolucyjnej zarządzania strategicznego

Szkołę ewolucyjną zarządzania strategicznego zapoczątkował słynny artykuł Mintzberga i Watersa: *Of Strategies: Deliberate and Emergent*⁹. Autorzy zwrócili uwagę na to, że często w praktyce można wyróżnić strategie obmyślane, strategie zamierzone, które powstają w procesach decyzyjnych przed działaniem oraz strategie, które powstają w działaniu i są przejawem elastycznych reakcji lub odpowiedzi na niespodziewane zdarzenia głównie w otoczeniu, mające charakter okazji lub zagrożeń. Nie tylko jednak adaptacyjna, ale również kreatywna, choć nie planowana strona zachowań organizacji, organizacyjne uczenie się tych zachowań sprawia, że można wyróżnić również strategię samorzućną, wyłaniającą się z historii firmy. Według autorów realizowane w praktyce strategie rzadko są tylko rozmyślane, albo tylko samorzućne. Zazwyczaj są swoistym mixem tego co obmyślane *ex ante* i tego co powstało w trakcie nieplanowanych działań organizacji. Powstają ewolucyjnie i jak twierdzi Quinn wynikają z przesłanek intuicyjnych¹⁰. Jak pisze K. Oblój ... Strategie zamierzone i samorzućne tworzą z czasem spójny i powiela-

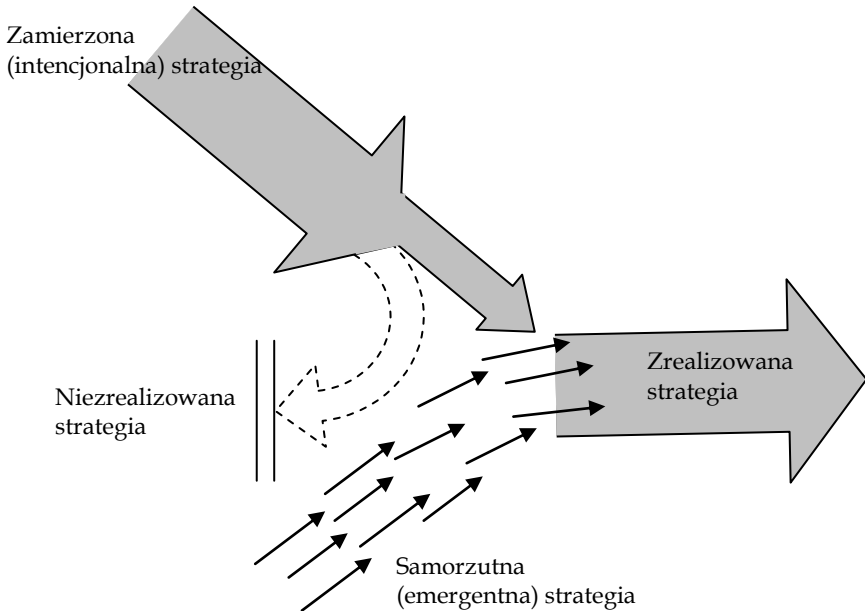
⁷ K. Oblój, *op. cit.*, 2007, s. 432-433.

⁸ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 17.

⁹ H. Mintzberg, J.A. Waters, *Of Strategies: Deliberate and Emergent*, "Strategic Management Journal", vol. 6. No3, 1985.

¹⁰ J. Quinn, J. Voyer, *Logical incrementalism : managing strategy formation*, [w:] H. Mintzberg i in., *The strategy process. Concepts, contexts, cases*, Pearson Education, Harlow, 2003, s. 183, za: P. Banaszyk, *Strategia emergentna jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, Tom I (red. M. Moszkowicz), Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.

ny w czasie wzorzec zachowań organizacyjnych, który staje się faktycznie strategią. Prezentację tak rozumianej strategii przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Proces powstawania strategii organizacji według szkoły ewolucyjnej

Źródło: H. Mintzberg, J.A. Waters, *Of Strategies : Deliberate and Emergent*, "Strategic Management Journal" 1985, vol. 6. No 3, s. 257-272 za: K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007 s. 88.

4. Badania własne dotyczące horyzontu planowania

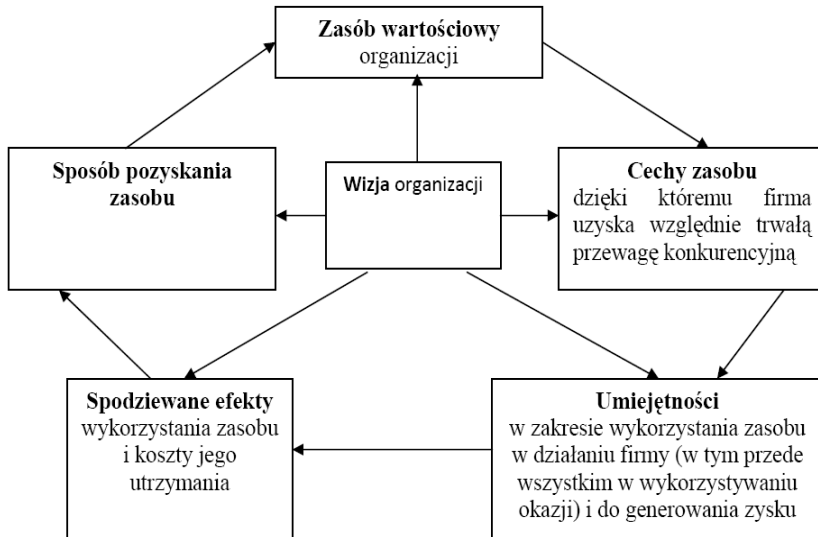
W ramach szkoły ewolucyjnej można prowadzić różne badania, które jednak są ograniczone do kategorii produktów i rynków. W zasadzie żadna ze szkół zarządzania strategicznego nie przewiduje innych niż produktowo-rynkowe treści strategii. Przyjmując jednak, że w wa-

runkach narastającej turbulencji otoczenia, jego nieprzewidywalności, coraz częściej strategię mogą być formułowane wyłącznie w kategoriach zasobów. Tylko te ostatnie w tych warunkach można uznać za przewidywalne i nadające się do ukształtowania. Taka strategia jest ukierunkowana na nieznane okazje. Badając horyzont czasu różnych wielkości planistycznych można między innymi ustalić czy takie sytuacje występują w praktyce?, czy są powszechne?, czy raczej są incydentalne?.

Od pewnego czasu prowadzę własne badania w tym zakresie, a od 2010 roku ustrukturalizowane w ramach projektu badań własnych: N N115003938. Podstawowym celem badawczym jest zidentyfikowanie maksymalnego planistycznego horyzontu czasu różnych wielkości w przedsiębiorstwach, wielkości obejmujących zarówno kategorie rynkowe, jak i zasobowe. Zrealizowanie tego celu umożliwi pośrednie wnioskowanie o strukturze problemów w strategiach przedsiębiorstw w zależności od charakteru otoczenia, określanego przy pomocy zmienności i przewidywalności. Ostatecznie będzie to prowadzić do odpowiedzi na pytanie czy przewaga kategorii rynkowych lub zasobowych w strategii organizacji jest skorelowana z charakterem otoczenia. **Podstawowa hipoteza badawcza:** wraz z narastającą turbulencją otoczenia w strategiach firm zaczynają dominować kategorie zasobowe, kosztem kategorii produktowo-rynkowych. Horyzont planistyczny tych ostatnich ulega skróceniu, do poziomu taktyczno-operacyjnego. Wstępne wyniki badań sugerują udowodnienie zjawiska zawartego w hipotezie.

Jeżeli hipoteza badawcza ostatecznie potwierdzi się będzie to sygnał o potrzebie dość radykalnych zmian w programach dydaktycznych różnych studiów z zakresu zarządzania. Na poziomie strategicznym należałoby przede wszystkim akcentować elementy nowych strategii zasobowych, jak na rysunku 2. Dominującymi zagadnieniami strategicznymi staną się:

- pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy dla wykorzystywania okazji,
- kształtowanie postaw pracowniczych i motywacji sprzyjających wykorzystywaniu okazji,
- budowanie uprzywilejowanych relacji z otoczeniem, sformalizowanych lub/i niesformalizowanych, również sprzyjających wykorzystywaniu okazji.

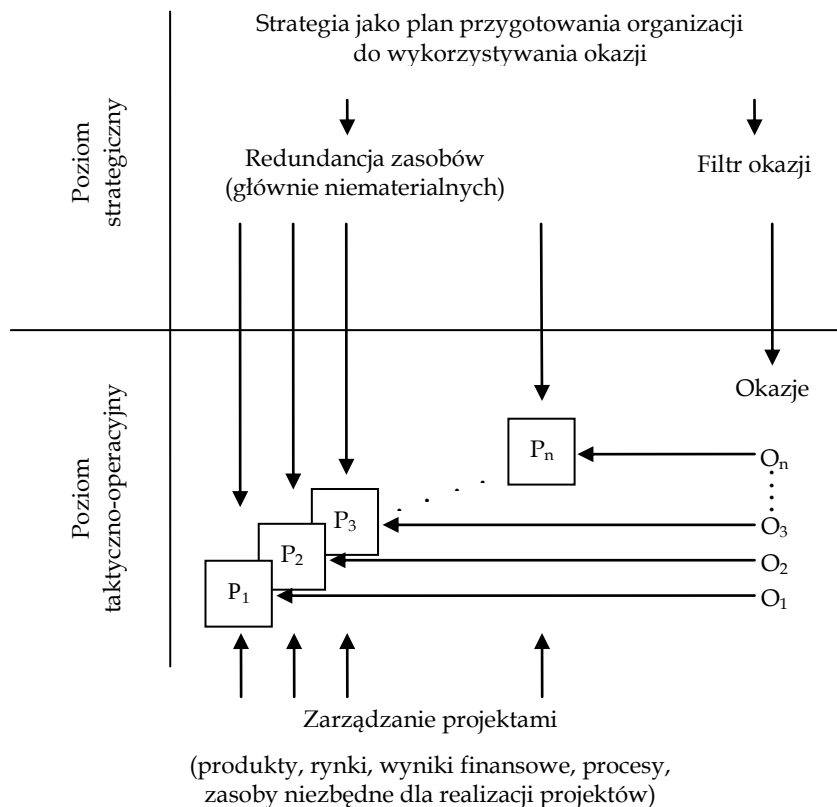


Rysunek 2. Identyfikacja strategii firmy w języku zasobów.

Źródło: R. Krupski, *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006 ; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, 2009, s. 175.

5. Planowanie rynków i zasobów na poziomie taktyczno-operacyjnym

Skracaniu horyzontu planowania strategicznego w kategoriach produktów i rynków wcale nie musi towarzyszyć skracanie horyzontu planowania zasobów, zwłaszcza niematerialnych. Ostatecznie może dojść do tego, że treścią strategii będą zasoby, głównie niematerialne, a planowanie rynków i produktów stanie się domeną poziomu taktyczno-operacyjnego, a w każdym bądź razie poziomu o relatywnie krótszym horyzoncie czasu. Podstawową metodą zarządzania stanie się zarządzanie projektami. Ich treścią będzie wykorzystywanie okazji opisywanych w kategoriach rynków i produktów. Natomiast uwarunkowanie wykorzystywania okazji – posiadanie zasobów lub dostępu do nich, zawarte zostanie w treści strategii. Poglądowo ideę tę prezentuje rysunek 3.



Legenda: projekty P1, P2,..., Pn, związane z wykorzystywaniem okazji O1, O2,..., On

Rysunek 3. Ontologia poziomów: strategicznego i taktyczno-operacyjnego organizacji działającej w warunkach niepewności

Podsumowanie

Historia poglądów zatoczyła koło. W swojej książce profesorskiej *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*¹¹ (Krupski 1993) zawarłem rozdział : Od planowania operacyjnego do strategicznego-

¹¹ R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993.

go. Tym razem mam poglądy streszczające się zdaniem: Od planowania strategicznego do operacyjnego.

Literatura:

1. Ackoff R.L., *Zasady planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 1973.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
3. Krupski R., *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993.
4. Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 5, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
5. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
6. Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie- analiza krytyczna*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.
7. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
8. Mintzberg H., Waters J.A., *Of Strategies: Deliberate and Emergent*, "Strategic Management Journal", vol. 6. No 3, 1985.
9. Obłój K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.
10. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2007.
11. Quinn J, Voyer J., *Logical incrementalism: managing strategy formation*, [w:] Mintzberg H. i in. *The strategy process. Concepts, contexts, cases*, Pearson Education, Harlow 2003, za: P. Banaszyk, *Strategia emergentna jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, Tom I (red. M. Moszkowicz), Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.

Podjęcie procesowe w zarządzaniu logistycznym

Wstęp

Podjęcie procesowe jest charakterystyczne dla nowoczesnych koncepcji zarządzania i wywodzi się od poglądów M. Portera który w swoim łańcuchu wartości dostrzegał potrzebę holistycznego spojrzenia na procesy w przedsiębiorstwie. Postrzeganie organizacji przez pryzmat realizacji skwantyfikowanych zadań częściowych wyraźnie utrudnia optymalizację efektywnego i skutecznego osiągnięcia przez nią celów. Również i postrzeganie tej organizacji jako zwartej całości i zarządzanie tą całością, skutkuje podobnymi problemami. Z tych względów korzystniejszym jest zarządzanie organizacją, w optyce celowo powiązanych ze sobą ciągów czynności, przekształcających stan wejściowy w wyjściowy, celem dostarczenia klientowi wyrobu o oczekiwanej wartości. Takie działanie, zgodnie z koncepcją wspomnianego łańcucha wartości, pozwala na wyspecyfikowanie różnych procesów w przedsiębiorstwie, wyłonienie procesów podstawowych i pomocniczych, a następnie koncentrację wysiłków na głównych źródłach budujących przewagę konkurencyjną. Chodzi o to ażeby następował płynny i szybki (bez zbędnej straty czasu) przepływ materiałów i informacji przez poszczególne ogniwa procesu wytwórczego, tworząc strumień wartości dla klienta. W strumieniu wartości oczekiwany jest ciągłe i płynne dodawanie wartości w realizowanych procesach wytwórczych.

W tworzeniu przewagi konkurencyjnej duży udział ma szeroko rozumiana logistyka która obejmuje praktycznie wszystkie sfery organizacji. Logistyka znajduje swoje istotne miejsce we wszystkich podstawowych procesach wyszczególnionych w łańcuchu wartości M. Portera: logistyka wewnętrzna, działania operacyjne, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż oraz serwis. Logistyka także odgrywa znaczącą rolę w procesach pomocniczych tworzących warunki materiałowe, zasobowe, technologiczne i informacyjne dla procesów podstawowych. Wymienia

się tu kategorie często ściśle związane z logistyką jak: infrastruktura, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii i zaopatrzenie. Wobec tak szerokiego spektrum procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, a dotyczących w różnym stopniu logistyki, autor przyjął za cel tego opracowania próbę wyjaśnienia istoty procesowego podejścia w zarządzaniu logistycznym.

1. Istota logistyki i zarządzania logistycznego

Współczesna gospodarka nakłada szczególne wymagania na producentów, dostawców ale i partnerów (stron zainteresowanych) w działalności gospodarczej. Wymagania te wynikają z faktu funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu w którym klient oczekuje szybkiego spełnienia jego potrzeb. Zatem mamy do czynienia z klientem wymagającym, oczekującym coraz to nowszych jakościowo produktów, cykl życia produktów ulega skróceniu – produkty szybko starzeją się technologicznie ale też i moralnie. Wymaga to od producentów skracania cykli produkcyjnych i ciągłego rozpoznawania przyszłych oczekiwań klientów. Już współcześnie zachodzą sytuacje, że cykl życia np. określonego modelu samochodu jest krótszy od czasu niezbędnego na jego zaprojektowanie i uruchomienie produkcji. Oznacza to, że producenci podejmują prace projektowe nad nowym modelem kiedy poprzedni jeszcze nie wszedł w fazę produkcji. Tak silna presja na czas stawia nowe wyzwania logistyce, wszak przedmiotem zainteresowania logistyki są przepływy materiałów, urządzeń, sprzętu oraz informacji. Przepływy te powinny być zorganizowane, zaplanowane, odpowiednio zrealizowane i oczywiście nadzorowane.

Zarówno w literaturze zagranicznej, jak i krajowej nie ma powszechnie przyjętej definicji logistyki. Na przykład F. J. Beier i K. Rutkowski określają, iż *przez logistykę rozumie się z reguły pojęcie oznaczające zarządzanie działaniami przemieszczania i składowania, które mają ułatwić przepływ produktów z miejsc pochodzenia do miejsc finalnej konsumpcji, jak również związaną z nimi informacją w celu zaoferowania klientowi odpowiedniego poziomu obsługi po rozsądnych kosztach*¹.

Według M. Sołtysika *logistyka jest dziedziną wiedzy o procesach logistycznych w gospodarce oraz sztuce skutecznego zarządzania tymi procesami*².

¹ F. J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, SGH, Warszawa 1995, s. 16.

² M. Sołtysik, *Istota i cechy zarządzania logistycznego*, "Gospodarka Materialowa & Logistyka", 1994, nr 7-8, s. 145.

Trafnie definicję logistyki, jako sferę działalności gospodarczej, sformułowali autorzy podręcznika L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek³: *Logistykę w szerokim rozumieniu traktujemy jako zintegrowany system kształtowania i kontroli procesów fizycznego przepływu towarów oraz ich informacyjnych uwarunkowań, zmierzających do osiągnięcia możliwie najkorzystniejszych relacji między poziomem świadczonych usług (poziomem obsługi odbiorców) a poziomem i strukturą związanych z tym kosztów.*

Można też sprowadzić definicję logistyki do prostego stwierdzenia⁴: *Logistyka to proces zarządzania całym łańcuchem dostaw.* Występujące w definicji określenie "łańcuch dostaw" należy rozumieć jako działalność związaną z przepływem produktów i usług - od jego oryginalnego źródła, przez wszystkie formy pośrednie, aż do postaci, w której produkty i usługi są użytkowane przez ostatecznego klienta. W tym miejscu należy stwierdzić, że bazą logistyki jest łańcuch logistyczny rozumiany jako zespół połączonych ogniw magazynowo-transportowych, stanowiących technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych drogami przewozu towarów oraz organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji, procesów zamówień i polityki zapasów wszystkich ogniw tego łańcucha⁵.

W kolejności przez zarządzanie logistyczne należy rozumieć przemysłany zespół działań ukierunkowany na formułowania strategii, planowanie, sterowanie i kontrolę procesów przepływu i magazynowania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów gotowych odpowiednich informacji, od punktu pozyskania do miejsca konsumpcji, w celu jak najlepszego dostosowania się do potrzeb klienta i ich zaspokajanie⁶. Zatem zarządzanie logistyczne jest integralną częścią całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem i realizuje główne cele przedsiębiorstwa. Jednak zarządzanie logistyczne, zgodnie z celem logistyki, koncentruje się na osiąganiu sprawnych i efektywnych przepływów materiałów, wyrobów gotowych i informacji w całym łańcuchu logistycznym. Stąd można wywieść, że w procesie podejmowania decyzji zarządczych, logistyka poszukuje optymalnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych, technologicznych i informacyjnych, powodujących lami-

³ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa, PWE 2000, s.436-437.

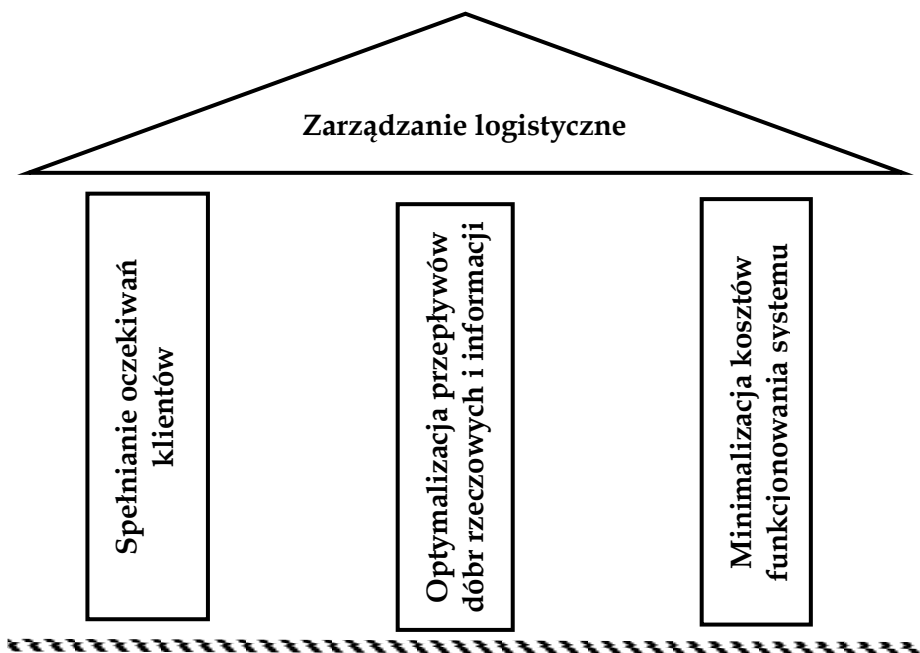
⁴ E. Golembaska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 18.

⁵ Tamże, s. 19.

⁶ Zob. S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 21.

narny przepływ dóbr rzeczowych i informacyjnych w całym rozpatrywanym łańcuchu logistycznym.

Całość działań zarządzania logistycznego sprowadza się do trzech filarów: spełniania oczekiwań klientów, optymalizacji przepływów dóbr rzeczowych i związanych z nimi informacji przez wszystkie ogniwa łańcucha logistycznego oraz minimalizacji kosztów funkcjonowania systemu produkcyjnego (rys. 1).



Rysunek 1. Zbór istotnych działań zarządzania logistycznego

Źródło: Opracowanie własne.

W wyniku takiego podejścia do systemu zarządzania powinniśmy uzyskać: satysfakcję klienta, przewagę konkurencyjną, minimalizację czasu i kosztów przepływu materiałów i wyrobów gotowych, zmniejszenie wszelkich zapasów, lepsze wykorzystanie potencjału i co chyba najważniejsze – obniżenie kosztów wytwarzania a zatem i ceny produktu dla finalnego konsumenta. Przedsiębiorstwo może uzyskać większą aktywność i przejrzystość działania, korzystniejsze warunki do zrozumie-

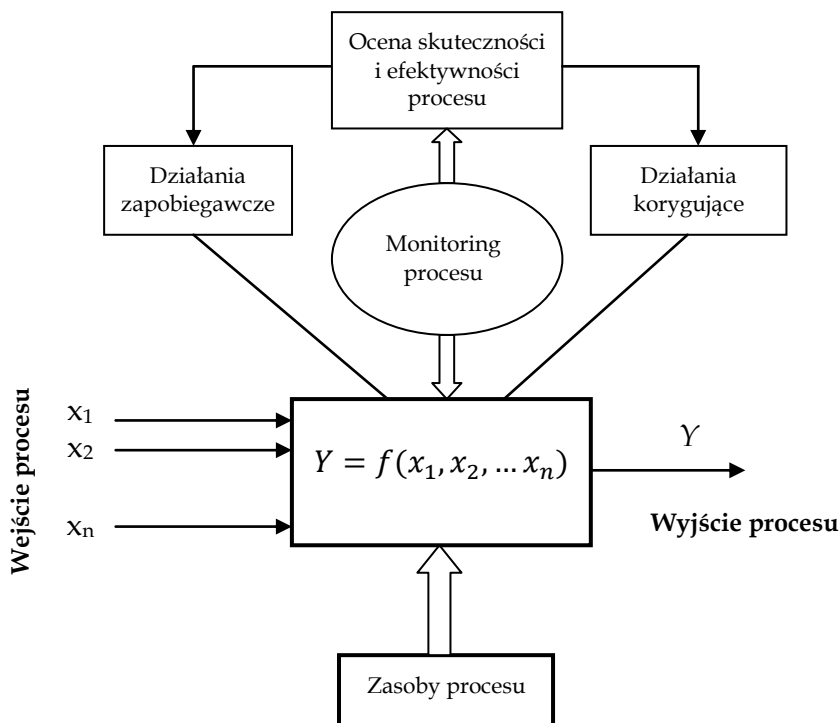
nia związków pomiędzy działaniami cząstkowymi a celami przedsiębiorstwa, lepsze rozpoznanie oczekiwań klientów i uzyskiwanie efektu synergicznego.

2. Podejście procesowe

Mówiąc o podejściu procesowym należy wcześniej wyjaśnić samo pojęcie procesu. Potrzeba taka wynika z faktu, iż jak zwykle w naukach z zakresu zarządzania możemy spotkać wiele definicji w których autorzy dla określonych celów akcentują wybrane aspekty definiowanej rzeczywistości. Nie wdając się w zawilgości definicyjne można stwierdzić, iż wielu autorów określa proces jako zespół czynności (ciąg powiązanych ze sobą działań, serię czynności, układ czynności, całość czynności) w ramach których dodaje się wartość do zasobów początkowych (tworzących wartość dodaną, jest kreowany produkt) i przekazuje się produkt klientowi wewnętrznemu lub zewnętrznemu. Prosta definicję procesu odnajdujemy w normie PN-EN- ISO 9000:2006 *proces to zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejście w wyjście*⁷. Wszystkie te czynności, operacje, działania jak i same procesy wykonuje się w celu wytworzenia produktów zaspokajających potrzeby i oczekiwania klientów zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Procesy są kluczowymi elementami nowoczesnych koncepcji zarządzania. W zasadzie można przyjąć, że organizacja to zbiór wzajemnie powiązanych ze sobą procesów, których realizacja umożliwia osiąganie zaplanowanych celów. Zatem w procesie, przy pomocy posiadanych zasobów, następuje przetworzenie czynników wejściowych w wyjściowe o wyższej wartości dodanej dla klienta. Samo zaś zarządzanie procesami jest podejściem klientocentrycznym – skupiającym się na wymaganiach, oczekiwaniach i satysfakcji klienta.

Skuteczność funkcjonowania całej organizacji zależy wprost proporcjonalnie od skuteczności jej procesów. Każda organizacja realizuje grupę wzajemnie powiązanych procesów zmierzających do osiągnięcia celów tej organizacji. Jeżeli procesy w organizacji zostaną logicznie zaplanowane, to należy oczekiwać, że będą wykonane w przewidzianym czasie i przy założonych zasobach. Procesy w organizacji są zazwyczaj zaplanowane i realizowane w warunkach nadzorowanych w celu dodania wartości do wyrobu.

⁷ Polska Norma PN-EN ISO 9000:2006 System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2006, s. 33.



Rysunek 2. Model procesu

Źródło: Opracowanie własne.

Zatem, zgodnie z modelem przedstawionym na rys. 2, każdy proces powinien być monitorowany, oceniany pod względem zgodności jego przebiegu z opracowaną procedurą i odpowiednią dokumentacją technologiczną, jego skuteczności i efektywności⁸, a działania zapobiegawcze i korygujące⁹ powinny przyczyniać się do systematycznej poprawy jako-

⁸ Skuteczność to stopień w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte. Efektywność określa relacje między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami.

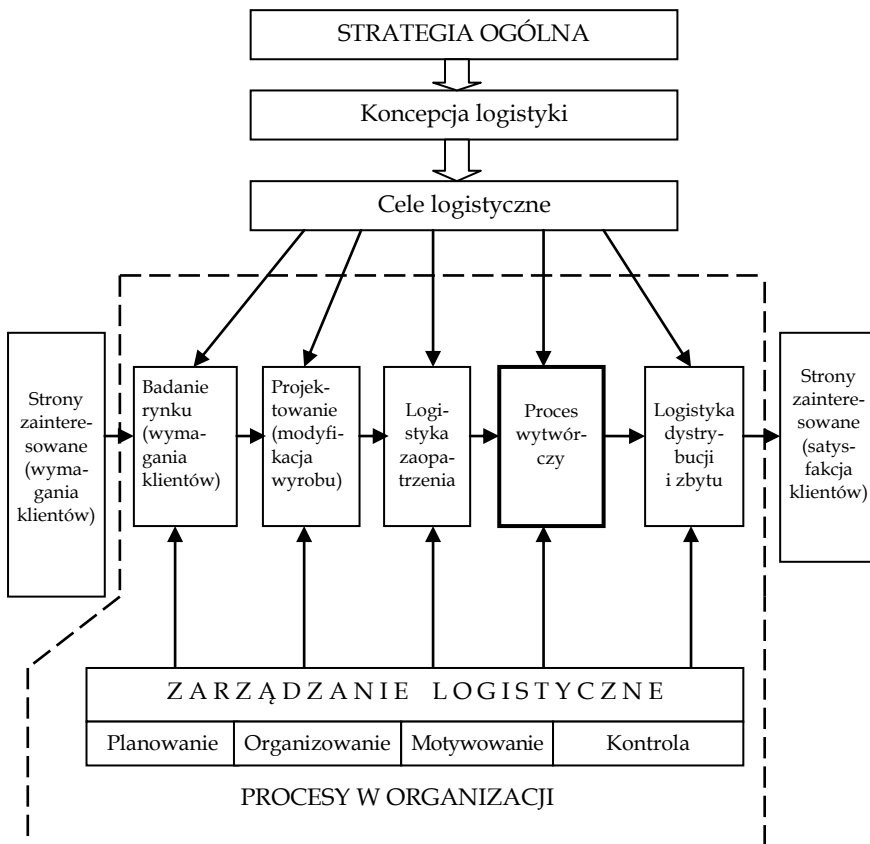
⁹ Działania **zapobiegawcze** są prowadzone w celu wyeliminowania przyczyn potencjalnych niezgodności (wymagań) lub innej potencjalnej sytuacji niepożądanej. Działania **korygujące** podejmowane są w celu wyeliminowania przyczyn wykrytej niezgodności lub innej niepożądanej sytuacji. Działania zapobiegawcze są podejmowane w celu zapobieżenia niezgodności, zaś działania korygujące są podejmowane w celu zapobieżenia ich ponownemu wystąpieniu.

ści wyrobu wyjściowego (wyjścia procesu). Każde działanie realizowane w procesie powinno zwiększać wartość wejścia – generować pewną wartość dodaną. Działania które nie wnoszą nowych wartości, nie wzbogacają produktu i których istnienie nie jest konieczne z punktu widzenia ciągłości procesu, to działania pozorne i powinny być identyfikowane oraz eliminowane z procesu. Wyjście każdego działania, podobnie jak wyjście całego procesu, powinno mieć większą wartość niż, odpowiednio ich wejścia. Każdy zidentyfikowany proces powinien mieć wyraźnie sprecyzowany cel sprowadzający się do dostarczania klientowi (zewnętrznemu lub wewnętrznemu) wyrobu spełniającego jego wymagania i oczekiwania – przynoszącego temu klientowi satysfakcję.

3. Powiązania procesów

Wewnątrz organizacji wyjście jednego procesu staje się wejściem innego. Zatem procesy są wzajemnie powiązane za pomocą „wejść” i „wyjść”. Przykładowo może być układ w którym wyjście z procesu magazynowania surowców (surowce) jest wejściem dla procesu produkcji. Wyjście z procesu produkcji (produkt) jest wejściem dla procesu sprzedaży. Wejścia i wyjścia mogą być materialne (np. materiały, półwyroby, produkty gotowe), usługi (np. magazynowanie, transport, kontrola, badania, naprawa, księgowanie, obsługa klienta) oraz niematerialne (np. informacje, dane, procedury). Inny układ powiązań procesowych przedstawia rys. 3. Wejście procesu to przede wszystkim identyfikacja potrzeb i oczekiwań klienta danego procesu, a także wszelkie wymagania prawne związane z jego przebiegiem jak np.: specyfikacje, normy, dyrektywy, ustawy i rozporządzenia i uchwały wewnętrzne organizacji, itp. Wyjście procesu to realizacja i spełnienie wszystkich wymagań określonych na jego wejściu. Bardzo istotne jest sprecyzowanie dokumentów na wejściu procesu, niezbędnych do jego rozpoczęcia, jak również dokumentów na wyjściu procesu, ponieważ ułatwia to określenie powiązań procesów w firmie, z reguły przebiegających w sposób sekwencyjny, to znaczy, że wyjście jednego procesu stanowi wejście do następnego¹⁰.

¹⁰ Zob. J. Kowalczyk, *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 85.



Rysunek 3. Przykładowe procesy w organizacji produkcyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

W omawianym przykładzie (rys. 3), wyjściem badań rynkowych są oczekiwania klientów które zostaną sprecyzowane na wyjściu procesu badawczego. Informacje te stają się wejściem dla zespołów projektujących lub modyfikujących wyroby. Po zaprojektowaniu wyrobu niezbędne dane są wejściem procesu logistycznego zaopatrzenia który to proces przygotowuje niezbędne surowce, energię, podzespoły i inne elementy niezbędne do zabezpieczenia materiałowego procesu wytwórczego. Na wyjściu procesu wytwórczego powinniśmy otrzymać wyrób zgodny oczekiwaniami klienta, który staje się wejściem procesu związanego

z logistyką dystrybucji. Logistyka dostarczy produkt w wyznaczone miejsce. Oczekujemy, że po nabyciu produktu, o oczekiwanej wartości, klient zostanie usatysfakcjonowany i stanie się naszym lojalnym partnerem.

Akcent na rozwój podejścia procesowego jest wyzwaniem współczesnych koncepcji zarządzania w tym zarządzania logistycznego. Jak podaje P. Blaik¹¹ stymulatorami rozwoju orientacji na procesy są: zmiany sposobu myślenia i działania na płaszczyźnie kształtowania struktury tworzenia i transformacji wartości, rozwoju produktu, kształtowania powiązań pomiędzy dostawcami i odbiorcami, rozwiązywania problemów klientów, dążenia do systemowych i synergicznych rozwiązań w sferze identyfikacji i racjonalizacji kosztów, dążenia do coraz szerszego i skuteczniejszego stosowania nowoczesnych metod i narzędzie zarządzania itp. Ogólnie biorąc orientacja na procesy jest w zasadniczej mierze określona przez swój charakter integracyjny (łączenie procesów cząstkowych w jeden całościowy), koordynacyjny (podporządkowanie poszczególnych działań jednemu procesowi i celowi systemu) oraz kreatywny (kształtowanie organizacji zgodnie z wymaganiami procesów i tworzeniem wartości dla klienta).

W przedsiębiorstwie można wyróżnić bardzo wiele istotnych procesów logistycznych które często bardzo ściśle łączą się z procesami marketingowymi. Zresztą tak jak w podziale funkcjonalnym wyróżnić można logistykę zaopatrzenia i logistykę zbytu które łącznie określamy jako logistykę marketingową. Podobnie można określić cząstkowe procesy produkcji które w całym systemie produkcyjnym integruje logistyka produkcji. P. Blaik¹² wyróżnia pierwotne i wspomagające procesy logistyczne. Pierwotne to takie które łączą procesy zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji – przekształcają czasowe, przestrzenne, ilościowe i jakościowe właściwości towarów i informacji. Natomiast wspomagające procesy logistyczne zależą od koncepcji logistyki i modelu zarządzania w przedsiębiorstwie. Obejmują one procesy planowania i podejmowania decyzji służących kształtowaniu, koordynacji i optymalizacji systemów logistycznych. Podział ten dobrze ilustrują przykłady procesów przedstawione w tabeli 1.

¹¹ Zob. P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 90.

¹² Tamże, s. 106.

Tabela 1. Pierwotne i wspomagające procesy logistyczne

Procesy pierwotne		Procesy wspomagające
Procesy przepływu materiałów i towarów	Procesy przepływu informacji	
Magazynowanie	Planowanie dostaw, produkcji, zapasów	Zarządzanie logistyką (kreowanie celów, strategii, kierowanie personelem)
Transport	Wydawanie dyspozycji dotyczących dostaw, realizacji zleceń	Controlling logistyki (planowanie i kontrola kosztów i świadczeń)
Przyjmowanie towarów	Sterowanie przepływem produktów	Badanie i rozwój logistyki (projektowanie logistyki, rozwój technologii i kadr)
Wysyłka towarów	Opracowanie zamówień klientów	Przekrojowa koordynacja (dotyczy nowych produktów, technologii, informacji)
Gospodarowanie odpadami Serwis, obsługa logistyczna		

Źródło: P. Blaik, op. cit., s. 107.

Procesy logistyczne powinny być poprawnie wyspecyfikowane, dobrze zarządzane i efektywnie funkcjonujące. Procesy przebiegają w układzie łączącym zadania często wielu komórek organizacyjnych powinny mieć wyznaczonych właścicieli z jednoznacznie określoną odpowiedzialnością za ich przebieg¹³. Takie podejście procesowe powoduje, że eliminowane są błędy występujące najczęściej na stykach poszczególnych komórek organizacyjnych.

¹³ Dla formalności należy dodać, że każdy proces powinien mieć także swojego klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego), a wytwór tego procesu powinien jak najlepiej zaspakajać potrzeby klienta, co jest istotą dobrego zarządzania logistycznego.

4. Zarządzanie procesami

Współczesne, złożone uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw wymagają przede wszystkim dobrego zarządzania zorientowanego na procesy ich cele i strategię rozwoju. Samo zarządzanie procesami oznacza dążenie do osiągnięcia celów organizacji poprzez zidentyfikowanie procesów i realizację funkcji zarządzania tymi procesami.

Każdy proces posiada swój cel wynikający z przyjętej strategii. Musi istnieć ścisły związek pomiędzy celami organizacji, zidentyfikowanymi procesami a oczekiwaniami klienta. Przyjęte cele w organizacji kierunkują działania pracowników, pozwalają zrozumieć kierunek rozwoju organizacji, stanowią istotny element planowania a także stanowią kluczowy mechanizm oceny stopnia ich realizacji.

Formułowanie celów procesów opiera się na trzech źródłach¹⁴:

- celach całej organizacji, zarówno strategicznych określonych w długim horyzoncie czasu, jak i celach operacyjnych – krótkoterminowych,
- wymaganiach klientów,
- porównaniu się do najlepszych w poszczególnych dziedzinach (benchmarking).

Każdy zidentyfikowany proces powinien mieć jednoznacznie określoną osobę odpowiedzialną za nadzór i doskonalenie tego procesu. Taki właściciel (lider) procesu powinien mieć realny wpływ na przebieg procesu, posiadać stosowne uprawnienia, dysponować zasobami niezbędnymi do zapewnienia poprawnego funkcjonowania procesu i jego ciągłego udoskonalania. W tym celu niezbędna jest poprawna komunikacja pomiędzy klientami wewnętrznymi i dostawcami w organizacji.

Kierownictwo organizacji powinno zapewnić zidentyfikowanie i dostępność zasobów istotnych dla wdrożenia strategii i osiągnięcia celów organizacji, włącznie z zasobami związanymi z działaniem i doskonaleniem systemu logistycznego i zadowoleniem klientów i innych stron zainteresowanych.

Procesy, podobnie jak cały system zarządzania, powinny być doskonalone. Działania doskonalące podejmowane są w wyniku¹⁵:

- oceny realizacji celów i mierników ustalonych do nadzorowania procesu,

¹⁴ J. Kowalczyk, *Szef firmy...* op. cit., s. 86.

¹⁵ Tamże, s. 87.

- oceny efektywności procesu,
- oceny dotychczas podejmowanych przedsięwzięć dla doskonalenia procesu.

Doskonalenie procesu ma swój bezpośredni wyraz w stawianiu coraz wyższych i ambitniejszych celów dla tego procesu. Określanie tych celów powinno wynikać z permanentnie prowadzonej analizy procesów, co w systemie zarządzania jest obowiązkiem właścicieli procesów.

Aby efektywnie zarządzać procesami w całej organizacji należy spełnić co najmniej trzy warunki¹⁶:

- dysponować odpowiednim zbiorem informacji dotyczących przebiegu procesu, w każdej z faz jego realizacji,
- posiadać odpowiednie narzędzia i umiejętności ich stosowania, zapewniające monitorowanie procesu oraz jego korygowanie w razie wystąpienia zakłóceń utrudniających osiągnięcie zaplanowanych celów dla danego procesu,
- określić formułę przejścia z doskonalenia zarządzania pojedynczymi procesami na doskonalenie zarządzania w skali całej organizacji.

Celem ciągłego doskonalenia procesów jest nie tylko rozwiązywanie pojawiających się problemów i zapobieganie ich powstawaniu. Jak podaje J. Kowalczyk¹⁷ proces ciągłego doskonalenia to permanentne poszukiwanie przez wszystkich pracowników możliwości i sposobów doskonalenia własnej pracy i jak najlepszego spełniania potrzeb i oczekiwań wszystkich klientów. To ciągle stawianie i poszukiwanie odpowiedzi na pytania czy mój produkt lub usługa może być lepszy, bardziej bezpieczny, bardziej niezawodny, tańszy, prostszy w użyciu itd.

Celem zapewnienia stabilnej, powtarzalnej i poprawnej realizacji procesu opracowuje się odpowiednią dokumentację. Dokumentacja systemu może być wykonana w formie pisemnego opracowania lub w formie elektronicznej czy nawet fizycznych wzorców wyrobów.

¹⁶ Zob. J. Kowalczyk, *Doskonalenie zarządzania organizacją*, Problemy Jakości 3/2010.

¹⁷ Tamże.

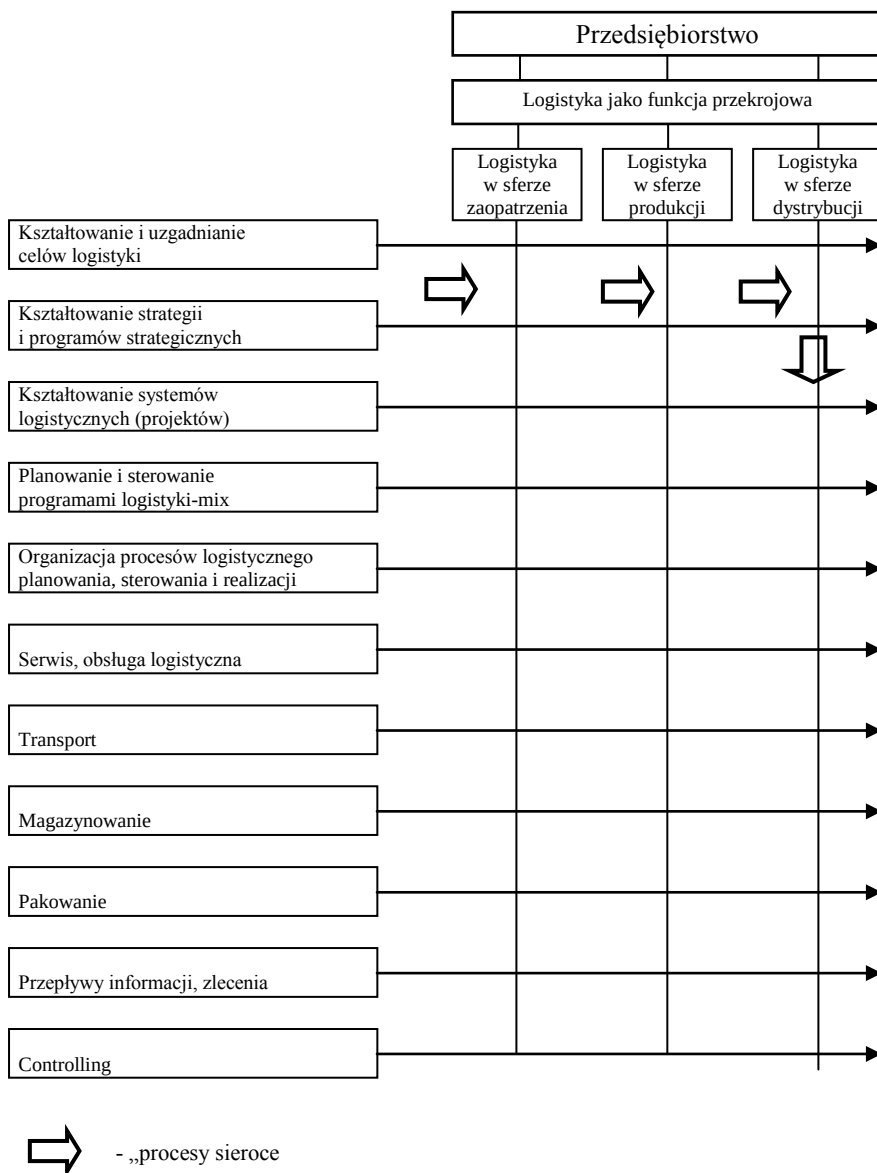
5. Struktura organizacji a podejście procesowe

Z uwagi na dużą turbulencję otoczenia i zmian oczekiwań klientów, podejście procesowe mające charakter dynamiczny, daje możliwość ciągłego doskonalenia produktów. Stąd właśnie zachodzi potrzeba systematycznego odchodzenia od usztywniających organizację struktur funkcjonalnych w kierunku przyjmowania elastycznych i dynamicznych struktur zapewniających optymalizację procesów zorientowanych na wytwarzanie wartości dla klienta.

Tradycyjna, wertykalna struktura organizacyjna firmy, zwana również strukturą funkcjonalną, zbudowana jest z poszczególnych pionów wyodrębnionych według funkcji pełnionych w organizacji (rys. 4). Naturalną tendencją w organizacji tego typu jest separowanie się od siebie poszczególnych pionów. W każdej organizacji, bez względu na jej strukturę organizacyjną, funkcjonują procesy, nawet jeśli nie są zidentyfikowane i opisane, a pracownicy uczestniczący w ich realizacji nie mają nawet świadomości ich istnienia. W strukturze wertykalnej podprocesy główne realizowane w poszczególnych pionach zorientowane są nie na wyrób, a na jednostki organizacyjne. Dotyczy to zarówno organizacji biznesowych jak i *non profit*¹⁸.

W wertykalnym systemie zarządzania, poszczególne działy lub służby podlegają poszczególnym szefom pionów funkcjonalnych, którzy patrzą na proces biznesowy z poziomu zarządzania swoimi pionami. Skutkuje to tym, że na granicach owych, wysoce samodzielnych pionów, pojawiają się pomiędzy realizowanymi procesami niższego rzędu bardzo słabo określone mikroprocesy, za które nikt nie odpowiada (rys. 4). Te mikroprocesy nie mają właścicieli. To znaczy, że w organizacji nie ma osób odpowiedzialnych z ich poprawne wykonywanie. Właśnie te mikroprocesy bez właściciela, są najczęściej odpowiedzialne za brak spójności w całościowym działaniu organizacji, np. w realizacji procesu „od zamówienia do gotówki”. Często nazywane są one „procesami sierocymi”. Skutkuje to zamazywaniem odpowiedzialności za brak sprawności w wytwarzaniu wartości dodanej, która winna być wynikiem realizacji procesu biznesowego.

¹⁸ Zob. J. M. Chmielewski, „Procesy sieroce” na styku kompetencji służby IT, ABC Jakości, 1-2 (57-58), s. 60.



Rysunek 4. Ogólna struktura funkcji (zadań) procesu zarządzania logistycznego

Źródło: uzupełniono rys.1.2. S. Nowosielski, op. cit., s. 30.

Taka sytuacja jest szkodliwa dla skuteczności osiągania celów przez organizację. Podejście procesowe eliminuje „procesy sieroce” bowiem istota orientacji procesowej w zakresie logistyki powoduje dostosowanie procesów logistycznych poszczególnych układów funkcjonalnych poprzez ich właściwą koordynację, przy jednoczesnym integrowaniu (scalaniu) funkcji i komórek realizujących określone działania w przedsiębiorstwie¹⁹.

Procesy logistyczne powinny być poprawnie wyspecyfikowane, dobrze zarządzane i efektywnie funkcjonujące. Procesy przebiegają w układzie łączącym zadania często wielu komórek organizacyjnych powinny mieć wyznaczonych właścicieli z jednoznacznie określoną odpowiedzialnością za ich przebieg²⁰. Takie podejście procesowe powoduje, że eliminowane są błędy występujące najczęściej na stykach poszczególnych komórek organizacyjnych.

Podsumowanie

Logistyka obejmuje swoim zasięgiem całość organizacji, jej podstawowych funkcji a podejście procesowe w zarządzaniu logistycznym jest warunkiem realizacji tej nowoczesnej koncepcji zarządzania. Samo zarządzanie logistyczne koncentruje się na optymalizacji przepływów rzeczowych i informacyjnych celem którego jest zaspokojenie oczekiwań klientów przy możliwie najniższych kosztach. Poprawne wyspecyfikowanie procesów logistycznych jest podstawą zarządzania logistycznego. Należy w podsumowaniu zgodzić się ze stwierdzeniem S. Nowosielskiego²¹, że proces można nazwać logistycznym jeśli rozmieszczenie, stan i przepływy jego składowych wymagają koordynacji z innymi procesami, ze względu na kryteria lokalizacji, czasu, kosztów i efektywności spełniania nadrzędnych celów organizacji. Proces staje się procesem logistycznym, kiedy pojawia się potrzeba skoordynowania go z innymi procesami. Logistyka wiąże się bowiem z procesami realizowanymi przez jednostki mające różne centra zarządzania. Takie postrzeganie organiza-

¹⁹ Zob. S. Nowosielski, *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. U. E. we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 29.

²⁰ Dla formalności należy dodać, że każdy proces powinien mieć także swojego klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego), a wytwór tego procesu powinien jak najlepiej zaspokajać potrzeby klienta, co jest istotą dobrego zarządzania logistycznego.

²¹ S. Nowosielski, op. cit., s. 31.

cji powoduje eliminację błędów występujących najczęściej na stykach poszczególnych komórek organizacyjnych.

Literatura:

1. Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.
2. Beier F. J., Rutkowski K., *Logistyka*, SGH, Warszawa 1995.
3. Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.
4. Chmielewski J. M., „Procesy sieroce” na styku kompetencji służby IT, *ABC Jakości*, 1-2 (57-58).
5. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa, PWE 2000.
6. Gołemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
7. Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją*, *Problemy Jakości* 3/2010.
8. Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005.
9. Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. U. E. we Wrocławiu, Wrocław 2008.
10. Polska Norma PN-EN ISO 9000:2006 *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
11. Sołtysik M., *Istota i cechy zarządzania logistycznego*, "Gospodarka Materiałowa & Logistyka" 1994, nr 7-8.

Podejście procesowe a kreowanie przewagi konkurencyjnej

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa działają w turbulentnym otoczeniu, tzn. niezwykle zmiennym, niepewnym i wymagającym. Bardzo często każdy dzień jest dla nich walką nie tylko o lepszą pozycję rynkową, czy wyższy poziom zysku, ale również o przetrwanie. Przedsiębiorstwa od lat szukają rozwiązań, które pozwolą im na zmniejszenie ilości oraz skomplikowania problemów, zapewni zdecydowanie większą elastyczność działania oraz będzie odpowiadało na potrzeby klientów. Pomocnym, w tym przypadku, może się okazać właśnie podejście procesowe. Jest to obecnie jedna z bardziej efektywnych metod zarządzania. Każda organizacja składa się z szeregu powiązanych ze sobą procesów i dzięki ich uporządkowaniu, uproszczeniu i usprawnieniu może ona zyskać doskonałe narzędzie do walki ze zmiennością otoczenia, a co za tym idzie do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Celem artykułu jest zapoznanie się z podstawowymi pojęciami związanymi z podejściem procesowym, przedstawienie wykorzystania tej metody przez współczesne przedsiębiorstwa z różnorodnych branż oraz wykazanie, że może ona służyć jako podstawa kreowania przewagi konkurencyjnej.

Podstawowym problemem badawczym jest odkrycie czy i w jakim stopniu podejście procesowe jest warunkiem wzrostu przewagi konkurencyjnej dzisiejszych przedsiębiorstw.

Poniższa praca oparta jest na studiach literatury dosyć szeroko opisujących problem podejścia procesowego. Rozpoczyna się ona zaprezentowaniem podstawowego terminu w podejściu procesowym – procesu. Następnie podkreśla przewagę jaką daje podejście procesowe nad zarządzaniem tradycyjnym oraz wymienia koncepcje, których podstawą

jest proces. Na koniec przedstawione są organizacje, które działają w oparciu o podejście procesowe i korzyści, jakie wynikają z pracy w tym systemie.

1. Proces w organizacji

Na wstępie warto wyjaśnić podstawowe kategorie, którymi posługuje się podejście procesowe. Literatura w tym zakresie jest niezwykle bogata, zasadnym jednak wydaje się przybliżenie nomenklatury podejścia procesowego. Kluczowym pojęciem dla podejścia procesowego jest słowo proces, towarzyszy nam ono praktycznie w każdej dziedzinie życia i pewnie każdy z nas zapytany o jego definicję potrafiłby ją stworzyć.

Popularna encyklopedia internetowa opisuje proces jako „uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie. Nośnikiem każdego procesu jest zawsze w efekcie jakiś system fizyczny. Każdy kolejny stan (zmiana systemu spowodowana jest przez stan) zmianę poprzednią albo przez oddziaływanie zewnętrzne na system.”¹

Definicję tę znajdziemy również w normie ISO 9000:2000 pkt. 3.4.1. „każde działanie, które przekształca wejście (dane wejściowe) na wyjście (dane wyjściowe) możemy uważać za proces. Proces może w swoim "wnętrzu" zawierać zbiór różnych operacji (działań) wzajemnie ze sobą powiązanych i na siebie oddziałujących.”²

Termin ten został również zaadaptowany dla potrzeby zarządzania i nauki o organizacji i jest szeroko opisywany w literaturze przedmiotu (tabela 1.).

¹ Encyklopedia Internetowa Wikipedia, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Proces>, 15.08.10, 15:00.

² Portal internetowy Strefa-ISO, <http://www.strefa-iso.pl/iso9000-proces.html>, 15.08.12, 15:10.

Tabela 1. Zbiór definicji procesu

Autor	Definicja Procesu
Kazimierz Perechuda	„Proces to zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmiany zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi” ³ .
Szymon Cyfert	„Proces jest łańcuchem logicznie powiązanych działań, polegającym na takiej transformacji zasobów wejściowych, że wartość rezultatu na wyjściu, z punktu widzenia klienta, jest wyższa niż wartość nakładów na wejściu” ⁴ .
Jean Brilman	Proces to „strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce lub informacje) pochodzące od dostawców w produkcję dla klientów zawierającą wartość dodaną” ⁵ .
Robert Kaplan, David Norton	Procesy mają umożliwiać „kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów celowego segmentu rynku oraz zapewni spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie wyników finansowych organizacji” ⁶ .
Jerzy Kowalczyk	„Problem można określić jako ciąg działań następujących po sobie, przetwarzających stan wejściowy w wyjściowy” ⁷ .
Michael Hammer, James Champy	„Zbiór czynności wymagający na wejściu „wkładu” i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta”, tzn. taki zbiór czynności których celem jest zadowolenie klienta” ⁸ .
Geary A. Rummler, Alan P. Brache	„Ciąg czynności zaprojektowanych tak, aby w ich wyniku powstał produkt lub usługa” ⁹ .

Źródło: opracowanie własne.

³ K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele i metody*, Wyd. Placet, Warszawa 2000, s. 88.

⁴ S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Poznań 2006, s. 22.

⁵ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002. Str. 287

⁶ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 43.

⁷ J. Kowalczyk, *Zasady procesowego zarządzania organizacją* [w:] Problemy Jakości, 2009 nr 12, s. 29.

⁸ M. Hammer i J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 49.

⁹ G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji: jak zarządzać "białymi plamami" w strukturze organizacyjnej?*, Wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 75.

Powyższa Tabela przedstawia wybrane wyjaśnienia terminu proces, jednak z każdego z nich wyłania się jasne przesłanie, że jest to nie tylko pewne działanie nastawione na osiągnięcie celu, realizowane za pomocą dostępnych narzędzi, ale również działanie które ma owocować zadowoleniem klientów. Klient jest elementem nieodzownym, niezbędnym, warunkującym przetrwanie i rozwój dla organizacji, jest absolutnym priorytetem, a więc wszystkie posunięcia przedsiębiorstwa powinny mieć go na uwadze i to właśnie podkreśla zdecydowana większość definicji.

Oprócz wyjaśnienia pojęcia proces literatura przedstawia również pewne zmienne za pomocą których można termin ten opisać należą nich m.in.: cel, wejście i wyjście, dostawca, klient oraz miary skuteczności działania.

Cel procesu jest niezmiernie istotny z punktu widzenia całości organizacji, ukazuje on drogę jaką mają kroczyć wszyscy pracownicy, wyznacza one pewien punkt do którego należy dążyć. Jest on nadrzędny i wymaga podporządkowania mu wszelakich zachowań w firmie.

Zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo tj. ludzie, maszyny, materiały, środki, metody składają się na wejście procesu, pozwalają one na stworzenie i przeprowadzenie zaplanowanych prac. Wyjście z kolei to wszystko co powstało z nakładu pracy zasobów firmy.

Dostawca tzw. właściciel procesu odgrywa niezwykle ważną rolę w podejściu procesowym. Jest to osoba która posiada pełną wiedzę na temat procesu, zna bardzo dobrze każdy jego element, potrafi skoordynować ze sobą działania wszystkich elementów biorących w nim udział. Właściciel ma również uprawnienia do kontrolowania przebiegu prac i do wprowadzania na bieżąco poprawek, ulepszeń. Poza tym musi on posiadać takie kompetencje, które pozwolą mu na dokonanie wszelkich, niezbędnych zmian i utrzymania takiego tempa pracy, aby proces zakończył się sukcesem, tzn. został doprowadzony do obranego celu.

Odbiorcę procesu nazywamy klientem, rolę tę przede wszystkim odgrywa klient zewnętrzny, tzn. faktyczny kupiec danego produktu lub usługi. Jednak w podejściu procesowym funkcja klienta jest znacznie rozszerzona, jest on współodpowiedzialny za poszczególne fazy procesu, współtworzy go, nadzoruje, a nierzadko również ocenia i wprowadza zmiany. Dzięki niemu konsument dostaje to, czego oczekiwał. Dostawca

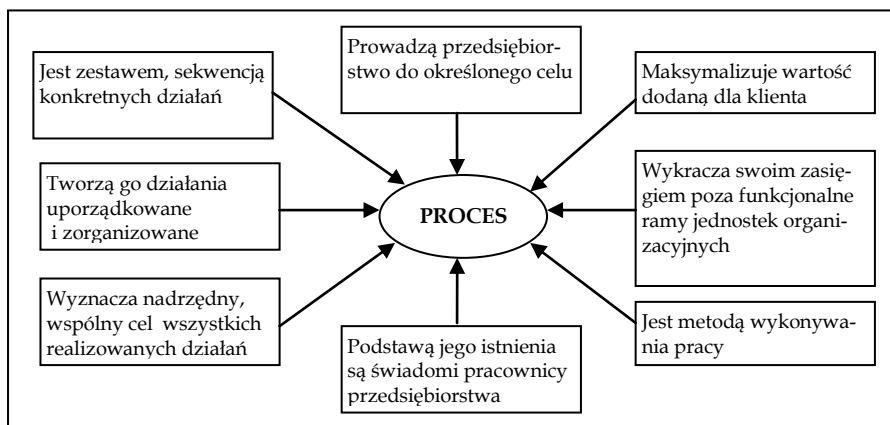
i klient wewnętrzny są gwarantami satysfakcji klienta, to od nich zależy to, czy nabywca będzie zadowolony z otrzymanego produktu.

Formułowanie mierników procesu jest uzależnione od tego co jest priorytetem w konkretnej firmie, co określane jest jako atrybut procesu. Mogą być one mierzone np. ze względu na czas trwania, koszt, jakość uzyskanych produktów (usług), wykonie w terminie zleconym przez klienta, możliwość skrócenia czasu realizacji, wszystkie te czynniki wpływają na ocenę procesu. Po wykonaniu analizy często okazuje się, że posiadane wyobrażenie o danym procesie, jego kosztach, itp. jest bardzo dalekie od rzeczywistości. Jednak dzięki możliwości oceny, dokładnie wiadomo co „szwankuje” i można podjąć wszelkie działania, aby nie powtórzyło się to w przyszłości i aby proces stał się efektywny¹⁰.

Procesy realizowane w toku działań firmy, odgrywają niesamowicie dużą rolę. Zrozumienie ich, dokładne przeanalizowanie może okazać się kluczowe dla każdego przedsiębiorstwa, które chce zyskać przewagę nad konkurencją. Charakteryzują się one (rys. 1.) przede wszystkim dużą złożonością. Proces, aby był dobrze wykonany i przebiegał bez zakłóceń, wymaga współpracy i kooperacji między członkami różnych departamentów w firmie i to właśnie w głównej mierze jest przyczyną, dla której nie jest zbyt popularny wśród menedżerów. Poza tym jest on zestawem działań, bardzo konkretnie określonych, wszelkie elementy zbędne lub utrudniające pracę są bezwzględnie eliminowane, tak aby wspólny cel wszystkich jednostek został spełniony. Proces wymaga również od kadry zarządzającej zwrócenia większej uwagi na pracowników, rozszerzenia ich kompetencji i poziomu odpowiedzialności, lepszego zjednoczenia i zmotywowania do pracy. Podejście procesowe skłania kadrę zarządzającą do zauważenia nie tylko pracowników, maszyn, technologii, czy też końcowego rezultatu – produktu, ale właśnie całego cyklu uporządkowanych działań, które muszą być zrealizowane w firmie, aby skutkowało to osiągnięciem maksymalizacji wartości dodanej dla kupującego czyli jego wzrostem jego satysfakcji i zadowolenia¹¹.

¹⁰ A. Bitkowska, *Podeście procesowe w zarządzaniu organizacją*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, pod red. E. Weiss, M. Godlewska, Wyd. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2007, s. 244.

¹¹ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnienie*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2010, str. 13-16



Rysunek 1. Cechy procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnienie*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2010, s. 13-16.

2. Zarządzanie procesami

Przedsiębiorstwo w klasycznej koncepcji zarządzania postrzegane jest jako zbiór zadań, funkcji, które realizowane są niezależnie od siebie przez różne komórki, do których zostały przydzielone. Każdy dział zajmuje się swoją częścią pracy, a poza tym na dosyć mgliste pojęcie o tym jak dalej przebiega proces twórczy. Często skutkuje to nieporozumieniami, wzajemnym obwinieniem się i konfliktami szczególnie w sytuacji, gdy wystąpi jakiś nieprzewidziany problem.

W podejściu procesowym przedsiębiorstwa nie są złożone z pewnych luźno związanych ze sobą elementów, działów które łączy tylko i wyłącznie osoba szefa. Przedsiębiorstwo to jeden organizm, wszystkie działania podejmowane w nim, oddziałują w mniejszym lub większym stopniu na każdą jego komórkę. Procesy przecinają granice firmy, przechodzą przez różnorodne pionory np. marketingu, sprzedaży, finansów i administracji, zasobów ludzkich, produkcji, aby ostatecznie dotrzeć do konsumenta, dlatego wprowadzenie w przedsiębiorstwie zarządzania procesowego jest kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Polega to na tym, że wszystkie siły koncentrowane są na realizowanych procesach, na ich podstawie dobiera się odpowiednią strategię, strukturę i wartości. Całą uwagę poświęca się temu, aby procesy odpowiednio

zidentyfikować, uporządkować oraz zweryfikować czas ich trwania i jakość efektu końcowego.

Dlatego tak ważne jest, aby współcześni menedżerowie uświadomili sobie to, dlaczego warto zarządzać procesami. Zarządzanie procesami potencjalnie¹²:

- zwiększy efektywność działań pracowników,
- działania zostaną ustrukturalizowane poprzez określenie ich: czynności, decyzji, dokumentacji i ich przepływów,
- zostanie zbadany czas i dokładna droga przebiegu każdego realizowanego procesu,
- podkreślona zostanie nadrzędna rola klienta.

Wszystko po to, aby jak najlepiej sprostać wymaganiom stawianym przez klienta. Zarządzanie procesami to przede wszystkim poziomy przepływ informacji, zasobów, działań co skutkuje spłaszczeniem struktury i odejściem od ujęcia hierarchicznego organizacji. W wypełnieniu wszelkich funkcji podstawą jest praca grupowa, przez co niezmiernie ważne staje się stworzenie silnego, kreatywnego zespołu. Zarządzanie procesowe pozwala także na większe delegowanie uprawnień, niż w przypadku zarządzania tradycyjnego, każdy z pracowników jest współodpowiedzialny za wynik pracy, więc jego działania są staranniejsze, poza tym również bardziej innowacyjne oraz twórcze. Nie nastawia się on tylko na wykonanie jednego elementu działania, ale stara się aby został osiągnięty cel nadrzędny. Odpowiedni zespół oraz właściciel procesu mogą bez problemu dokonać analizy wszystkich działań w organizacji oraz ocenić je z punktu widzenia istotności. Pozwala to przedsiębiorstwu skoncentrować się na tych procesach, które gwarantują otrzymanie wartości dodanej i je doskonalić, a procesy nieefektywne minimalizować i z biegiem czasu usuwać. Wprowadzenie heterarchii w sposobie zarządzania, pozwala również na przebudowanie relacji między kierownictwem a pracownikami, następuje dzięki temu umocnienie roli menedżera – przywódcy, który z jednej strony czuwa nad poprawnością działań a z drugiej potrafi angażować pracowników i uzyskać ich wsparcie¹³.

Szersze zestawienie cech zarządzania tradycyjnego oraz procesowego zostało przedstawione w tabeli 2.

¹² K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem ...*, op. cit., s. 89.

¹³ W. Downar, *Zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwie usługowym*, [w:] *Przedsiębiorstwo usługowe – zarządzanie*, pod red. B. Filipiak, A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2008, s. 43-50.

Tabela 2. Porównanie zarządzania tradycyjnego oraz procesowego

Zarządzanie tradycyjne	Zarządzanie procesowe
■ Odpowiedzialność za część ■ Hierarchia ■ Kierownik to centralny ośrodek władzy ■ Portfolio usług ■ Doskonalenie kluczowej usługi ■ Specjalizacja wiedzy i umiejętności ■ Kształtowanie cech osobowości, przede wszystkim menedżerów ■ Posłuszeństwo, praca dla przełożonego ■ Praca indywidualna ■ Zachowawczość ■ Kariera pionowa ■ Kierowanie ■ Kierownik jako źródło informacji, porad, zadań	■ Odpowiedzialność za całość (proces) ■ Heterarchia, struktura wielocentrywa ■ Kierownik to koordynator procesów ■ Decentralizacja, centralizacja kluczowych wartości ■ Portfolio procesów ■ Doskonalenie kluczowego procesu ■ Generalizacja władzy ■ Kształtowanie cech osobowości wszystkich uczestników procesu ■ Innowacyjność, praca dla klienta ■ Praca zespołowa ■ Chłonność nowych wrażeń ■ Kariera pozioma, konieczność zaakceptowania braku awansu służbowego ■ Przywództwo ■ Grupa jako „pierwsza instancja” w rozwiązywaniu problemów

Źródło: W. Downar, *Zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwie usługowym*, [w:] *Przedsiębiorstwo usługowe – zarządzanie*, pod red. B. Filipiak, A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2008, s. 50.

3. Koncepcje zarządzania opierające się na procesach

Podjęcie procesowe jest obecnie jednym z najczęściej stosowanych w zarządzaniu. Rzesza nowych koncepcji i metod zarządzania, opiera się na doskonaleniu procesów związanych z działalnością organizacji. Me-

tody te mają przede wszystkim za zadanie dostosowanie aktywności przedsiębiorstwa do warunków panujących w jego otoczeniu, uelastycznieniu go, pomocy w balansowaniu na „krawędzi chaosu”.

Do głównych metod, zresztą bardzo często wykorzystywanych, związanych z podejściem procesowym należą: Reengineering, Total Quality Management (TQM), Benchmarking, Outsourcing, Just In Time, Lean Management, Activity Based Costing (ABC), Activity Based Management (ABM), Balance Score Card (BSC), Kaizen¹⁴ (tabela 3.).

Tabela 3. Metody i koncepcje zarządzania wykorzystujące podejście procesowe

Metoda/ koncepcja	Cechy	Korzyści ze stosowania
Reengineering	■ gruntowne zmiany w organizacji, których punktem wyjścia jest zidentyfikowanie procesów, ■ koncentrowanie się na procesie, nie na zadaniach czy funkcjach, ■ delegowanie uprawnień, ■ pracownik jest odpowiedzialny za proces	■ skrócenie czasu procesów, ■ wzrost wydajności pracy, ■ spojrzenie na organizację z szerszej perspektywy
TQM	■ doskonalenie każdego procesu w organizacji, ■ szeroka współpraca pracowników, ■ kontrola jakości na każdym etapie produkcji, ■ zwiększenie zadowolenie klienta	■ bieżący nadzór nad wszystkimi elementami procesu ■ szybkie i łatwe monitorowanie jakości procesów, ■ możliwość doskonalenia procesów na bieżąco

¹⁴ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wyd. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2009, s. 29.

Benchmarking	■ poszukiwanie wzorców do naśladowania, ■ identyfikacja procesów zwiększających efektywność działania, ■ porównywanie procesów z ich odpowiednikami u najlepszych	■ bazowanie na rozwiązaniach już sprawdzonych, ■ możliwość wyboru rozwiązania najlepszego
Outsourcing	■ koncentracja na podstawowej działalności przedsiębiorstwa, ■ zlecenie realizacji procesów pomocniczych zewnętrznemu dostawcy	■ poprawa jakości usług, ■ obniżenie kosztów, ■ uzyskanie dostępu do specjalistycznej wiedzy, ■ wzrost elastyczności
Just In Time	■ zwiększenie efektywności i elastyczności działania, ■ maksymalne zmniejszenie ilości zapasów, ■ maksymalne skrócenie czasu produkcji	■ szerokie spojrzenie na cały proces wytwórczy, ■ obniżenie kosztów, ■ zaspokojenie potrzeb klienta w momencie ich powstania
Lean Management	■ maksymalne usprawnienie wszelkich procesów, ■ maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych, ■ ciągła kontrola i poprawa błędów	■ elastyczność struktury, ■ ciągłe doskonalenie kadry, ■ orientacja na klienta
Kaizen	■ nieustanna analiza wszystkich procesów, sposobów działania, ■ niekończący się proces ulepszania procesu pracy w organizacji	■ krótszy czas realizacji procesu, ■ lepsza jakość procesu, ■ wzrost zadowolenia klientów

ABC	■ identyfikacja wszystkich działań w firmie, ■ analiza i pomiar kosztów procesów, ■ rozpoznanie największych nośników kosztów	■ podniesienie produktywności firmy, poprzez kontrolę konkretnych procesów, ■ wspomaganie decyzji kierowniczych
ABM	■ obliczanie rzeczywistych kosztów wszelkich działań podejmowanych w przedsiębiorstwie	■ ustalenie rentowności produktów, ■ optymalizacja realizowanych procesów, ■ ustalenie działań, które tworzą rzeczywistą wartość dodaną
BSC	■ wyznaczenie mierników stopnia realizacji założeń strategii, ■ pomiar wszystkich „dokonań” firmy	■ możliwość wykrycia słabych ogniw, ■ poprawa przebiegu informacji, ■ bardziej otwarta kultura firmy

Źródło: opracowanie własne.

Oczywistym jest to, że nie można postawić znaku równości pomiędzy tymi koncepcjami. Jednak rdzeniem każdej z nich, jest najważniejszy element w każdym przedsiębiorstwie - proces. Wokół niego toczy się cała działalność organizacji, jemu podporządkowana jest najmniejsza część zakładowej maszyny. W każdej z tych metod i koncepcji procesy są identyfikowane, uporządkowywane, oceniane po to, aby móc wykorzystać je do poprawy działalności. Dają one możliwość rentgenowskiego spojrzenia na organizację, dogłębnego sprawdzenia czy podejmowane działania faktycznie realizowane są tak, jak to wyobrażają sobie właściciele. Udzielają odpowiedzi na wiele pytań nurtujących menedżerów, z jednej strony wskazują mocne strony organizacji, działania przynoszące korzyści, zaś z drugiej wskazują na niedociągnięcia i miejsca, które wymagają poprawy. W sposób jednoznaczny określają co dla przedsiębiorstwa jest sukcesem – satysfakcja konsumenta.

4. Podejście procesowe w praktyce

Mimo, że wiele firm jeszcze nie uświadamia sobie w jaki sposób wykorzystanie procesów biznesowych, może być traktowane jako źródło przewagi konkurencyjnej. Jest też dosyć znaczna liczba przedsiębiorstw, dla których procesy mają kluczowe znaczenie dla zyskania przewagi nad konkurentami.

Ustalenie, analiza oraz doskonalenie procesów może być opłacalne i wiązać się z ugruntowaniem swojej pozycji na rynku. Jest wiele przykładów firm korzystających z metod bazujących na podejściu procesowym (przedstawionych w punkcie 3.). Jednym z takich przedsiębiorstw jest firma TNT, działa na rynku już od 1946 r. a mimo to ciągle jest jedną z największych i najbardziej popularnych firm transportowo-dystrybucyjnych na świecie. Zaslugą tego jest m.in. oparcie strategii działania na procesach. W 1988r. kierownictwo doszło do wniosku, że należy gruntownie przebadać klientów pod kątem oczekiwań względem firmy. Badanie to wykazało konieczność uproszczenia struktur oraz usprawnienia procesów, zdecydowano więc na wprowadzanie jednej z metod zarządzania opartej na podejściu procesowym, a mianowicie benchmarkingu. Objął on swoim zasięgiem takie procesy jak: usług dostawczych, szkoleń pracowników, rekrutacji, bhp czy też proces kontroli kredytu. Wszystkie te działania zaowocowały obecną sytuacją przedsiębiorstwa, klienci cenią je pod względem niezawodności, a konkurenci starają się dorównać¹⁵.

Dobłą ilustracją kolejnej z metod zarządzania – outsourcingu, jest firma Volkswagen Poznań. Jeden z jej przedstawicieli zresztą powiedział „my znamy się na robieniu aut, resztą niech zajmą się fachowcy”. Firma przeanalizowała procesy realizowane w przedsiębiorstwie i postanowiła skupić się na tych, które dają największą wartość dodaną, pozostałe tj. logistyka oraz sprzątanie zostały wydzielone podwykonawcom. Dzięki temu zakład znacznie zwiększył efektywność i zmniejszył koszty¹⁶.

Kolejnym przykładem sprytnego wykorzystania procesów jest FedEx, firma ta borykała się z dużymi kosztami związanymi z centralą zgłoszeń telefonicznych, dzięki której klienci mogli sprawdzić stan swoich przesyłek. Po dokładnym przeanalizowaniu tego procesu, pracowni-

¹⁵ A. Sus, Zarządzanie przedsiębiorstwem, materiały do ćwiczeń”, Wyd. UE, Wrocław, 2010, s. 65-68.

¹⁶ Portal GazetaFirma.pl, <http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,70168,3064966.html>, 18.08.10, 20:00.

cy firmy doszli do wniosku, że możliwość nadzorowania poszczególnych dostaw można zostawić klientom. Konsumenci korzystający z FedEx mogą śledzić całą drogę przesyłki, poczynaj od momentu załadowania przez cały czas aż do chwili dostarczenia jej do rąk adresata. Stworzenie takiej możliwości dla klientów zdecydowanie zaowocowało wzrostem ich zadowolenia oraz zaufania do firmy¹⁷.

Firma eBay poszła nawet dalej w swoich działaniach zachęcających klienta. Dała ona możliwość swoim stałym klientom na uczestniczenie w procesie projektowania swoich systemów. Została stworzona w tym celu specjalna platforma, a co kwartał zostaje wprowadzonych 175 zmian, które w zdecydowanej większości wywodzą się z pomysłów użytkowników portalu. Poza tym organizowane są spotkania kadry zarządzającej z konsumentami, również często owocujące różnymi pomysłami¹⁸.

Doskonałym przykładem na przemodelowanie organizacji przy wykorzystaniu podejścia procesowego jest Grupa LOTOS S.A.. Głównym celem restrukturyzacji, którą tam przeprowadzono, było takie przebudowanie przedsiębiorstwa, aby było zorientowane na klienta i jego potrzeby. Podczas trwających ponad dwa lata (05.2003-12.2005) prac, szczegółowo określono wszystkie procesy realizowane w spółce, dokładnie je opisano, przeanalizowano i poddano weryfikacji. Kompleksowo przygotowane mapy procesów, wraz z właścicielami oraz miernikami procesów stały się podstawą wdrożenia zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. Efektem tej pracy były nie tylko zoptymalizowane procesy, struktura organizacji zorientowana na procesy, zmiana podejścia pracowników do pracy, ale również poprawa pozycji rynkowej oraz wejście spółki na giełdę¹⁹.

Przykładów firm korzystających z tego typu zarządzania jest coraz więcej. Pozytywne wyniki wykorzystania procesów zauważyli, już na przełomie lat 1998 i 1999, Kevin P. McCormack oraz William C. Johnson. Z przeprowadzonych przez nich badań wynikało, że²⁰:

¹⁷ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 47.

¹⁸ Tamże, s. 48.

¹⁹ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami...*, op. cit., s. 116-117.

²⁰ G.B. Gruchman, *Zarządzanie procesami i wyniki firmy – dowody oraz wnioski*, [w:] Portal Akademia Procesów (E)Biznesowych, Edycja 17 (2002/04/08), http://www.gruchman.pl/20002002/cormack_Internet.htm, 19.08.2010, 22:20.

- istnieje bardzo silny związek pomiędzy zarządzaniem procesami a klimatem zaangażowania i współpracy,
- istnieje silny związek pomiędzy zarządzaniem procesami a wynikami firmy,
- zarządzanie procesami wyraźnie zmniejsza konflikty wewnętrzne,
- zarządzanie procesami wyraźnie zwiększa komunikację wewnętrzną.

Do zadań menedżerów należy więc umiejętnie skorzystać z szansy jaka niesie ze sobą zarządzanie procesami.

Podsumowanie

Jedyną pewną rzeczą w dzisiejszym świecie jest zmiana, wszystko pozostaje w nieustannym ruchu, przeobraża się. Podstawowym wymogiem „przeżycia” w tak turbulentnym otoczeniu jest elastyczność działania, szybkość i łatwość przystosowywania się zmian oraz umiejętność wykorzystywania wszelkich pojawiających się szans.

Odpowiedzią na to jest analiza wewnętrzna przedsiębiorstwa. Wy różniamy dwa podejścia do tej analizy: zasobowe oraz procesowe. Koncepcja zasobowa koncentruje się na zasobach posiadanych przez przedsiębiorstwo oraz umiejętności ich wykorzystania, do kreowania przewagi konkurencyjnej. Głównym jej założeniem jest to, że zasoby unikalne, trudne do skopiowania należy wzmacniać i budować wokół nich strategię. Podejście to opiera się na przekonaniu, że wewnątrz przedsiębiorstwa w większym stopniu wpływa na strategiczne działania przedsiębiorstwa niż otoczenie zewnętrzne.

Podejście procesowe jest z kolei ukierunkowane na odnalezienie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, ich analizę i udoskonalenie w celu zaspokojenia potrzeb klientów. Sprawny system procesów wpływa na poprawę szybkości i wydajności działania, zmniejszenie kosztów generowanych przez przedsiębiorstwo, co skutkuje zwiększeniem elastyczności całości organizacji. Perspektywa procesu daje inne, szersze spojrzenie na organizację i jej strategiczne atuty i słabości, nie ogranicza się jedynie do zasobów i umiejętności firmy. Zasoby, szczególnie te rzadkie, są oczywiście istotne jednak tylko z punktu widzenia możliwości wykonania jakiegoś konkretnego procesu. Podejście procesowe pozwala organizacji dostrzec również wyrób procesu (szczególnie jego jakość) oraz zagrożenia czyhające na organizację ze strony otoczenia i w tym właśnie tkwi przewaga podejścia procesowego. Punktem wyjścia

w formułowaniu strategii nie jest identyfikowanie potencjalnych atrakcyjnych rynków i koncentrowanie się na tym aby je zdobyć, lecz określenie tego, co organizacja robi dobrze, czyli sprawne wykonywane procesów. Taka postawa pozwala organizacji skoncentrować się na swoich mocnych stronach i daje możliwość całkowitego ich wykorzystania w kreowaniu przewagi konkurencyjnej.

Ponadto zarządzanie procesami kładzie nacisk przede wszystkim na jakość wykonanej pracy, zwiększa zdecydowanie koordynację między poszczególnymi działami firmy. Pozwala na rozwinięcie szeroko zakrojonej pracy grupowej, wyzwala w pracownikach innowacyjność, ale podnosi również poziom odpowiedzialności. Podejście procesowe sprzyja także szybszemu przepływowi informacji i przede wszystkim podporządkowuje wszystkie działania w firmie osiągnięciu celu nadrzędnego tzn. maksymalizacji satysfakcji klienta.

Współczesna gospodarka oraz procesy globalizacji zmuszają przedsiębiorstwa do ścisłej współpracy, konieczności dostosowywania się do partnera biznesowego. Sprawnie działające systemy procesów, dają w każdej chwili możliwość przyjęcia takiego sposobu działania jak kontrahent. Wydaje się więc, że kolejnym krokiem na drodze podejście procesowego będzie konieczność utworzenia organizacji procesowej. Przebudowanie firm w organizacje procesowe jest jeszcze dzisiaj dosyć dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw, ale w niedalekiej przyszłości stanie się procesem zupełnie naturalnym i oczywistym.

Literatura:

1. Bitkowska A., *Podejście procesowe w zarządzaniu organizacją*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, pod red. E. Weiss, M. Godlewska, Wyd. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2007.
2. Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wyd. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2009.
3. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
4. Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Poznań 2006.
5. Downar W., *Zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwie usługowym*, [w:] *Przedsiębiorstwo usługowe – zarządzanie*, pod red. B. Filipiak, A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2008.

6. Hammer M. i Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neu-mann Management Institute, Warszawa 1996.
7. Kaplan R, Norton D., *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
8. Kowalczyk J., *Zasady procesowego zarządzania organizacją* [w:] *Problemy Jakości*, 2009 nr 12.
9. Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele i metody*, Wyd. Placet, Warszawa 2000.
10. Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
11. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji: jak zarządzać "białymi plamami" w strukturze organizacyjnej?*, Wyd. PWE, Warszawa 2000.
12. Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnienie*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2010.
13. Sus A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem, materiały do ćwiczeń*, Wyd. UE, Wrocław 2010.

Źródła internetowe:

14. Encyklopedia Internetowa Wikipedia,
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Proces>.
15. Portal internetowy Strefa-ISO,
<http://www.strefa-iso.pl/iso9000-proces.html>.
16. Portal GazetaFirma.pl,
<http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,70168,3064966.html>.
17. Gruchman G.B., *Zarządzanie procesami i wyniki firmy – dowody oraz wnioski*, [w:] Portal Akademia Procesów (E)Biznesowych, Edycja 17 (2002/04/08),
http://www.gruchman.pl/20002002/cormack_Internet.htm.

Rozwiązania ułatwiające pokonywanie zakłóceń procesów pracy w systemach operacyjnych

Wstęp

Funkcjonujące w systemie gospodarczym organizacje powoływane są do realizowania określonych zadań, do wypełniania określonej roli. Efektem ich działania są zawsze produkty, które powstają bezpośrednio w ich systemach operacyjnych¹. Mają one różny charakter. Mogą przyjąć materialną bądź niematerialną postać.

W zależności od rodzaju produktów, a także od warunków w jakich mają one być realizowane systemy operacyjne są różnie kształtowane. Mogą przyjmować różną wielkość, formę, strukturę wewnętrzną, w różny sposób mogą układać swoje relacje z otoczeniem.

Niezależnie od różnic między systemami operacyjnymi, zarządzający nimi dążą – z założenia – do tego, aby funkcjonowały one bez zakłóceń, aby realizowane w ich ramach procesy pracy przebiegały rytmicznie, miarowo, spokojnie. Dążą do utrzymania wewnętrznej równowagi, do utrzymania stałej struktury działań, do stałych wzorców działania. Dzięki temu łatwiej jest zrealizować wyznaczone zadania w zakładanej ilości, w określonym terminie i na określonym poziomie jakościowym.

Niestety, rzadko się zdarza aby procesy pracy przebiegały w stabilnych warunkach, bez zakłóceń. Najczęściej towarzyszą im zdarzenia, które te warunki destabilizują. W przypadku dużej ilości takich zdarzeń, o dużej sile destrukcji mogą one poważnie zagrozić realizacji podstawowych procesów pracy, utrudnić terminową i jakościową realizację pro-

¹ System operacyjny to celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, energetyczny i informacyjny, eksploatowany przez człowieka i służący wytwarzaniu określonych produktów (wyrobów i usług) w celu zaspokojenia różnorodnych potrzeb konsumentów. Durlik I. *Inżynieria zarządzania*, AMP Katowice 1993, s. 45.

duktów, przyczynić się do utraty klientów, w krańcowej sytuacji doprowadzić do kryzysu, zagrożenia istnienia całej organizacji.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi podmiotom odpowiedzialnym za realizację zadań w systemach operacyjnych, że zakłócenia procesów pracy to typowe zjawisko, że można ułatwić walkę z ich skutkami przyjmując wcześniej określone rozwiązania w sferze zarówno społecznej jak i technicznej działalności operacyjnej².

1. Źródła zakłóceń procesów pracy

Zdarzenia naruszające wewnętrzną równowagę systemów operacyjnych, zakłócające w nich procesy pracy mają swoje źródło zarówno w otoczeniu systemu jak i w samym systemie³. Zakłócenia pochodzące z otoczenia mogą być wywołane zmianami cen surowców, materiałów, zmianami na rynku kapitałowym, zmianami u konkurentów⁴.

Źródłem zakłóceń mogą być dostawcy materiałów, surowców i wszelkich innych przedmiotów niezbędnych dla realizacji procesów pracy. Trudności w zaopatrzeniu się w niezbędne materiały, okresowy brak ich dostaw, nieterminowa ich realizacja mogą wywołać przerwy w pracy. Mogą prowadzić nawet do okresowych zwolnień pracownicznych. Niedotrzymanie przez dostawców założonych parametrów jakościowych dostarczanych materiałów może wykluczać je z procesów przetwarzania, może powodować wzrost założonej wcześniej pracochłonności robot. W konsekwencji może burzyć ustalony wcześniej podział pracy, niszczyć ustalone schematy i nawyki działań, opóźniać terminową realizację zadań.

Przykładem może być sytuacja w jednym z przedsiębiorstw budowlanych, w którym dostawca dostarczając na plac budowy 257 słupów z niewłaściwie nawierconymi otworami w ich stopach (za mała średnica, nieodpowiedni rozstaw otworów) zakłócił ustalony wcześniej w harmonogramach przebieg pracy. Spowodował konieczność wykonania ponad 200 godzin dodatkowych nakładów pracy na usunięcie wad.

² Uwaga została zwrócona głównie na rozwiązania w sferze społecznej działalności operacyjnej.

³ *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2005, s. 28 pod red. Z. Jasińskiego.

⁴ S. Lis, K. Santarek, S. Strzelczak, *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN. Warszawa 1994, s. 14.

Destabilizatorami warunków pracy w systemach operacyjnych mogą być także zróżnicowane i zmieniające się wymagania odbiorców produktów. Ich zmieniające się i zróżnicowane oczekiwania wywołują konieczność ciągłego doskonalenia wyrobów już produkowanych (ich konstrukcji, właściwości, walorów użytkowych), konieczność wdrażania i uruchamiania nowych wyrobów, nowych technologii, dostosowywania wyrobów do indywidualnych wymagań, w partiach o niewielkiej ich liczebności⁵. W efekcie pojawiają się trudności w zapewnieniu ciągłości procesów pracy, w zapewnieniu równomiernego obciążenia pracowników w dotrzymaniu terminowej realizacji zadań.

Do zakłóceń przebiegu pracy, mających swoje źródło w samym systemie operacyjnym należy zaliczyć te, które wynikają z absencji pracowników, ich urlopów, uczestnictwa w szkoleniach, z pojawiających się konfliktów między ludźmi. Mogą również pochodzić od stających do dyspozycji środków technicznych (awarie maszyn, urządzeń, postoje z powodu remontów itp.) oraz wynikać ze zmieniających się warunków fizycznego środowiska pracy (temperatura, ruch powietrza, warunki świetlne itp.).

2. Przykłady rozwiązań ułatwiających pokonywanie zakłóceń

Zakłócenia naruszające wewnętrzną równowagę systemów operacyjnych są zjawiskiem powszechnym. Można je wręcz uznać za zjawisko typowe. Biorąc jednak pod uwagę skutki jakie one wywołują zarządzający systemami operacyjnymi aby zrealizować założone cele i zadania muszą im przeciwdziałać.

Przeprowadzone badania i obserwacje zachowań menedżerskich w obliczu zakłóceń pozwalają na stwierdzenie, że różnie radzą sobie w takich sytuacjach⁶. Ich zdolność reagowania na zakłócenia zależy od przyjętych wcześniej rozwiązań kadrowych, organizacyjnych, ekonomicznych, technicznych itp. Głównie jednak zależy od nastawienia ich samych i pozostałych pracowników do ciągłych zmian warunków pracy.

Jedynym z istotnych rozwiązań wpływających na skuteczność działań w eliminowaniu sytuacji zagrażających realizacji procesów i za-

⁵ Z. Jasiński, *Funkcjonowanie zespołów roboczych w niestabilnych warunkach produkcji*, AE Wrocław 1987, s. 84-87.

⁶ M.E. Raynor, *Paradoks strategii*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2007, s. 92-93.

dań jest zachowanie w doborze kadrowym zasady tzw. rezerwy kwalifikacyjnej (posiadanie przez pracowników nieco wyższych kwalifikacji niż wymaga tego zajmowanie przez niego stanowisko). Pracownicy posiadający pewną niewielką nadwyżkę kwalifikacji w stosunku do wymagań płynących ze stanowiska mogą wykorzystać tę rezerwę w sytuacji trudnej, nietypowej, stwarzającej zagrożenie dla organizacji. Posiadając większą niż wymaga się od nich wiedzę fachową, kulturę techniczną, posiadając doświadczenie oraz – co zwykle takim pracownikom towarzyszy – duże poczucie odpowiedzialności, zdolni łączyć zawody i specjalności potrafią łatwiej i szybciej pokonać trudności, zastąpić nieobecnego pracownika, wygenerować nowe pomysły, opanować nowe metody pracy. Potrafią łatwiej i szybciej zrozumieć istotę zakłócenia, jego konsekwencje, wybrać właściwy moment realizacji, zachować się odpowiednio do stopnia trudności jakie wywołuje dane zakłócenie.

Na przykład w pokonywaniu zakłóceń z tytułu nieobecności pracowników korzystnym jest rozwiązanie doprowadzające do sytuacji, w której pracownicy mają zdolność i wyrażają gotowość do pracy na różnych stanowiskach, co można z kolei zagwarantować poprzez procesy szkoleniowe⁷. Do takich sytuacji, w których pracownicy potrzebują wykonać pracę na różnych stanowiskach może prowadzić przyjęcie jako obowiązującej w zespołach pracowniczych zasady rotacji miejsc pracy. Posunięcie takie odgrywa rolę jakby „szczepionki”. Początkowo powoduje wśród pracowników nieco zamieszania i kłopotów, w późniejszym okresie ułatwia znacznie usuwanie skutków wynikających na przykład z okresowej nieobecności pracownika.

Innym rozwiązaniem podnoszącym gotowość pracowników do pokonywania zakłóceń jest poszerzanie zakresu ich uprawnień. Gdy pole działania pracowników jest nadmiernie ograniczone instrukcjami, przepisami, normatywami w momencie pojawiania się problemu, sytuacji wymagającej przeciwdziałania skutkom zakłócenia nie szukają oni wsparcia we własnych umiejętnościach, inteligencji, doświadczeniu lecz usiłują znaleźć rozwiązanie w przepisach, instytucjach lub czekają na rozwiązanie problemu przez zarządzającego procesem pracy.

Delegacja uprawnień, poszerzanie zakresu działania pracowników jest wstępnym warunkiem każdej twórczości⁸. Sprzyja większej efektywności pracowników, dokładniejszemu rozwiązywaniu pojawiających się problemów, pozwala konstruktywniej działać w sytuacjach trudnych,

⁷ D. Waters, *Zarządzanie operacyjne*, PWN Warszawa 2001, s. 18.

⁸ Por. Ch. Handy, *Głód ducha*, Wyd. Dolnośląskie. Wrocław 1999, s. 52.

szybciej podejmować działania. Zwiększanie liczby pracowników partycypujących w rozwiązywaniu problemów w podejmowaniu decyzji, zwiększa liczbę pomysłów, liczbę możliwych wariantów rozwiązań, co może podnieść ich jakość. Współuczestnictwo w rozwiązywaniu problemów ułatwia wdrażanie zmian⁹.

Rozwiązanie problemów wynikających z zakłóceń ułatwia skonstruowanie w systemie operacyjnym odpowiedniego systemu motywacyjnego. Wprowadzenie do systemu wynagrodzeń rozwiązań pozwalających usuwać opory pracowników przed podejmowaniem – gdy zachodzi taka konieczność- prac zastępczych, dodatkowych, ustanowienie odpowiednich tytułów premiowych (np. za oszczędną gospodarką materiałami w sytuacji trudności zaopatrzeniowych, za łączenie specjalności i zawodów w przypadku dużej zmienności cech wyrobów podyktowanej różnorodnością i zmiennością wymagań odbiorców) może znacznie przychylić się do szybkiego przezwyciężenia skutków zakłóceń.

Podsumowanie

Zakłócenia w systemach operacyjnych są zjawiskiem powszechnym. Mają one swoje źródło zarówno wewnątrz systemów jaki w ich otoczeniu. Mają one różny charakter. Mogą one być natury społecznej, techniczno-technologicznej, ekonomicznej itp. Ze względu na skutki jakie wywołują, zarządzający systemami operacyjnymi powinni być przygotowani na wypadek ich wystąpienia. Poprzez wcześniejsze rozwiązania można znacznie ograniczyć skutki zakłóceń.

Literatura:

1. Handy Ch., *Głód ducha*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.
2. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2010.
3. Jasiński Z., *Funkcjonowanie zespołów roboczych w niestabilnych warunkach produkcji*, Prace Naukowe AE Wrocław 1987.
4. Jasiński Z. (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2005.

⁹ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2010, s. 179 oraz S. Rudolf, *Partnerstwo społeczne a HPWS*, W: *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS. Warszawa 2007, s. 115, pod red. S. Borkowskiej.

5. Lis S., Santarek K., *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN Warszawa 1994.
6. Raynor M.E., *Paradoks strategii*, wyd. Studiu EMKA Warszawa 2007.
7. Rudolf S., *Partnerstwo społeczne a HPWS*, w: *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS Warszawa 2007, pod red. S. Borkowskiej.
8. Waters D., *Zarządzanie operacyjne*, PWN Warszawa 2001.
9. Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie*, PWE Warszawa 1985.

Typy logiki procesu tworzenia wartości

Wstęp

Od początku istnienia nauk ekonomicznych analizowane jest pojęcie wartości. Ma ono wpływ na kształtowanie obszarów badawczych zarówno w ekonomii, jak i w nauce o zarządzaniu. W ciągu ostatnich lat wzrastała niejednoznaczność pojęcia wartość a przez to także trudno jest ustalić zarówno to, kto jest jej odbiorcą, jak i to, jak ona jest tworzona. Według dwóch głównych i przeciwstawnych pojęć wartość traktowana jest albo jako wartość użytkowa, albo jako wartość wymiany¹. Dużo później wyodrębniono kategorię wartości dla akcjonariuszy a następnie dla interesariuszy, co było skutkiem rozpowszechniania idei społecznej odpowiedzialności biznesu².

W drugiej połowie ubiegłego stulecia pojawiły się pierwsze próby analizowania tego, jak wartość (w domyśle: użytkowa wartość dla klienta) jest tworzona³. Do dzisiaj interesujące koncepcje analizy tego problemu na poziomie strategicznym przedstawili D.P Lepak, K.G Smith i M. S Taylor oraz C. Bowman i V. Ambrosini⁴. Analiza procesu tworzenia wartości na poziomie operacyjnym została zapoczątkowana przez prace M.E.

¹ R. Lüchinger (2007), *12 ikon ekonomii: od Smitha do Stiglitz*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, s. 26-37.

² K. Mazur (2010), *Kategoria wartości a teorie zarządzania strategicznego*, w: Krupski R. (red.) "Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 121-136, Ahmed W.B., Yan-nou B. (2003), *Polysemy of Values or Conflict of Interest: A Multi-Disciplinary Analysis*, "International Journal of Value-Based Management", vol. 16, s. 155-157.

³ J.D. Thompson (1967), *Organization in Action*, Mc Graw Hill, Nowy Jork, Porter M.E. (1991), *Towards a dynamic theory of strategy*, "Strategic Management Journal", vol. 12, s. 95-117.

⁴ D. P. Lepak, K.G. Smith, M.S. Taylor (2007), *Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective*, "Academy of Management Review", vol. 32., s.180, Bowman C., Ambrosini V. (2000), *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy*, "British Journal of Management", vol. 11, s. 1-15.

Portera wraz z wprowadzeniem koncepcji łańcucha wartości⁵ (ang. *value chain* - VC). Nieco później pojawiły się dwie inne koncepcje, które umożliwiły śledzenie procesu wartości w organizacjach funkcjonujących w innych systemach biznesowych niż typowa hala montażowa. Zaliczyć do nich można warsztat wartości (ang. *value shop* - VS) oraz sieć wartości (ang. *value network* - VN)⁶.

Celem artykułu jest przedstawienie i porównanie trzech głównych technologii procesu tworzenia wartości: łańcucha wartości według M.E. Portera, warsztatu wartości według C.B. Stabella i O. D. Fjeldstada oraz sieci wartości według V. Alea.

1. Technologia łańcucha wartości

Logika łańcucha wartości (VC – z ang. *Value Chain*) oparta jest na procesie polegającym na łączeniu ze sobą poszczególnych ogniw w procesie biznesowym. Powszechnie rozpoznawany ogólny schemat łańcucha wartości został przedstawiony na Rysunku 1. Wynik działania jednego ogniw jest jednocześnie nakładem w drugim ogniwie. Taka logika jest naturalna dla tych systemów biznesowych, w którym można mówić o standaryzacji i powtarzalności cyklu produkcyjnego. W systemach takich produkt stanowi nośnik transferujący wartość pomiędzy poszczególnymi działami lub firmami. Funkcja marketingu polega na budowaniu łańcucha (szczególnie w zakresie integracji z klientem) oraz na symulowaniu istniejącego popytu. Usługi posprzedażne mają na celu przede wszystkim zapewnienie odpowiedniego użytkowania produktu. Przykładem organizacji, która może być łatwo analizowana przez wykorzystanie VC jest produkcja hali montażowej. Wartość produktów jest wynikiem spełnienia przez nie kryteriów zakupu kupujących (*Buyer Purchasing Criteria* – BPC) i różnice pod względem spełnienia tych kryteriów stanowią podstawę dyferencjacji ofert na rynku. W ramach takiego modelu tworzenia wartości rozwój technologii ma na celu redukcję kosztów produktu, przede wszystkim poprzez usprawnienie procesu lub podniesienie ceny produktu możliwe dzięki lepszemu dostosowaniu go kryteriów zakupu kupujących. Wartość klienta jest rozumiana jako kosztów, która może dotyczyć działań operacyjnych lub poprawy efektywności, która klient może osiągnąć poprzez korzystanie z produktu. Rozwój

⁵ M.E. Porter (1991), *Towards a dynamic theory...* op. cit, s. 95-117.

⁶ C.B. Stabell, O.D. Fjeldstad (1998), *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, "Strategic Management Journal", vol. 19, s. 413-437.

technologii ma na celu redukcję kosztów produkcji, szczególnie poprzez usprawnienie procesu lub lepszą adaptację produktu do kryteriów zakupu kupujących.

Założeniem analizy wartości w łańcuchu jest to, że działania ułożone są w ciągu, który uczestniczy w tworzeniu relatywnej pozycji kosztowej firmy i tworzą zróżnicowanie produktu. Podstawowe założenie dysagregacji jest takie, że firma tworzy produkt, który jest wartościowy dla klienta. Poszczególne działania charakteryzują się odmiennymi efektami ekonomicznymi (*ekonomikami*) i na różne sposoby przyczyniają się do wartościowej charakterystyki produktu.



Rysunek 1. Łańcuch wartości M.E. Portera

Źródło: Porter M.E. (1991), *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal”, vo. 12, s. 95-117.

Dysagregacja prowadzona przez analizę musi rozdzielać działania tak, aby nie były zbyt szczegółowe, ale umożliwiały identyfikację tych działań, które mają znaczenie strategiczne. Porter zaproponował następującą heurystykę⁷:

- mają różne ekonomiki,
- posiadają wysoki potencjalny wpływ na dyferencjację,
- prezentują znaczną lub rosnącą proporcję kosztów.

⁷ M.E. Porter (1991), *Towards a dynamic ...op. cit.*, s. 95-117.

Kosztowe zachowanie działań zdefiniowanych w łańcuchu wartości jest zdeterminowane przez czynniki strukturalne zdefiniowane jako nośniki kosztów. Identyfikacja tych czynników stanowi podstawę dla oceny zachowania kosztowego w całej organizacji. Relatywna waga oraz zasięg nośników kosztów mogą być odmienne w różnych branżach oraz w różnych organizacjach należących do tej samej branży. Eksploatacja i kształtowanie czynników strukturalnych jest głównym źródłem przewagi konkurencyjnej.

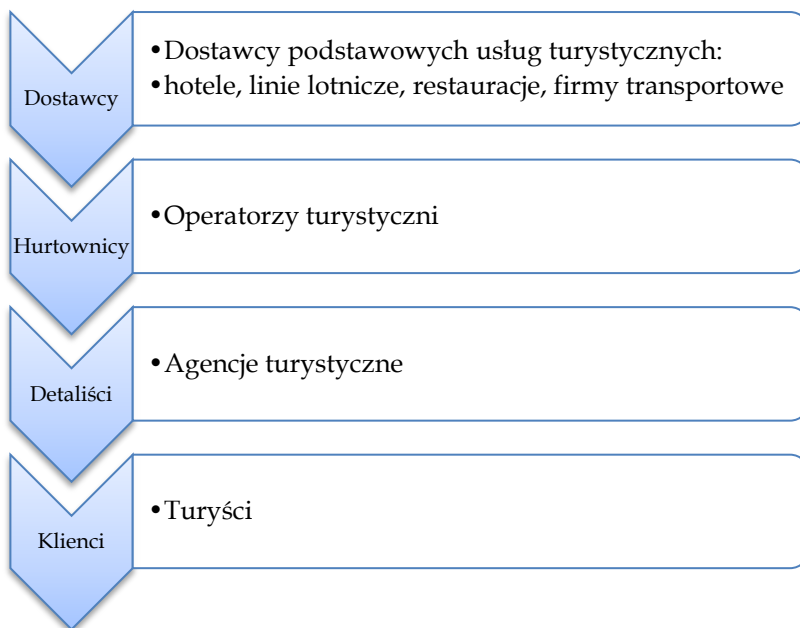
W łańcuchu wartości głównym nośnikiem kosztów jest skala oraz strukturalny czynnik z nią powiązany: wykorzystanie zdolności produkcyjnych. Źródła przewagi kosztowej mogą pochodzić z integracji wzdłuż łańcucha zarówno od strony klientów, jak i do dostawców.

Nośniki są częściowo powiązane z wewnętrznymi relacjami, częściowo z czynnikami zewnętrznymi i relacjami pomiędzy czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Porter wyróżnił dziesięć generycznych nośników wartości⁸:

- skalę,
- wykorzystanie zdolności produkcyjnych,
- powiązania,
- współzależności,
- integrację wertykalną,
- lokalizację,
- uczenie się,
- decyzje polityczne,
- ustawodawstwo.

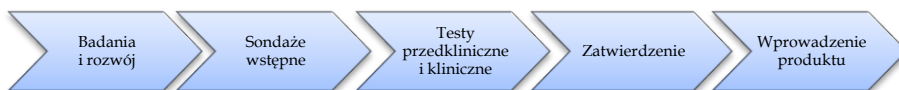
Wszystkie nośniki kosztów są według M. E. Portera potencjalnie relewantne, niemniej jednak ich relatywny udział w tworzeniu wartości może być zróżnicowany w różnych organizacjach.

⁸ Tamże.



Rysunek 2. Łańcuch wartości w turystyce

Źródło: M.P. Tejada, F. Linan (2009), *An analysis of Tourism Global Value Chains*, „The IUP Journal of Supply Chain Management”, vol. VI, No. 3-4, s. 80



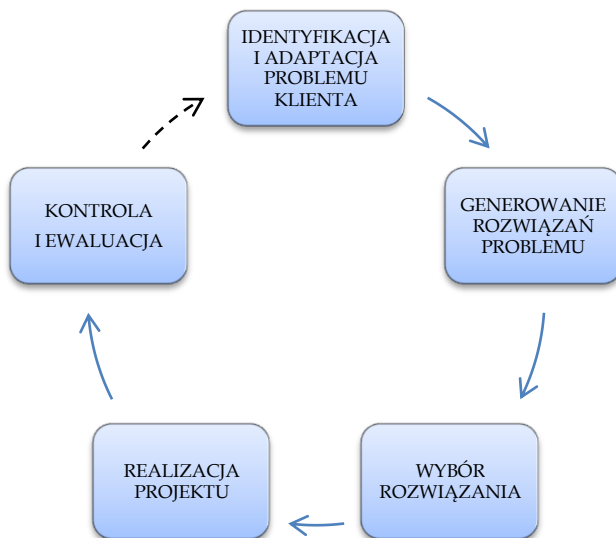
Rysunek 3. Proces badawczo-rozwojowy jako podstawa łańcucha wartości w firmach farmaceutycznych

Źródło: S.J. Haakonsson (2009), *The Changing Governance Structures of the Global Pharmaceutical Value Chain*, „Competition & Change” vol. 13, No 1. s. 83.

W ramach tej technologii w różnych organizacjach mogą być przyjmowane różne jej odmiany. Na przykład w branży turystycznej może on przyjmować formę przedstawioną na rysunku 2. Jeszcze inna forma może być przyjmowana w przypadku globalnej firmy farmaceutycznej (Rysunek 3.). W obu tych przypadkach poszczególne ogniwa łańcucha są „obsługiwane” przez odrębne organizacje a zasięg ich powiązań ma często charakter międzynarodowy. W przypadku branży farmaceutycznej ważnym elementem jest przede wszystkim działalność badawczo-rozwojowa. Dlatego wielu autorów sugeruje iż wzorzec procesu tworzenia wartości jest tutaj odmienny.

2. Technologia warsztatu wartości

Technologia zwana warsztatem wartości (VS – ang. Value Shop) polega na prowadzeniu działalności biznesowej, której celem jest zidentyfikowanie i rozwiązanie określonego problemu dla klienta. Ogólny schemat tej technologii przedstawiony został na rysunku 4.



Rysunek 4. Technologia warsztatu wartości

Źródło: C.B. Stabell, O.D. Fjeldstad (1998), *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, "Strategic Management Journal", vol. 19, s. 424.

W przypadku tej technologii proces tworzenia wartości oparty jest na następujących działaniach podstawowych⁹:

- identyfikacja i adaptacja problemu klienta – firma (np. ośrodek badawczo-rozwojowy, firma konsultingowa) analizuje problem klienta i składa ofertę rozwiązania,
- generowanie rozwiązań problemu – firma generuje i ocenia alternatywne rozwiązania,
- wybór rozwiązania – wszystkie działania związane z wyborem alternatywy,
- realizacja projektu – działania związane z komunikacją, organizacją i wdrożeniem wybranego rozwiązania,
- kontrola i ewaluacja – działania związane z pomiarem i oceną, w jakim stopniu wdrożone rozwiązanie rozwiązało początkowy problem klienta.

Do działań pomocniczych można zaliczyć przede wszystkim¹⁰:

- tworzenie infrastruktury (czyli jest praca eksperta bez laboratorium?),
- zarządzanie zasobami ludzkimi – nie tylko pozyskanie ekspertów, ale organizacja i motywacja zespołów w sposób umożliwiający przepływ wiedzy, kreatywność i innowacyjność oraz ochronę praw własności,
- Logikę tworzenia wartości charakteryzują następujące cechy¹¹:
- asymetria informacyjna – istnieje silna asymetria informacyjna pomiędzy klientem a dostawcą usługi, co jest prawdopodobnie najważniejszym atrybutem modelu intensywnej technologii, to asymetria informacyjna powoduje, że pacjent odwiedza lekarza, terapeutę a klient adwokata,
- konfiguracja umożliwiająca obsługę indywidualnych przypadków – problem klienta posiada pewien zakres standardowych rozwiązań, ale to indywidualne rozwiązanie całości stanowi o wartości przedsięwzięcia,
- cykliczne, powtarzające się i dające się przerwać działania – przepływ działań nie jest linearny, ale powtarzający się, jednakże na

⁹ C.B. Stabell, O.D. Fjeldstad (1998), *Configuring value ...* op. cit., s. 420-424.

¹⁰ Tamże, s. 424.

¹¹ Tamże, s. 421-422.

każdym z etapów można działania przerwać i ponownie zdefiniować,

- wyraźna sekwencyjność działań i wzajemna współzależność pomiędzy nimi – na przykład, odpowiednie zdefiniowanie problemu badawczego na początku determinuje wszystkie inne działania,
- w spirali działań zastosowanie ma wiele dyscyplin i specjalizacji,
- działania związane z informacjami niezależnymi od problemu, zwykle standardowymi,
- dźwignia ekspertyzy – proces, w którym młodszy pracownicy uczą się od ekspertów w procesie rozwiązywania problemów,
- współzależna efektywność działań podstawowych oraz pomocniczych.

W przypadku warsztatu wartości podkreślane jest dużo większe znaczenie nośników wartości w stosunku do nośników kosztów. Przewaga konkurencyjna pochodzi z faktu, że klienci szukają określonych rozwiązań dla ich problemów a nie standardowych tanich produktów. Podstawowym nośnikiem wartości jest sukces w rozwiązywaniu problemów, co ma odzwierciedlenie w reputacji firmy na rynku¹².

Jedną z odmian organizacji działających w ramach tego wzorca są organizacje zwane z ang. *search shops*, czyli warsztaty badawcze. Są one tzw. *knowledge intensive firms*, czyli firmami intensywnej wiedzy. Tworzą one wartość poprzez rozwiązywanie problemu klienta w rzeczywistym czasie i przy użyciu intensywnej technologii¹³. Zastosowanie takiego systemu biznesowego wymaga zaangażowania dużego zasobu zaufania ponieważ firmy wiążą się ze sobą na długi czas trwania projekty (np. w biotechnologii może to być nawet do 15 lat). Przykładem warsztatu badawczego może być jednostka badawcza odpowiedzialna za opracowanie nowego leku lub jednostka poszukująca złóż mineralnych.

Charakterystykę warsztatów badawczych można ująć w następujących punktach¹⁴:

- podstawową jednostką modelu biznesowego jest odkrycie, a wartość jest tworzona poprzez rozwiązanie problemu,
- istnieje wysokie ryzyko oraz wysoki zwrot, na przykład w przemyśle farmaceutycznym szacuje się, że jedynie 1% odkryć i paten-

¹² Tamże, s. 423-424.

¹³ N.T. Sheehan, C.B. Dtabell (2006), *Reputation and Value Creation in Search Shops*, "The Service Industries Journal", vol. 26, no. 6, s. 597.

¹⁴ Tamże, s. 600.

tów trafia na rynek, jednakże niektóre leki mogą przynosić wysokie zyski przez bardzo wiele lat,

- bardzo ważna rolę odgrywają prawa własności, firmy mogą jedynie wtedy przywłaszczać wartość z danego odkrycia lub wynalazku, jeśli posiadają prawa własności,
- długi czas trwania – firma wiąże się z klientem na wiele lat,
- ulokowanie – wiele z jednostek organizacyjnych funkcjonujących w tym systemie stanowi strategiczne jednostki biznesowe dużych organizacji.

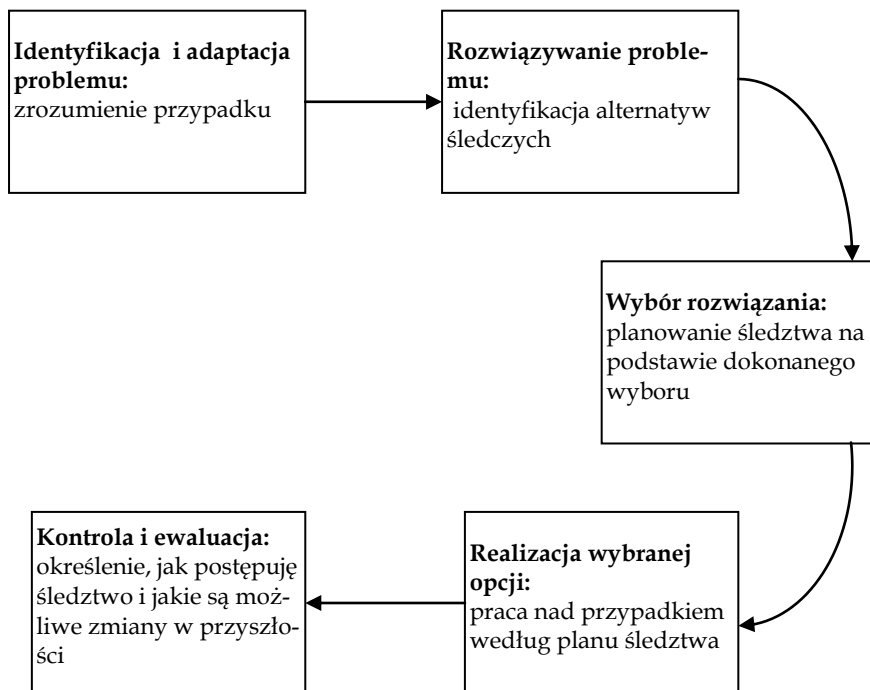
Pomiędzy klientem a dostawcą usługi naukowo-badawczej lub poszukiwawczej istnieje tak zwane zróżnicowanie wiedzy (ang. *knowledge gap*). Klienci zwracają się do firm dlatego, że nie potrafią sami znaleźć rozwiązania problemu i są przekonane, że odpowiedni ośrodek, w którym są zatrudnieni najlepsi eksperci z danej dziedziny, może zapewnić im produkt odpowiedniej jakości. Klient nie może obejrzeć ani wypróbować produktu, może się jedynie opierać na reputacji o ona właśnie jest dominującym czynnikiem w przypadku wyboru dostawcy usługi. Dlatego w warsztatach badawczych podkreślana jest rola reputacji. Tworzy się tak zwana spirala reputacji, która zaczyna się od tego, że dana firma o określonej reputacji może przyciągnąć dobrych klientów i skrócić ich czas poszukiwań poprzez referencje. Jednocześnie eksperci, którzy są zatrudnieni lub mają być zatrudnieni w firmie posilkują się informacjami o jej klientach i w tym sensie reputacja firmy ich przyciąga. Zatrudnienie najlepszych ekspertów przyciąga także klientów i w ten sposób tworzy się spirala wartości oparta na reputacji. Zjawisko to ma dwie strony. Strona popytowa polega na tym, że zatrudnienie specjalistów wysokiej klasy zachęca klientów. Strona podaźowa polega na tym, że zlecenia dla prestiżowych klientów zachęcają ekspertów do tego, aby pracowali dla firmy.

Reputacja jako czynnik uczestniczący w procesie tworzenia wartości może być analizowana w dwóch kontekstach¹⁵:

- w kontekście relacyjnym, czyli pomiędzy jednostkami, jakimi są firma i jej klient,
- w kontekście relatywnym (porównawczym), czyli jak interesariusze oceniają firmę w porównaniu do konkurencji.

¹⁵ Tamże, s. 599.

Technologia warsztatu wartości nie jest „zarezerwowana” dla organizacji gospodarczych. Znane są przykłady analizy procesu tworzenia wartości w organizacjach takich, jak policja¹⁶.



Rysunek 5. Śledztwo policyjne jako warsztat wartości

Źródło: Gottshalk P. (2007), *Information technology in the value shop: an empirical study of police investigation performance*, "International Journal of Information Technology & Decision Making" vol. 6., no. 4, s. 755.

¹⁶ Gottshalk P. (2007), *Information technology in the value shop: an empirical study of police investigation performance*, "International Journal of Information Technology & Decision Making" vol. 6., no. 4, s. 751-765, Gottshalk P. Holgersson S., (2006), *Stages of knowledge management technology in value shops: the case of police investigation performance*, "Expert Systems", vol. 23., no. 4, s. 183-193.

Na rysunku 5 przedstawiony został przykład diagramu warsztatu wartości na podstawie śledztwa policyjnego.

3. Sieć wartości

Sieć wartości to uproszczona nazwa dla firmy, której działalność oparta jest na technologii mediacyjnej. Technologia ta umożliwia niezależnym stronom wymianę określonych wartości pomiędzy organizacjami rozmieszczonymi w czasie i przestrzeni. Sama firma nie stanowi sieci, ale buduje sieć relacji z innymi firmami. Przykładami takich firm są np. firmy telekomunikacyjne, usługi pocztowe i turystyczne.

Logika tworzenia wartości opiera się na założeniu, że we współczesnym świecie istnieje złożony zbiór rzeczywistych i potencjalnych relacji pomiędzy uczestnikami transakcji, ludźmi i organizacjami¹⁷. Łączenie ich powoduje tworzenie wartości poprzez odpowiednią wymianę wartości. Połączenia te mogą być bezpośrednie i zgrupowane w komórki lub pośrednie. Charakterystykę logiki tworzenia wartości można ująć w następujących punktach:

- mediatorzy działają jak menedżerowie klubu,
- wartość usługi jest funkcją dodatniego popytu wynikającego z eksternalizacji stron,
- wartość wynika z usługi, zdolności do świadczenia usługi i okazji do świadczenia usługi,
- działania mediacyjne są wykonywane ciągle na różnych poziomach,
- następuje standaryzacja mechanizmów łączenia się organizacji i monitorowania,
- istnieją różne fazy cyklu odprowadzania i operacji,
- warstwowa i połączona struktura branży.

Kluczowe pojęcie w przypadku sieci stanowi firma mediacyjna, która dopuszcza poszczególnych członków komplementarnych dla siebie nawzajem. Firma ta ustanawia, monitoruje i decyduje o zakończeniu bezpośrednich lub pośrednich relacji pomiędzy członkami. Relacja po-

¹⁷ C.B. Stabell, O.D. Fjeldstad (1998), *Configuring value ...* op. cit., s. 427.

między klientem a dostawcą może istnieć nawet pomiędzy poszczególnymi członkami sieci, ale dla firmy mediacyjnej wszyscy są klientami. Wzajemne zobowiązania w sieci są wynikiem różnorodnych kontraktów pomiędzy firmami. Przypomina to funkcjonowanie klubu i relacje pomiędzy jego członkami. Dodanie jednego klienta do sieci bezpośrednio wpływa na wartość usługi dla innych klientów. Klienci mogą czerpać korzyści (wartości) z sieci nawet jeśli w rzeczywistości nie korzystają z usług mediacyjnych. Mediatorzy zwykle obciążają klientów osobno za możliwość budowania relacji i rzeczywista jej eksploatację w zakresie wykonywanych działań oraz wykorzystanych zdolności przetwórczych. Opłata subskrypcyjna oznacza zobowiązanie do świadczenia potencjalnemu klientowi usług mediacyjnych w momencie, gdy jest to przez niego wymagane¹⁸.

Aby usługi były świadczone efektywnie, wymagany jest współbieżny i ustrukturyzowany zbiór działań. Obsługa indywidualnej transakcji jednego klienta angażuje grupę kolejnych działań. Ciągłe i ustrukturyzowane prowadzenie działań wymaga silnej wzajemnej współzależności pomiędzy podstawowymi działaniami. Nieudana synchronizacja działań może prowadzić do załamania całego systemu. Dlatego działania te i ich powtarzalność oraz wzajemność są przedmiotem standaryzacji.

Standaryzacja umożliwia mediatorowi dopasowanie odpowiednich klientów oraz efektywne utrzymanie i monitorowanie interakcji pomiędzy nimi.

Klienci mogą być skłonni zapłacić dodatkową premię za nową usługę. Jednakże ponieważ wartość usługi zależy od tego, czy ktoś jeszcze ją zaadoptuje, trudno jest znaleźć takich klientów w pojedynkę (indywidualnie). Inaczej mówiąc, wartość usługi jest obsługiwana przez proces wyprowadzenia jej. Powoduje to, że w wielu przypadkach nie można obciążyć kogoś za usługę lub wymagane wyposażenie w początkowej fazie.

Relacje biznesowe w tym systemie odbiegają od typowych relacji dostawca-odbiorca, które są charakterystyczne na przykład dla sieci wartości, ale polegają na współbieżnych, współdziałających usługach media-

¹⁸ O.D. Fjeldstad, E.W. Jakobsen (2005), *Transaction organizations and transaction cost analysis: A theoretical investigation of the domain-expansion of firms employing a mediating technology*, "Scandinavian Journal of Management", vol. 21, s. 84.

cyjnych. Wymiana relacyjna może także wykraczać poza obecne relacje pomiędzy klientami. Daje to możliwość dalszego rozwoju sieci.

Podstawowe działania w sieci wartości można ująć w następujących punktach¹⁹:

- promocja sieci i zarządzanie kontraktami, na które składają się działania związane z zaproszeniem potencjalnych klientów do sieci, selekcja klientów, którzy są dopuszczeni do sieci, a następnie zarządzaniem kontraktem,
- aprowizacja usług, czyli działania związane z ustanowieniem, obsługą, rozwiązaniem powiązań pomiędzy klientami,
- operacje infrastruktury sieciowej, czyli działania dotyczące uruchomienia i obsługi infrastruktury informatycznej
- Działania pomocnicze można sprowadzić do dwóch punktów²⁰:
- rozwój infrastruktury sieciowej – zaprojektowanie sieci, wykonanie i wdrożenie,
- rozwój usług – modyfikacja zasad kontraktów, wprowadzenie całkowicie nowych usług, i inne.

Jako nośniki kosztów i wartości w przypadku sieci wymieniane są²¹:

- skala i kompozycja,
- utylizacja zdolności produkcyjnych,
- powiązania,
- uczenie się,
- opcje strategiczne,
- zasięg wertykalny,
- zasięg horyzontalny.

Firmy mediacyjne oferują wartość klientom zarówno poprzez opcje dostępu do sieci, jak i poprzez rzeczywiste skorzystanie z usług. Z jednym i z drugim związane są koszty i określona wartość, których nośnikiem jest skala. Wartość usługi dla istniejącego klienta wzrasta jeśli

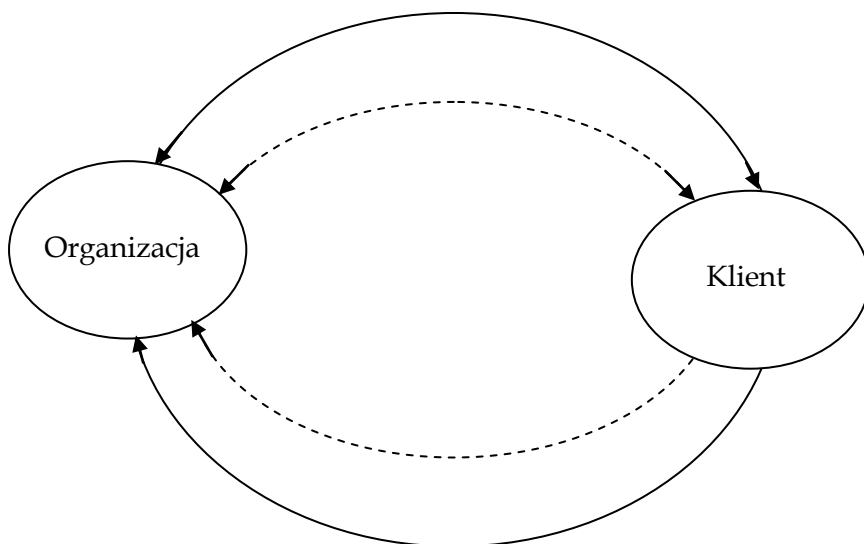
¹⁹ C.B. Stabell, O.D. Fjeldstad (1998), *Configuring value ...* op. cit., s. 429.

²⁰ Tamże, s. 430.

²¹ Tamże, s. 431-432.

w sieci pojawia się na nią inny klient. Pozytywne eksternalizacje istnieją dla różnych produktów.

W technologii tej duże znaczenie ma kwestia kosztów transakcyjnych. Nie jest ona pominięta w przypadku poprzednich technologii, jednakże technologia mediacyjna traktuje ją w sposób szczególny²².

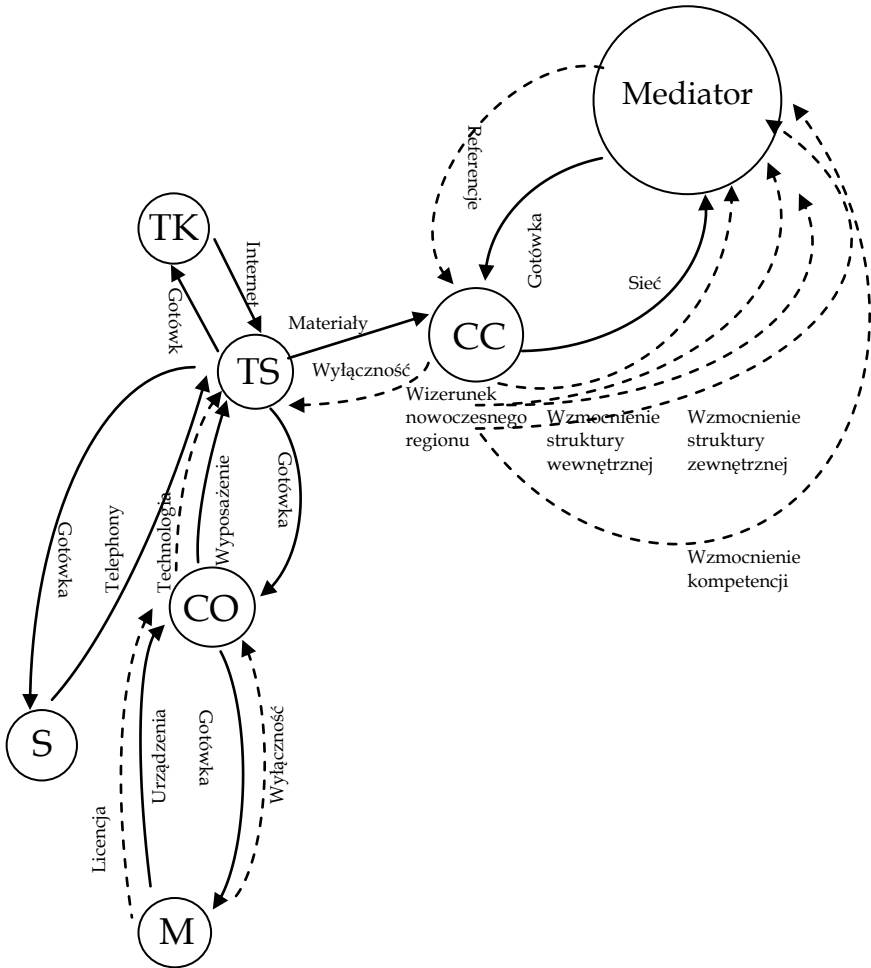


Rysunek 6. Schemat przepływów wartości w sieci

Źródło: Allee V., *A Value Network Analysis for Modelling and Measuring Intangibles*, www.vernaallee.com, (30.08.2010), s. 8.

Uproszczony schemat analizy wartości w sieciach (ang. *Value Network Analysis - VNA*) został przedstawiony na rysunku 6. Linia przerywana oznacza przepływy wartości niematerialnych, natomiast linią ciągłą przepływy wartości materialnych.

²² O.D. Fjeldstad, E.W. Jakobsen (2005), *Transaction organizations and transaction cost analysis*, s. 77-95.



Rysunek 7. Sieć wartości dla firmy IT

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 7 przedstawiony został przykład sieci wartości firmy IT. Przypadek ten został szczegółowo przeanalizowany w innym opracowaniu²³.

Podsumowanie

W poprzednich punktach przedstawione zostały trzy główne logiki procesu tworzenia wartości. Tabela 1 zawiera porównanie tych logik ze względu na zastosowaną technologię, podstawową ideę wartości dla klienta, kategorie działań podstawowych i pomocniczych oraz nośniki wartości i kosztów. Stanowi ona podsumowanie opisów zamieszczonych w poprzedniej części pracy.

Zamieszczone tu modele nie stanowią zamkniętej listy. Przy analizie procesu tworzenia wartości w jednej z ogólnopolskich firm IT zauważono hybrydowy charakter systemu funkcjonowania. Część działań można opisać poprzez zastosowanie logiki łańcucha wartości, część poprzez zastosowanie logiki warsztatu wartości a dodatkowo można założyć tworzenie sieci wokół działań biznesowych. Ponieważ firma operuje od lat na rynku i odnosi sukcesy, nie można jej zarzucić niespójności. Taka hybryda jest być może trudna do opisanania, ale ma swoje biznesowe uzasadnienie. Podobnie dzieje się w przypadku firm farmaceutycznych, które mogą zachowywać się jak warsztat badawczy lub także mogą być opisane przez łańcuch wartości (rysunek 3). Oznacza to, że granice pomiędzy modelami są czasowe i umowne.

²³ K. Mazur (2007), *Value Networks Approach as a Tool for Intangibles Value Analysis and Amplification Capability - Case study*, Management vol. 11, no. 1., s. 125.

Tabela 1. Porównanie podstawowych logik tworzenia wartości

Oryginalna nazwa logiki procesu tworzenia wartości	<i>Value Chain</i>	<i>Value Shop</i>	<i>Value Network</i>
Polska nazwa	Łańcuch wartości	Warsztat wartości	Sieci wartości
Podstawowa idea wartości dla klienta	Transformacja nakładów w produkty dla klienta	Rozwiązywanie problemów klienta	Łączenie klientów
Podstawowa technologia	Wielogniowa	Technologia intensywnej wiedzy	Mediacyjna
Kategorie działań podstawowych	Logistyka wejścia, Operacje, Logistyka wyjścia, Marketing, Usługi	Identyfikacja i adaptacja problemu klienta, Generowanie rozwiązań problemu, Wybór rozwiązania, Realizacja projektu, Kontrola i ewaluacja	Promocja sieci i zarządzanie kontraktami, Aproprowiacja usług, Operacje infrastruktury sieciowej
Kategorie działań pomocniczych	Tworzenie infrastruktury, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Rozwój technologii, Zaopatrzenia	Tworzenie infrastruktury, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Rozwój technologii, Zaopatrzenia	Rozwój infrastruktury sieciowej, Rozwój usług
Nośniki kosztów i wartości	Skala, Wykorzystanie zdolności produkcyjnych, Decyzje polityki biznesowej (wybór segmentu)	Reputacja	Skala, Wykorzystanie zdolności produkcyjnych
Przykłady	Hala montażowa	Laboratorium badawcze, Policja	Firma ubezpieczeniowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.B. Stabell, O.D. Fjeldstad (1998), *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, "Strategic Management Journal", vol. 19, s. 413-437.

Literatura:

1. Ahmed W.B., Yannou B. (2003), *Polysemy of Values or Conflict of Interest: A Multi-Disciplinary Analysis*, "International Journal of Value-Based Management", vol. 16, s. 155-157.
2. Allee V. (2009) *Value Network Analysis and Value Conversion in tangible and intangible assets*, "Journal of Intellectual Capital" vol. 9, no. 2 s. 5-24.
3. Alle V. *A Value Network Analysis for Modelling and Measuring Intangibles*, www.vernaallee.com, (30.08.2010).
4. Arnold K, Coia A, Saywell S, Smith T., Minick S., Löffler A. (2002), *Value drivers in licensing deals*, "Nature Biotechnology", vol. 20, s. 1085-1091.
5. Baier K. (1966), *What is Value? An Analysis of the Concept*, w: Baier K., Resher N. (red.) *Values and the future: The Impact of Technological Change on American Values*, The Free Press, Nowy Jork, s. 33-67.
6. Bose S., Oh K. B. (2004), *Measuring strategic value-drivers for managing intellectual capital*, "The Learning Organization", vol. 11, nr 4/2, s. 347-356.
7. Bowman C., Ambrosini V. (2000), *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy*, "British Journal of Management", vol. 11, s. 1-15.
8. Dzionek-Kozłowska J. (2007), *System ekonomiczno-społeczny Alfreda Marshalla*, PWN, Warszawa.
9. Fjeldstad O.D., Jakobsen E.W. (2005), *Transaction organizations and transaction cost analysis: A theoretical investigation of the domain-expansion of firms employing a mediating technology*, "Scandinavian Journal of Management", vol. 21, s. 77-100.
10. Gottshalk P. (2007), *Information technology in the value shop: an empirical study of police investigation performance*, "International Journal of Information Technology & Decision Making" vol. 6., no. 4, s. 751-765.
11. Gottshalk P. Holgersson S., (2006), *Stages of knowledge management technology in value shops: the case of police investigation performance*, "Expert Systems", vol. 23., no. 4, s. 183-193.

12. Haakonsson S.J. (2009), *The Changing Governance Structures of the Global Pharmaceutical Value Chain*, "Competition & Change" vol. 13, No 1. s. 75-95.
13. Haksever C., Chaganti R., Cook R.G. (2004), *A Model of Value Creation: Strategic View*, "Journal of Business Ethics", vol. 49, s. 292.
14. Heibroner R.L. (1993), *Wielcy ekonomiści. Czasy, życie, idee*, PWE, Warszawa.
15. Lepak D. P., Smith K.G., Taylor M.S. (2007), *Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective*, "Academy of Management Review", vol. 32., s. 180.
16. Lüchinger R. (2007), *12 ikon ekonomii: od Smitha do Stiglitz*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, s. 26-37.
17. Mazur K. (2010), *Kategoria wartości a teorie zarządzania strategicznego*, w: Krupski R. (red.) "Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji", *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Wałbrzych, s. 121-136.
18. Mazur K. (2007), *Value Networks Approach as a Tool for Intangibles Value Analysis and Amplification Capability - Case study* "Management" vol. 11, no. 1., s. 121-128.
19. Porter M.E. (1991), *Towards a dynamic theory of strategy*, "Strategic Management Journal", vol. 12, s. 95-117.
20. Sheehan N.T., Dtabell C.B. (2006), *Reputation and Value Creation in Search Shops*, "The Service Industries Journal", vol. 26, no. 6, s. 597-613.
21. Stabell C.B., Fjeldstad O.D. (1998), *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, "Strategic Management Journal", vol. 19, s. 413-437.
22. Tejada M.P., Linan F. (2009), *An analysis of Tourism Global Value Chains*, „The IUP Journal of Supply Chain Management, vol. VI, No. 3-4, s. 80.
23. Thompson J.D. (1967), *Organization in Action*, Mc Graw Hill, Nowy Jork.

Warunki skutecznego benchmarkingu procesów

Wstęp

Od czasu ukazania się publikacji Tucker'a (1987) i Camp'a (1989), niewiele koncepcji zarządzania zyskało tak znaczącą światową akceptację jak właśnie benchmarking, o czym może świadczyć liczba prac naukowych na jego temat w ostatnich latach¹. Definicje benchmarkingu ewoluowały z biegiem czasu. Początkowo benchmarking był określany jako ciągły proces pomiaru produktów, usług i praktyk w stosunku do największych konkurentów lub organizacji uznawanych za najlepsze w swojej branży². Następnie zaczął on być częściej odnoszony do porównywania wyników organizacji w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej. Skuteczne porównywanie wyników między organizacjami wymagało jednak określenia i przeanalizowania głównych wewnętrznych działań spośród kluczowych procesów biznesowych, czyli takich, które dają możliwość polepszenia pozycji konkurencyjnej i całościowego wyniku działalności organizacji³. Najdojrzałą formą benchmarkingu jest właśnie ten skupiający się na procesach, a jego zadaniem jest porównywanie procesów w różnych organizacjach lub ich jednostkach z uwzględnieniem sposobów skutecznego organizowania i przeprowadzania tychże procesów⁴. Benchmarking procesów, rozpatrywany z perspektywy kryterium podmiotowego, może odnosić się zarówno do benchmarkingu wewnętrznego, konkurencyjnego, jak i funkcjonalnego.

¹ R. Gleich, J. Motwani, A. Wald; *Process benchmarking: a new tool to improve the performance of overhead areas*. Benchmarking: An International Journal Vol. 15 No. 3, 2008, s. 242.

² R.C. Camp, *Benchmarking: The search for industry practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI., 1989.

³ S. Delpachitra; D. Beal; *Process benchmarking: An application to lending products*, Benchmarking, ABI/INFORM Global, 2002, s. 410.

⁴ J. Zabawa, R. Krawczyk, *Benchmarking procesów biznesowych*, Bank i kredyt, 2006, s. 27

Benchmarking jest powszechnie definiowany jako działanie służące kopiowaniu pomysłów i rozwiązań stosowanych w organizacjach oraz ich dopasowywaniu i implementowaniu w określonych warunkach. Nie można go jednak traktować jako samego naśladownictwa ani ślepo kopiować wzorców. Procesy, które okazały się sprawne w sensie prakseologicznym w jednej organizacji, niekoniecznie muszą przynieść pozytywne efekty w innej. Analiza benchmarkingowa procesów ma pozwolić na wykrycie czynników, które sprawią, że procesy te będą bardziej sprawne przy wykorzystaniu indywidualnych uwarunkowań organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie warunków sprzyjających przeprowadzaniu skutecznego benchmarkingu procesów. W artykule zostały również wskazane przewagi benchmarkingu procesów i perspektywy jego kształtowania się.

1. Benchmarking procesów w działalności operacyjnej

Według Ahmeda i Rafiqa, benchmarking procesów zaliczany jest do benchmarkingu trzeciej generacji⁵ a jego funkcjonowanie przypadło głównie na lata 1982-1988⁶. Był to okres, w którym zaczęto szukać wzorców do naśladowania spoza własnej branży, co jednocześnie wymagało w większym stopniu dokonywania analizy i zrozumienia procesów zachodzących również we własnej organizacji. Kolejne wyodrębnione formy benchmarkingu bazowały dalej na benchmarkingu procesów i były jego rozwiniętymi odmianami. Zostały one przedstawione jako czwarta i piąta generacja benchmarkingu i nazwane odpowiednio benchmarkingiem strategii oraz benchmarkingiem globalnym⁷. Ten ostatni bazuje już na procesach sieciowych, które wymagają pokonywania barier międzynarodowych i kulturowych.

Benchmarking, w tym benchmarking procesów jest stosowany głównie w działalności operacyjnej. Potwierdzenie tego stwierdzenia

⁵ Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq; *Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 5 No. 3, 1998, s. 227, 228.

“Przedstawione zostało pięć generacji benchmarkingu. 1. generacja: inżynieria wsteczna; 2. generacja: benchmarking konkurencyjny; 3. generacja: benchmarking procesów; 4. generacja: benchmarking strategiczny; 5. generacja: benchmarking globalny.”

⁶ Tamże, s. 227.

⁷ Tamże, s. 228.

znajduje się m.in. w artykule „Benchmarking procesów biznesowych” [Zabawa, Krawczyk, 2006], gdzie właśnie działalność operacyjna organizacji jest wskazywana jako podstawowa płaszczyzna, na której są analizowane procesy⁸. Skuteczność analizowania procesów i ich implementowania w organizacji zależy zatem w dużej mierze od skuteczności zarządzania operacyjnego. Do celów operacyjnych, benchmarking może być zdefiniowany jako proces stałego pomiaru i porównywania procesów organizacji w odniesieniu do jej konkurentów, w celu zdobycia informacji, które pomogą w identyfikacji silnych i słabych stron jej procesów, a następnie podjęcia odpowiednich działań prowadzących do eliminacji słabych stron i jednoczesnego utrzymania silnych⁹.

2. Zalety benchmarkingu procesów

Wybór procesów jako przedmiotu analiz benchmarkingowych wymaga poznania przebiegu tychże procesów, celu ich przeprowadzania oraz ich wpływu na wyniki organizacji. Dotyczy to zarówno organizacji poddającej się benchmarkingowi jak i partnera benchmarkingowego. W przeciwieństwie do wykorzystywania jako benchmarków wyłącznie parametrów wynikowych, benchmarking procesów umożliwia poznanie skutków działania różnych czynników na organizację, której procesy uznane zostały za wzorcowe^{10, 11, 12}. Jest to spowodowane tym, że procesy są kategorią uniwersalną i kiedy są one przedmiotem benchmarkingu, w mniejszym stopniu indywidualne warunki mogą wpłynąć na wyniki analizy porównawczej i skuteczność przeprowadzanego benchmarkingu. W przypadku porównywania organizacji przy wykorzystaniu tylko analizy poszczególnych parametrów wynikowych należy rozważyć szereg czynników mających indywidualny wpływ na daną organizację, takich jak rodzaj działalności czy otoczenie organizacji¹³.

⁸ J. Zabawa, R. Krawczyk, *Benchmarking procesów biznesowych*, Bank i kredyt, 2006, s. 28.

⁹ B. Anderson, *Industrial benchmarking for competitive advantage*, Human Systems Management, Vol. 18, No. 3/4, 1999, s. 287-96.

¹⁰ J. Zabawa, R. Krawczyk, *Benchmarking procesów biznesowych*, Bank i kredyt, 2006, s. 30-34.

¹¹ M. Zairi, R. Hutton, *Benchmarking: a process-driven tool for quality improvement*, The TQM Magazine Vol. 7, No. 3, 1995; s. 36.

¹² Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wyd. Helion, 2006, s. 128.

¹³ P. Tolosi, G. Lajtha; *Toward improved benchmarking indicators*, Telecommunications Policy 24, 2000, s. 347.

Z kolei wyższość benchmarkingu procesów nad rynkową analizą konkurencji- w kontekście wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo, leży u podstaw całościowej i dogłębnej analizy benchmarkingowej w celu poszukiwania najlepszych praktyk operacyjnych i umiejętności zarządczych, które pozwalają na produkcję określonych wyrobów bądź usług. Natomiast rynkowa analiza konkurencji koncentruje się tylko na zawężonym obszarze produktu i porównań wyników osiągniętych przez organizacje. Podsumowując, cele benchmarkingu procesów nie są ograniczone tylko do wyników ale są rozszerzone do procesów, które tworzą te wyniki¹⁴. Dodatkowo Zairi i Hutton stwierdzają, że „benchmarking wyników czy podejście kosztowe są charakterystyczne dla krótkotermiowej poprawy i zarządzania finansami jako głównej strategii przedsiębiorstwa”. Analiza konkurencji nie zwraca uwagi na podłoże nieefektywności, co nawet może skierować organizację w złym kierunku strategicznym¹⁵.

3. Pomiar procesów jako warunek skutecznego benchmarkingu procesów

Istotnym warunkiem przeprowadzenia skutecznego benchmarkingu jest właściwy wybór procesów do analizy. Doświadczenie benchmarkerzy uważają, że nieudane projekty benchmarkingowe są najczęściej spowodowane właśnie nieodpowiednimi wyborami procesów do benchmarkingu¹⁶, gdyż niewłaściwa selekcja w początkowej fazie może skutkować nieprzydatnością informacji uzyskanych w dalszych etapach¹⁷.

Podczas wyboru procesów do benchmarkingu definiowane są procesy wymagające poddania ich szerszej analizie. Do tych procesów należą te kluczowe dla utrzymania relacji z klientami i tworzenia wartości dla klienta oraz te, w których wyniki organizacji nie spełniają oczekiwań klientów. Skutkiem tego benchmarkingu powinien być znaczący wzrost poziomu satysfakcji klientów. Polepszanie procesów organizacji może

¹⁴ M. Zairi, R. Hutton, *Benchmarking: a process-driven tool for quality improvement*, The TQM Magazine Vol. 7, No. 3, 1995; s. 38.

¹⁵ Tamże, s. 36-37.

¹⁶ R.C. Camp, *Benchmarking: The search for industry practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI., 1989.

¹⁷ F.Y. Partovi, *Determining what to benchmark: An analytic hierarchy process approach*, Drexel University, Philadelphia, Pennsylvania, USA, s. 25.

być również osiągane poprzez stałą, ciągłą implementację pomysłów z innych organizacji. Jeśli istnieje stała wymiana pomysłów między partnerami benchmarkingowymi, wtedy jest możliwość uzyskiwania ciągłej poprawy dla wszystkich uczestników procesu benchmarkingu¹⁸. Bogan i English wskazują, że istotą przeprowadzania benchmarkingu jest przede wszystkim porównywanie między sobą wybranych aspektów funkcjonowania organizacji. Podkreślają przy tym, że nie można analizować tylko różnic w procesach ale trzeba stosować benchmarki – statystyki operacyjne będące punktem odniesienia dla każdej praktyki, porównujące wyniki osiągane przy zastosowaniu różnych metod operacyjnych¹⁹.

Kiedy przedmiot benchmarkingu jest trudny do wyrażenia przy pomocy miar odpowiadających miarom w innych organizacjach- tak jak w przypadku procesów oraz jest uzależniony od indywidualnych czynników charakterystycznych dla organizacji, benchmarking może stać się skomplikowanym narzędziem. We wszystkich studiach benchmarkingu lepsze zrozumienie praktyk prowadzących do ponadprzeciętnych osiągnięć, było możliwe poprzez gromadzenie i analizowanie danych. W zależności od typu gromadzonych danych mówimy o różnych typach benchmarkingu. Miary zorientowane procesowo wymagały gromadzenia danych zarówno o kosztach jak i usługach²⁰. Porównania między partnerami benchmarkingowymi powinny być przeprowadzane z odpowiednio zdefiniowanymi wskaźnikami ujawniającymi zarówno mocne jak i słabe strony organizacji. Zróżnicowanie wskaźników może zapewnić większą precyzję pomiaru ale do podejmowania decyzji na podstawie wyników takich porównań niezbędna jest też wiedza o wagach poszczególnych wskaźników – ich znaczeniu w działaniach organizacji²¹.

Początkowo benchmarking skupiał się na pomiarach wyników bazujących na krótko terminowym kryterium kosztowym. Obecnie organizacje dążą do zarządzania bazującego na przekraczaniu tradycyjnych barier między działami organizacji. Wymaga to akceptacji długotermi-

¹⁸ B. Mustafa Pulat, *Process Improvements through Benchmarking*, The TQM Magazine, Vol. 6, No. 2, 1994, s. 40.

¹⁹ Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wyd. Helion, 2006, s. 68.

²⁰ F. Hewitt, S. Robinson, D. Bennett, *Modelling and benchmarking business process: the supply-line example*, Benchmarking for quality Management & Technology, Vol. 3, No. 2, 1996, s. 8-14.

²¹ P. Tolosi, G. Lajtha, *Toward improved benchmarking indicators*, Telecommunications Policy 24, 2000, s. 352.

nowej perspektywy i wykorzystania zintegrowanych finansowych i pozafinansowych miar osiągnięć do poprawy konkurencyjności całej organizacji²². Istotną rolę pełnią tu miary niefinansowe – w zakresie przekształcania strategii na dokładniejsze cele operacyjne i umożliwiania sprawdzenia czy organizacja rzeczywiście skutecznie wprowadza ustaloną strategię²³.

Jako, że benchmarking jest narzędziem wykorzystywanym bez względu na branżę czy rodzaj działalności, konieczny jest wybór różnych miar operacyjnych do porównań między różnymi procesami biznesowymi. Warunki przeprowadzania skutecznego benchmarkingu procesów pozostają jednak niezmiennie- używanie wielu zróżnicowanych miar opisujących procesy sprzyja skutecznemu benchmarkingowi. Potwierdzają to wyniki badania opisane w artykule „Modelling and benchmarking business process...” [M. Woulters, K. Kokke, J. Theeuwes, K. Donselaar, 1996]. Zostało tu przedstawione pojęcie „Critical Operational Measures”, czyli istotnych miar operacyjnych – na przykładzie analizy 150 średnich przedsiębiorstw z branży transportowo-dystrybucyjnej. Wybór tych miar będących najistotniejszymi dla poszczególnych organizacji wymaga zrozumienia różnych procesów zachodzących w tychże organizacjach. Dzięki tym miarom można dowiedzieć się, w których obszarach procesy danej organizacji różnią się od procesów innych organizacji z tej samej branży²⁴. Wyniki badania wskazują, że kombinacje zorientowanych procesowo miar wydajności, takich jak wskaźnik zadowolenia klientów i wewnątrz procesowe miary takie jak elastyczność planowania, są głównymi procesami postrzeganymi jako ogniska przyszłego benchmarkingu w logistyce. Jednak nie ma żadnych przesłanek, aby uważać, że takie podejście nie może być odniesione do innych procesów poza zarządzaniem łańcuchem dostaw²⁵.

Wykorzystywanie zróżnicowanych wskaźników oceny efektów działalności jest charakterystyczne dla organizacji, w których benchmarking jest skutecznie przeprowadzany. Potwierdzają to wyniki badania zrealizowanego przez Brouwer'a i Koppen'a wśród 19 przedsiębiorstw (sektor chemiczny, spożywczy i usług „środowiskowych”) posiadających

²² Mohammad Z. Meybodi, *Integrated benchmarking performance measures*, 2008, s. 63-64.

²³ M. Woulters, K. Kokke, J. Theeuwes, K. Donselaar, *Identification of critical operational performance measures- a research note on benchmarking study in the transportation and distribution sector*, Management Accounting Research, 1999, s. 440.

²⁴ Tamże, s. 445-450.

²⁵ F. Hewitt, S. Robinson, D. Bennett, *Modelling and benchmarking business process: the supply-line example*, Benchmarking for quality Management & Technology, Vol. 3 No. 2, 1996, s. 4.

certyfikat ISO 14001. Zbadane zostały nastawienie przedsiębiorstw do benchmarkingu trudnego do naśladowania procesu ciągłego usprawniania²⁶ oraz związek między wykorzystywaniem przez przedsiębiorstwa wskaźników oceny efektów działalności środowiskowej a ich opinią o benchmarkingu. Tabela 1. przedstawia wybrane kategorie wskaźników i ich wykorzystanie przez przedsiębiorstwa pozytywnie oraz negatywnie nastawione do benchmarkingu²⁷.

Wśród wskaźników efektów działalności środowiskowej (EPI) wyróżniane zostały wskaźniki efektów zarządzania (MPI) – dostarczające informacji o wysiłkach podejmowanych w zakresie zarządzania w celu wywierania wpływu na operacyjne działania środowiskowe organizacji, oraz wskaźniki efektów działalności operacyjnej (OPI) – dostarczające informacji o operacyjnych działaniach środowiskowych organizacji. Pod uwagę został również wzięty wskaźnik stanu środowiska (ECI), który dostarcza informacji na temat lokalnego, regionalnego lub globalnego stanu środowiska. Wyraźnie widać, że przedsiębiorstwa korzystnie postrzegające benchmarking w większym stopniu korzystają ze wskaźników oraz używają bardziej zróżnicowanych wskaźników, najczęściej wykorzystując wskaźniki MPIs. Wyniki badania wskazały, że te przedsiębiorstwa mają przewagę nad innymi w procesie ciągłego usprawniania, który Według Mc Nair i Leibfried jest celem przeprowadzania benchmarkingu^{28,29}. Natomiast przedsiębiorstwa niekorzystnie odnoszące się do benchmarkingu w mniejszym stopniu wykorzystują wskaźniki oraz stosują najczęściej wskaźniki wyników działań operacyjnych (OPI)³⁰.

²⁶ Zgodnie z ISO 14001 proces ciągłego usprawniania definiowany jest jako proces wzmacniania środowiskowego systemu zarządzania w celu osiągnięcia usprawnień w osiągnięciach środowiskowych spójnych z polityką środowiskową organizacji.

²⁷ M.A.C. Brouwer, C.S.A. van Koppen; *The soul of the machine: continual improvement in ISO 14001*, Journal of Cleaner Production 16 (2008), s. 450-457.

²⁸ M.A.C. Brouwer, C.S.A. van Koppen; *The soul of the machine: continual improvement in ISO 14001*, Journal of Cleaner Production 16 (2008), s. 453.

²⁹ C.J. Mc Nair, K.H.J. Leibfried, *Benchmarking: A tool for continuous improvement*, Harper Business, New York, Ny, 1992.

³⁰ M.A.C. Brouwer, C.S.A. van Koppen; *The soul of the machine: continual improvement in ISO 14001*, Journal of Cleaner Production 16 (2008), s. 4.

Tabela 1. Wykorzystanie wskaźników efektów działalności a nastawienie przedsiębiorstw do benchmarkingu

	Przedsiębiorstwa pozytywnie nastawione do benchmarkingu (n=7)	Przedsiębiorstwa negatywnie nastawione do benchmarkingu (n=12)
Wskaźniki OPIs & MPIs & ECIs	2 (29 %)	2 (17 %)
Wskaźniki OPIs & MPIs	3 (43 %)	3 (25 %)
Wskaźniki OPIs & ECIs	1 (14 %)	-
Tylko wskaźniki OPI's	1 (14 %)	5 (42 %)
Żadne	-	2 (17 %)

OPIs – wskaźniki efektów działalności operacyjnej (operational performance indicators)

MPIs – wskaźniki efektów zarządzania (management performance indicators)

ECIs – wskaźniki stanu środowiska (environmental condition indicators)

Źródło: M.A.C. Brouwer, C.S.A. van Koppen, *The soul of the machine: continual improvement in ISO 14001*, Journal of Cleaner Production 16, 2008, s. 453.

Podsumowując, skuteczne przeprowadzanie benchmarkingu procesów musi bazować na wyborze odpowiednich procesów do analizy, którymi są w szczególności te istotne z punktu tworzenia wartości dla klienta. Po drugie, skuteczne porównywanie procesów między organizacjami umożliwiają statystyki operacyjne, będące miarami odnoszącymi się zarówno do kosztów jak i usług. Stosowanie wielu zróżnicowanych, zorientowanych procesowo miar, w szczególności miar niefinansowych, sprzyja skutecznemu benchmarkingowi procesów.

4. Perspektywa kształtowania się benchmarkingu procesów

Rodney Mc Adam uważa, że benchmarking zasadniczo przyczynił się do rozwoju organizacji będąc czynnikiem powodującym zmianę podejścia: z uproszczonego podejścia procesowego (określanego jako „func-

tion-process”) na bardziej kompleksowe, sieciowe podejście procesowe (określane jako „network-process”). Bazując na tym, jednocześnie mówi o zmianie samego sposobu definiowania benchmarkingu- przez co można rozumieć uznanie benchmarkingu za benchmarking procesów³¹.

Fong, Cheng i Ho twierdzą, że organizacje oparte na procesach sieciowych są odpowiednie dla przeprowadzania benchmarkingu procesów, którego partnerami mogą być różne „części” sieci³². Potwierdzają to wyniki badań przedstawione w publikacji „Fragmenting the function-process interface...” [Rodey Mc Adam, 2001]. Badania zostały tu przeprowadzone na grupie 30 dużych organizacji (zatrudniających powyżej 500 pracowników) z sektorów produkcyjnego i usługowego w Wielkiej Brytanii. Organizacje sieciowe, stosujące zaawansowane podejście procesowe oraz działające na rozwijających się rynkach, gdzie jest nacisk na bycie konkurencyjnym, z powodzeniem stosowały benchmarking procesów. Benchmarking ten charakteryzował się zaawansowaną metodologią pozwalającą w relatywnie krótkim czasie wprowadzać na dużą skalę zmiany w procesach. „Organizacje te były świadome, że nagle zmiany rynków, konsumentów i technologii wymagają od nich ciągłych zmian, żeby móc pozostać konkurencyjnym.” Wieloprocusowość oraz bazowanie na wielobranżowych, często międzynarodowych zespołach oraz wsparcie procesem benchmarkingu pozwoliło tym organizacjom rozwijać się i nadążać za zmianami. Co ważne, większa liczba procesów podlegających benchmarkingowi spowodowała tu zwiększanie się zakresu miar benchmarkingowych³³.

Kolejną badaną grupą organizacji były te, które reprezentowały mniej zaawansowane podejście procesowe. W organizacjach tych występowały co prawda cechy charakterystyczne dla organizacji sieciowych jednak brakowało zaawansowanego zarządzania siecią, zgodności w opisach ról procesowych oraz elastyczności organizacji. Pomimo, że struktura tych organizacji umożliwiała wsparcie procesu benchmarkingu, gruntowny benchmarking nie został jednak wprowadzony. Podstawową przyczyną stosowania benchmarkingu, podobnie jak w organizacjach sieciowych, było tu skupienie się na kliencie oraz zwiększenie konkurencyjności. W badanej grupie organizacji „pomimo działania na ro-

³¹ Rodney Mc Adam; *Fragmenting the function-process interface, The role of process benchmarking*, Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 4, 2001, s. 332.

³² S. Fong, E. Cheng, D. Ho, *Benchmarking: a general reading for management practitioners*, Management Decision, Vol. 36 No. 6, 1998, s. 407-418.

³³ Rodney Mc Adam; *Fragmenting the function-process interface...*, s. 339-340.

snących rynkach zabrakło odniesienia się do wzrostu i zwiększenia udziału w rynku jako kluczowych motywatorów dla benchmarkingu procesów”. Było to spowodowane stosowaniem mniej radykalnych rozwiązań problemów organizacji. Zabrakło również ścisłego podejścia do wykorzystywania najbardziej istotnych miar benchmarkingowych³⁴.

Natomiast w organizacjach, które były najsłabiej rozwinięte pod kątem wykorzystywania podejścia procesowego, występowała tendencja wśród menadżerów jednostek funkcjonalnych do utrzymywania ich wpływów przy umocowywaniu projektów i kierowników zespołów procesowych. Charakterystyczny był również brak różnicowania struktur i kreowanie ich w kierunku uproszczonego podejścia procesowego. Podstawowym wnioskiem z tego badania jest ograniczona rola benchmarkingu w tych organizacjach. Było to spowodowane nieodpowiednim definiowaniem zachodzących procesów, co powodowało brak zdefiniowanych miar wyników procesów oraz określenia kto jest realnym „klientem” procesu. Rezultatem tego było skupienie się głównie na benchmarkingu wewnętrznym procesów³⁵.

Analogiczne wnioski pojawiają się po analizie publikacji „Modeling and benchmarking business process...” [F. Hewitt, S. Robinson, D. Bennett, 1996], w której przedstawiono wyniki badań dotyczące podejścia procesowego i stosowania benchmarkingu w organizacjach zajmujących się logistyką. W latach 80-tych XX wieku w trakcie energicznego rozwoju podejścia procesowego i nasilenia się potrzeby podnoszenia wskaźnika satysfakcji klientów, organizacje zmieniały swoje podejście funkcjonalne do logistyki. Zauważono odejście od zmniejszania kosztów jako głównego czynnika oceny funkcjonowania organizacji. Wiele organizacji zdecydowało się na stworzenie zintegrowanej struktury zarządzania i zmianę podejścia do oceny wyników logistyki- skupiając takie funkcje jak transport wewnętrzny, magazynowanie i transport zewnętrzny w jedną zintegrowaną grupę łańcucha dostaw. Pozwoliło to na zastosowanie nowych miar do oceny jakości usług logistycznych poza kryterium kosztowym, a benchmarkami stały się wskaźniki będące kompromisem pomiędzy kosztami a poziomem świadczonych usług. Było to podejście wciąż polegające na postrzeganiu łańcucha dostaw jako oddzielnych funkcji tylko zintegrowanych. Można tutaj nawiązać do uproszczonego podejścia procesowego („function-process”) przedstawionego w artykule „Fragmenting the function-process interface...”

³⁴ Rodney Mc Adam, *Fragmenting the function-process interface...*, s. 341.

³⁵ Tamże, s. 343-344.

[Rodney Mc Adam, 2001]. Przy stosowaniu takiego podejścia zauważono, że organizacje najchętniej naśladują tych, którzy reprezentują najwyższy poziom należąc jednocześnie do tych z niskimi kosztami. To uproszczone podejście procesowe zmieniło się wraz z rozpoczęciem postrzegania łańcucha dostaw jako ciągłego niepodzielnego procesu, który przy użyciu zasobów przekształca wkłady w wymagane produkty. Benchmarkami są już tutaj procesy uznane za najbardziej skuteczne i efektywne z najszerzego punktu widzenia. Są to procesy umożliwiające osiągnięcie najwyższego poziomu satysfakcji klienta oraz są one najbardziej efektywne mając na uwadze różnorodne poziomy kosztów³⁶.

Podsumowanie

Analizując kształtowanie się i rozwój benchmarkingu, można stwierdzić, że najbardziej skuteczne porównywanie wyników między organizacjami umożliwia benchmarking skupiający się na procesach. Jako kategoria uniwersalna, procesy w mniejszym stopniu są uzależnione od indywidualnych uwarunkowań organizacji i będąc przedmiotem benchmarkingu zapewniają bardziej dogłębną analizę oraz szersze poznanie skutków działania różnych czynników na organizację.

Najważniejszym wnioskiem płynącym z przedstawionych rozważań- warunków skutecznego benchmarkingu procesów, jest istotność wyboru odpowiednich procesów do analizy oraz pomiaru tychże procesów przy wykorzystaniu wielu zróżnicowanych i zaawansowanych miar, w tym miar niefinansowych.

Dodatkowo, analizując stosowanie benchmarkingu w organizacjach, zauważono, że przyczynił się on do rozwoju organizacji będąc czynnikiem powodującym zmianę podejścia w kierunku organizacji sieciowej zorientowanej procesowo. Stosowanie benchmarkingu procesów w tych organizacjach, opartych na kompleksowym podejściu procesowym, jest najbardziej skuteczne.

³⁶ F. Hewitt, S. Robinson, D. Bennett, *Modelling and benchmarking business process: the supply-line example*, Benchmarking for quality Management & Technology, Vol. 3 No. 2, 1996, s. 8-14.

Literatura:

1. Anderson B., *Industrial benchmarking for competitive advantage*, Human Systems Management, Vol. 18, No. 3/4, 1999.
2. Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wyd. Helion, 2006.
3. Brouwer M.A.C., van Koppen C.S.A., *The soul of the machine: continual improvement in ISO 14001*, Journal of Cleaner Production 16, 2008.
4. Camp, R.C., *Benchmarking: The search for industry practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI., 1989.
5. Delpachitra Sarath, Beal Diana, *Process benchmarking: An application to lending products*, Benchmarking, ABI/INFORM Global, 2002.
6. Fong S., Cheng E., Ho D., *Benchmarking: a general reading for management practitioners*, Management Decision, Vol. 36 No. 6, 1998.
7. Gleich Ronald, Motwani Jaideep, Wald Andreas, *Process benchmarking: a new tool to improve the performance of overhead areas*. Benchmarking: An International Journal Vol. 15 No. 3, 2008.
8. Hewitt F., Robinson S., Bennett D., *Modelling and benchmarking business process: the supply-line example*, Benchmarking for quality Management & Technology, Vol. 3, No. 2, 1996.
9. Meybodi Mohammad Z., *Integrated benchmarking performance measures*, 2008.
10. Partovi F.Y., *Determining what to benchmark: An analytic hierarchy process approach*, Drexel University, Philadelphia, Pennsylvania, USA.
11. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, *Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 5 No. 3, 1998.
12. Pulat Mustafa B., *Process Improvements through Benchmarking*, The TQM Magazine, Vol. 6, No. 2, 1994.
13. Rodney Mc Adam, *Fragmenting the function-process interface, The role of process benchmarking*, Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 4, 2001.

14. Tolosi P., Lajtha G., *Toward improved benchmarking indicators*, Telecommunications Policy 24, 2000.
15. Woulters M., Kokke K., Theeuwes J., Donselaar K., *Identification of critical operational performance measures- a research note on benchmarking study in the transportation and distribution sector*, Management Accounting Research, 1999.
16. Zabawa J., Krawczyk R., *Benchmarking procesów biznesowych*, Bank i kredyt, 2006.
17. Zairi M., Hutton R., *Benchmarking: a process-driven tool for quality improvement*, The TQM Magazine Vol. 7, No. 3, 1995.

Procesowe podejście do zarządzania jakością w procesie produkcyjnym wybranego przedsiębiorstwa z branży spożywczej

Przedmiotem referatu są zagadnienia zarządzania jakością ujęte w perspektywie podejścia procesowego i dotyczące głównie etapu produkcji w przedsiębiorstwie produkującym wyroby spożywcze. Po zdefiniowaniu kluczowych pojęć, autor koncentruje się na prezentacji procesu powstawania produktów końcowych omawianego przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem procesów kontroli jakości oraz doskonalenia jakości, jak również na ukazaniu wpływu tychże procesów na skuteczność realizacji strategicznych założeń omawianego przedsiębiorstwa. Głównym celem referatu jest wskazanie możliwości procesowego spojrzenia na organizację zarówno z perspektywy zarządzania produkcją, jak również systemów zarządzania jakością. Splecenie tych procesów razem umożliwiło badanej organizacji osiągnięcie właściwego poziomu sprawności.

Wstęp

Podejście procesowe to coraz popularniejsza koncepcja wykorzystywana w zarządzaniu organizacjami. W wielu przypadkach o wdrożeniu rozwiązań procesowych decyduje niedostateczna skuteczność tradycyjnego traktowania organizacji jako zbioru funkcji, które realizowane są przez odrębne, słabo ze sobą zintegrowane zespoły pracowników. Nastąpić wtedy może reorientacja sposobu działania organizacji i ukierunkowanie na realizację ciągów działań przenikających na wskroś wcześniejszą strukturę funkcjonalną, których różne cele oraz osoby odpowiedzialne za właściwe wykonywanie ściśle ze sobą koegzystują i współzależą od siebie. Te ciągi działań określa się popularnie mianem procesów (dokładna definicja podana zostanie w kolejnej części).

W niniejszym artykule skupiono się na procesie powstawania produktów końcowych ze szczególnym uwzględnieniem procesów zarządzania jakością. Omawiana firma działa od kilku lat w branży spożywczej na rynku dolnośląskim. W jej asortymencie znajdują się wyroby czekoladowe (czekolady, batony oraz cukierki czekoladowe), a także gummy do żucia. Firma należy do średnich organizacji – zatrudnia łącznie prawie 120 pracowników, w tym około 90 pracowników produkcji. Informacje, które posłużyły do przygotowania niniejszego referatu pochodzą z bezpośrednich rozmów z pracownikami firmy, która będzie dalej określana jako przedsiębiorstwo ABC. Najważniejsze materiały uzyskano od osoby pracującej na stanowisku Inżyniera ds. Procesu, bezpośrednio zaangażowanego w procesy wdrażania i doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością funkcjonującego w organizacji.

1. Proces i podejście procesowe

Podejście procesowe w zarządzaniu pojawiło się w latach 90. XX wieku przy bardzo istotnym udziale M. Hammera i J. Champy'ego, definiujących proces jako „zbiór czynności wymagający na wejściu <<wkładu>> i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta”¹. Wspomniana wartość niezaprzeczalnie świadczy o dużej roli adresata efektów procesu, którego oczekiwania stanowią realne wytyczne podejmowanych działań. W miarę usprawniania procesu (skrót czasu trwania czy też obniżanie kosztów wytwarzania, skutkujące spadkiem ostatecznej ceny nabycia produktu), poziom zaspokojenia potrzeb klienta, a tym samym jego satysfakcja wzrasta, co z kolei jest kwestią kluczową dla współczesnych organizacji. Według J. Niemczyka jedna z głównych przyczyn popularności podejścia procesowego to właśnie zmiana zachowań klientów, którzy od pewnego czasu domagają się traktowania zaspokajającego w sposób zadowalający ich oczekiwania (druga to ogromny postęp technologiczny umożliwiający szybką wymianę informacji i niemalże natychmiastowe podejmowanie decyzji)². Proces nie może więc być zawieszony w próżni – ma on realnego odbiorcę, którego interesy powinny przede wszystkim decydować o jego ostatecznym

¹ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 49.

² J. Niemczyk, *Organizacja procesowa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 91.

kształcie, a w razie wystąpienia odchyień od początkowych założeń wskazywać właściwy kierunek ewentualnych poprawek.

W przypadku omawianego przedsiębiorstwa produkcyjnego bardziej adekwatna wydaje się definicja autorstwa J. Brilmana, zgodnie z którą proces to „strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce lub informacje) pochodzące od dostawców w produkcję dla klientów zawierającą wartość dodaną”³. Tutaj również wyraźnie uwypuklono znaczenie oczekiwań klienta. Ogół czynności wykonywanych w danym procesie zmierza ostatecznie do maksymalizacji wartości dla jego finalnego odbiorcy. Nasuwa się tutaj logiczny wniosek, że już w fazie projektowania i przygotowywania procesu należy najpierw dokonać analizy potrzeb potencjalnych klientów, aby uniknąć konieczności przyszłych korekt i zminimalizować liczbę wymaganych usprawnień.

Proces jest podstawą podejścia procesowego, które można w prosty sposób zdefiniować jako „ukierunkowanie organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) na procesy w niej zachodzące”⁴. Bardziej szczegółowa jest kolejna definicja określająca ujęcie procesowe jako „sposób podejścia do zarządzania koncentrujący się na sekwencjach i powiązaniach pomiędzy działaniami podejmowanymi w organizacji w celu osiągnięcia zamierzonych wspólnie rezultatów”⁵. Zgodnie z następną propozycją podejście procesowe to „sposób postrzegania organizacji, jako szeregu związanych ze sobą procesów powiązanych w taki sposób, że dane wyjściowe z jednych (informacje, materiały, itp.) stanowią dane wejściowe do innych”⁶.

Analizując powyższe definicje, nietrudno zauważyć nawiązania do systemowej koncepcji organizacji, dzięki postulowanemu ogólnemu spojrzeniu na szereg wzajemnie związanych i współzależnych elementów (procesów). Zamiast analizowania statycznych funkcji przypisanych sztywno do konkretnych jednostek organizacyjnych, kluczowe staje się całościowe postrzeganie logicznie uporządkowanych zbiorów czynności, tworzących jeden, mniej lub bardziej złożony system nastawiony na realizację zdefiniowanych wcześniej celów. Największe problemy, ale zarazem największe możliwości takiego systemu wydają się tkwić natomiast

³ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 286.

⁴ S. Nowosielski, R. Brajer-Marczak, *Procesy gospodarcze w organizacjach*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 40.

⁵ *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 414.

⁶ S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002, s. 15.

w miejscach połączeń kolejnych procesów. Sprawna koordynacja i nadzorowanie tych szczególnych „punktów”, prowadzi w prostej linii do systemu zarządzania procesami.

Całościowe spojrzenie na organizację z perspektywy przenikających ją procesów zdobywa sobie coraz większe uznanie. Jak twierdzą M. Romanowska i M. Trocki podejście procesowe występuje w wielu dziedzinach zarządzania (m.in. zarządzanie strategiczne oraz operacyjne, zarządzanie jakością, zarządzanie projektami) i jest obecnie jednym z najszerzej i najczęściej stosowanych podejść do zarządzania, zarówno w praktyce, jak i w teorii⁷. Interdyscyplinarność tego ujęcia, możliwość adaptacji w tak wielu różnych dziedzinach wiedzy, a także niekrótki już okres jego praktycznego wykorzystywania, niezaprzeczalnie świadczyć więc mogą o skuteczności proponowanych rozwiązań.

W duchu rozważań o popularności omawianej koncepcji warto zapoznać się z wynikami badania pt. *Dojrzałość procesowa polskich organizacji*, przeprowadzonego przez serwis PROCESOWCY.PL. Wynika z niego, że większość polskich przedsiębiorców wykazuje dość wysoką świadomość procesową (jedynie 4% badanych stwierdziło, że w ich przedsiębiorstwach procesy są przypadkowe i nie mają cech powtarzalności, a co za tym idzie nie wpływają na siebie wzajemnie). Zauważono również, że zdecydowana większość polskich organizacji (przynajmniej na poziomie deklaracji) koncentruje się na identyfikacji, dokumentacji oraz ewentualnym pomiarze zidentyfikowanych procesów, zapominając o przełożeniu wyników tych działań na decyzje zarządcze, co jest niezbędne do wprowadzenia zarządzania procesami biznesowymi⁸. Pokazuje to ciągle dość duże rozbieżności i problemy w integracji zarządzania operacyjnego i zarządzania strategicznego. Bez właściwego przełożenia na strategię przedsiębiorstwa nawet potencjalnie najbardziej skuteczne podejście do zarządzania nie będzie skutkowało osiąganiem zakładanych rezultatów. W czasie rozmów z pracownikami przedsiębiorstwa ABC, autor artykułu doszedł do wniosku, że wykazuje się ono najwyższym poziomem świadomości procesowej, czyli

⁷ M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 12.

⁸ *Dojrzałość procesowa polskich organizacji*, Raport serwisu PROCESOWCY.PL, Badanie ogólnopolskie 2010, s. 11 – 12,
http://procesowcy.pl/images/raport_dojrzalosc_procesowa_marzec_2010.pdf, stan na 30.08.2010 r.

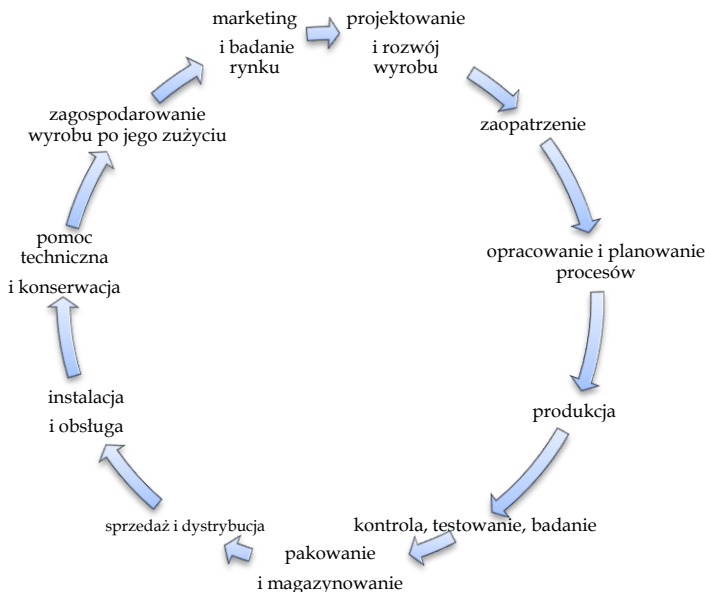
oprócz podanych wcześniej czynności, również świadomie zarządza się w nim procesami.

2. Procesowe ujęcie jakości w przedsiębiorstwach produkcyjnych

W organizacjach produkcyjnych jakość i zarządzanie jakością odgrywa szczególnie istotną rolę. Tym bardziej w przypadku produkcji wyrobów spożywczych działalność taka regulowana jest szeregiem norm mających zapewnić odpowiedni poziom jakościowy wytwarzania produktu. W myśl podejścia procesowego, nie można oddzielać procesu wytwórczego od innych działań przedsiębiorstwa. Według M. Brzezińskiego proces produkcyjny to „całokształt czynności, w wyniku których z materiału lub materiałów powstaje gotowy produkt o określonej wartości użytkowej”⁹. Definicja ta jest dość ogólna i pozwala na różne poziomy interpretacji. Określenie „całokształt czynności” można odnieść do wielu działań, niekiedy pozornie odrębnych od przetwarzania surowców, mających jednak kapitalne znaczenie dla zaspokajania potrzeb klientów związanych z produktem końcowym.

W kontekście procesów zarządzania jakością doskonale widać złożoność procesu tworzenia i funkcjonowania wyrobu, którego każdy etap powinien zostać objęty doskonaleniem jakości, na przykładzie tzw. pętli (spirali) jakości (Rysunek 1). Zgodnie z modelem koniec każdego etapu oznacza początek kolejnego, tworząc pewien zamknięty cykl, obejmujący w myśl podejścia procesowego większość jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Można przypuszczać, że tylko właściwe zorganizowanie i połączenie wszystkich etapów pozwoli uzyskać zadowalające efekty. Co istotne, w przypadku zauważenia jakichkolwiek błędów w danym etapie, można je korygować w następnym cyklu, co z czasem prowadzić ma do osiągnięcia bardzo wydajnego systemu. Powtarzalność całego procesu staje się więc kluczem do stałego zwiększania poziomu jakości.

⁹ M. Brzeziński (red.), Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2002, s. 22.



Rysunek 1. Etapy życia wyrobu (objęte zapewnianiem jakości)

Źródło: M. Barcewicz, *Standardy ISO i ich rola w zarządzaniu przez jakość*, [w:] Konarzewska-Gubała E., *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 325.

W przypadku omawianej organizacji, warto wspomnieć o zasadniczych obszarach związanych z jakością, wykorzystywanych w procesie powstawania produktów w zasadzie od początku działalności na rynku. Obszary te pojawiały się najczęściej w czasie rozmów z pracownikami Przedsiębiorstwa ABC. Przedstawione zostaną one w kolejnych punktach.

3. Podejście procesowe w zarządzaniu produkcją w przedsiębiorstwie ABC

Niezwykle istotnym elementem stosowania w praktyce podejścia procesowego jest identyfikacja procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i prezentacja ich w postaci przejrzystej mapy procesów. Pozwala to na wprowadzenie pewnego porządku i możliwości stałego „obserwowa-

nia” sposobu działania organizacji. Odpowiednio zaplanowany i prowadzony zgodnie z filozofią TQM monitoring wyników poszczególnych procesów, a dokładniej ich konkretnych podprocesów i czynności składowych pozwala namierzyć miejsca wymagające doskonalenia. Przygotowanie mapy procesów sprzyja także wprowadzaniu i stosowaniu norm ISO. Jak twierdzi S. Wawak, „stworzenie na początku wdrożenia systemu zarządzania jakością listy procesów oraz orientacyjnej mapy ich powiązań umożliwia sprawniejsze wdrożenie wymagań normy”¹⁰ – chodzi dokładnie o normy ISO serii 9000. Zaznaczyć przy tym należy, że nie ma jednej uniwersalnej matrycy tworzenia mapy procesów. Rozkład procesów, ich wzajemne relacje, a także klasyfikacja ściśle wiążą się ze specyfiką działalności danej organizacji.

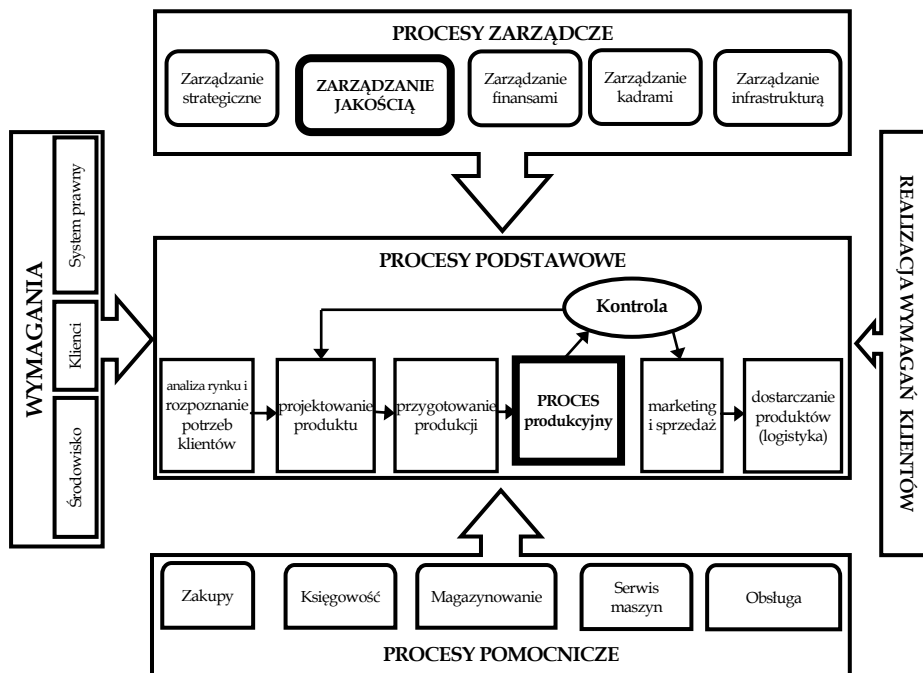
Procesy w organizacji porządkuje się najczęściej ze względu na tworzenie wartości dodanej i udział w zaspokajaniu potrzeb klienta, co przekładać się będzie na wynik finansowy. Wyróżnić można 3 zasadnicze grupy procesów¹¹:

- 1) procesy podstawowe – prowadzące do bezpośredniego tworzenia wartości produktów, stanowiące źródło dochodów organizacji;
- 2) procesy pomocnicze – nie prowadzą do tworzenia wartości, aczkolwiek umożliwiają sprawną realizację procesów podstawowych, dostarczają dane i informacje;
- 3) procesy zarządcze – o charakterze regulacyjnym i decyzyjnym.

Poglądową mapę procesów przedsiębiorstwa ABC przedstawia Rysunek 2., na którym zaznaczono proces zarządzania jakością oraz proces produkcyjny (który z kolei dokładniej zaprezentowany zostanie w dalszej części pracy).

¹⁰ S. Wawak, *Zarządzanie...*, Op. cit., s. 21.

¹¹ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Wydanie trzecie, Warszawa – Poznań 1998, 1999, 2002, s. 191.



Rysunek 2. Schematyczna mapa powiązań między procesami przedsiębiorstwa ABC

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów przedsiębiorstwa ABC.

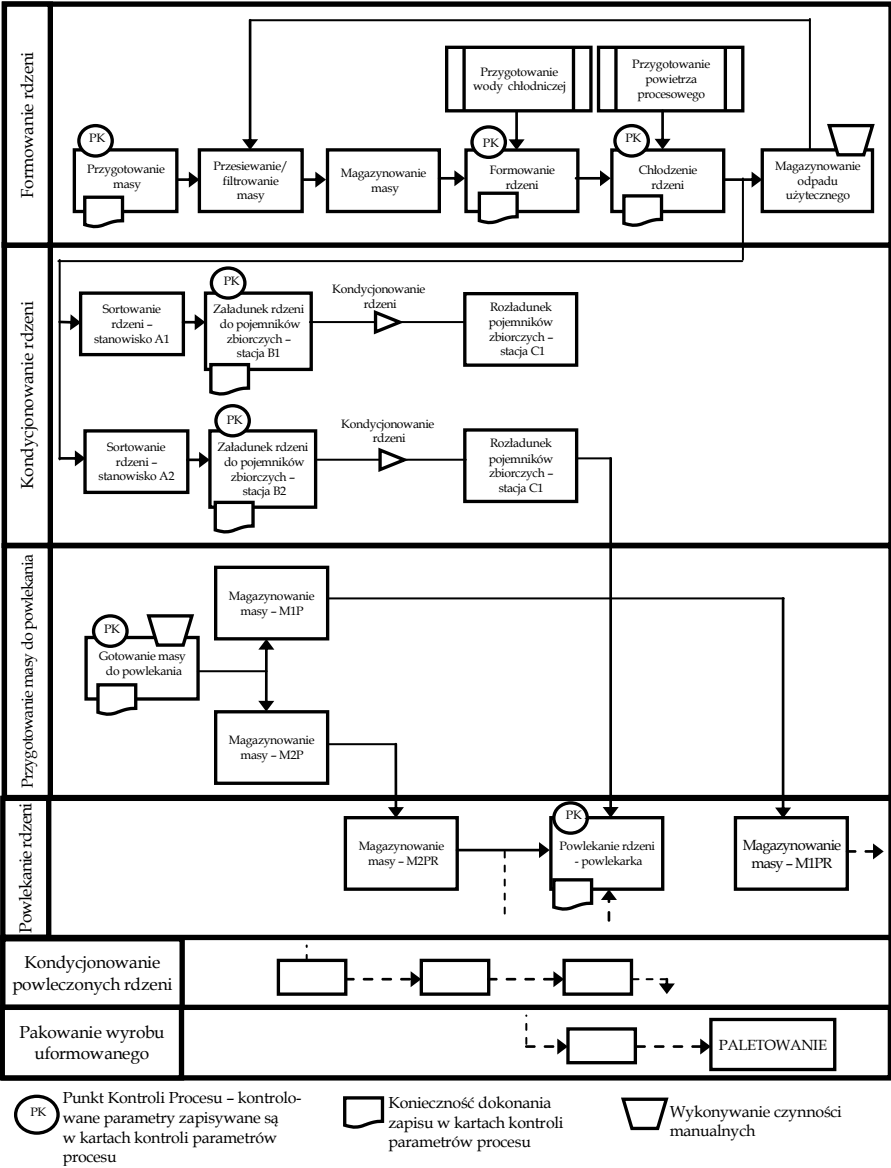
Przy tworzeniu użytkowych map procesów, przygotowywanych dla specjalistów z obszaru produkcji, konieczne jest zachowanie odpowiedniego poziomu szczegółowości. Na Rysunku 3. zaprezentowana została przykładowa, uproszczona mapa procesu produkcyjnego, wykorzystywana w przedsiębiorstwie ABC do właściwego przygotowywania, prowadzenia oraz monitorowania wytwarzania produktów. Proces składa się z 6 podprocesów i dotyczy wytwarzania gum do żucia (jednego z produktów w asortymencie firmy) – dokładnie odwzorowano trzy pierwsze podprocesy, kolejne trzy zaznaczono schematycznie (ze wzglę-

du na ograniczoną objętość niniejszego referatu oraz duży stopień skomplikowania prezentowanych podprocesów produkcyjnych). Kolejne podprocesy w tym przypadku to:

- 1) formowanie rdzeni,
- 2) kondycjonowanie rdzeni,
- 3) przygotowanie masy do powlekania,
- 4) powlekanie rdzeni,
- 5) kondycjonowanie powleczonych rdzeni,
- 6) pakowanie wyrobu uformowanego.

W każdym podprocesie występuje szereg czynności, które przyczyniają się do jego skutecznej realizacji, a tym samym zapewniają osiągnięcie zakładanych efektów całego procesu produkcyjnego. Na prezentowanej mapie zaznaczone zostały również krytyczne punkty kontrolne (wprowadzone zgodnie z systemem HACCP) wraz z symbolami kart kontroli parametrów procesu. Są to momenty kluczowe dla zapewniania właściwej jakości produktu danego podprocesu, a tym samym składają się na ogólną jakość produktu finalnego. Im więcej punktów kontrolnych tym bardziej dokładny staje się cały proces, jednakże przy zwiększaniu ich liczby ogólny czas procesu może ulec znacznemu wydłużeniu.

W kontekście podejścia procesowego istotny jest fakt, że każdy z 6 prezentowanych podprocesów to osobny obszar rozliczeniowy. Dodatkowo pierwszy z podprocesów, czyli „formowanie rdzeni” traktuje się jako dostawcę dla drugiego podprocesu – „kondycjonowanie rdzeni”, ten zaś ma klienta wewnętrznego w postaci podprocesu czwartego – „powlekanie rdzeni”. To właśnie pomiędzy podprocesami, a dokładniej między osobami nimi zarządzającymi następuje wzajemna kontrola jakości. Obowiązuje zasada, że każdy podproces jest dostawcą dla następnego powiązanego oraz klientem dla poprzedniego powiązanego podprocesu. Wszystkie podprocesy wraz z relacjami tworzą zaś jeden system, który w tym przypadku stanowi proces główny, czyli proces produkcji gumy do żucia.



Rysunek 3. Uproszczony schemat procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie ABC

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów przedsiębiorstwa ABC.

Tabela 1. Wycinek przykładowej karty kontroli parametrów procesu stosowanej w przedsiębiorstwie ABC

KARTA KONTROLI PARAMETRÓW PROCESU - formowanie rdzeni, 01/09/2010										
DATA :		ZMIANA:	BRYGADZISTA:							
LINIA PRO-DUKCYJNA :	Linia ABCD									
STANOWISKO PRACY :	Formowanie rdzeni									
INDEKS PRO-DUKTU SAP :	123456789,00									
NAZWA PRO-DUKTU :	Guma									
PARAMETRY PROCESU:	CZĘSTOTLIWOŚĆ KONTROLI :							Dopuszczalny zakres		DZIAŁANIA KOREKCYJNE / UWAGI
			7/15/23	8/16/24	9/17/01	10/18/02	11/19/03	Min	Max	
Temperatura w zbiorniku przygotowania masy [C]	co 1 godzinę	co 2 godziny								
Temperatura walców formierki [C]	co 1 godzinę	co 2 godziny								
.....										
Przypływ powietrza nawiewanego do tunelu chłodniczego [m3/h]	co 1 godzinę	co 2 godziny								
Temperatura rdzeni po chłodzeniu [C]	co 1 godzinę	co 2 godziny								
Wypełnia brygadzysta zespołu produkcyjnego na podstawie RAPORTÓW SYSTEMU ARCHIWIZACJI DANYCH PROCESOWYCH										
Wydajność linii formowania rdzeni	1 na zmianę (zgodnie/niezgodnie)									
PODPIS OPERATORA OBSZARU:			PODPIS BRYGADZYSTY:			PODPIS INŻYNIERA PROCESU:				

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów przedsiębiorstwa ABC.

Z perspektywy zarządzania jakością fundamentalną rolę odgrywają w przedsiębiorstwie ABC wspomniane już krytyczne punkty kontrolne, do ewidencji których stosuje się karty kontroli parametrów procesu (Tabela 1.), wypełniane w każdym cyklu produkcyjnym i starannie sprawdzane przez Inżyniera ds. Procesu. Jest to jedno z najważniejszych narzędzi wykorzystywanych do zapewniania i doskonalenia jakości.

Cykliczność i dokładność pomiarów dokonywanych bezpośrednio na linii produkcyjnej są w tym przypadku fundamentem skuteczności.

Istotną kwestią w kontekście sprawnej realizacji strategicznych założeń organizacji jest możliwość długotrwałego przechowywania kart kontroli parametrów procesu (umożliwia to stały rozwój technologiczny i obecne możliwości archiwizacji danych). Okres przydatności informacji zawartych w kartach kontroli parametrów procesu wydłuża się wraz z przechodzeniem na wyższe szczeble struktury organizacyjnej – dla osób pracujących w Dziale Reklamacji pokrywa się on z okresem przydatności do spożycia, dla specjalistów Działu Jakości karty kontroli wykazują pewną wartość przez kilka miesięcy, dla Inżyniera ds. Procesu mogą być ważne nawet przez kilka lat, natomiast Szef Produkcji korzysta z nich po kilku lub kilkunastu, a w skrajnych przypadkach po kilkunastu latach.

4. Podejście procesowe w wybranych systemach zarządzania jakością w przedsiębiorstwie ABC

Total Quality Management jest „podejściem, które opiera się na założeniu, iż jakość wyrobu (usługi) zależy w większym lub mniejszym stopniu od wszystkich procesów występujących w przedsiębiorstwie, a więc nie tylko od procesów bezpośrednio produkcyjnych oraz przygotowania konstrukcyjnego i technicznego, ale także od procesów obsługi, działalności w sferze ekonomiki oraz od procesu zarządzania całym przedsiębiorstwem”¹². TQM nie jest metodą zarządzania, a raczej filozofią działania firmy, dotyczącą każdego stanowiska pracy. Można zakładać wprowadzenie TQM do organizacji na zasadzie haseł, jednak bez odpowiedniej ilości czasu na „wpojenie” głównych założeń koncepcji, nie można liczyć na spektakularne efekty. Pracownicy przedsiębiorstwa muszą zauważyć i doświadczyć korzyści płynących z postępowania w taki czy inny sposób, aby stało się to dla nich normą, a normą w tym przypadku powinny być działania, na horyzoncie których zawsze widać lepsze produkty i większą satysfakcję odbiorcy każdego procesu.

Pracownicy przedsiębiorstwa ABC znają koncepcję TQM przede wszystkim z 14 zasad Deminga¹³, a szczególnie z pierwszej spośród nich,

¹² A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 1997, 1998, s. 421.

¹³ Por. S. Wawak, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 21 oraz Stabryła A., *Podstawy...*, op. cit., s. 421.

czyli systematycznego, bieżącego dążenia do doskonalenia produktów i usług. W praktyce zasada ta wyraża się głównie poprzez usprawnianie procesu powstawania wyrobu. Niekiedy są to zmiany technologiczne (modernizacja lub wymiana maszyn), jednak najczęściej zmienia się parametry wytwarzania. Przykładem może być inicjatywa występująca najczęściej po stronie Inżyniera ds. Procesu, który po określonej ilości powtórzeń danego cyklu produkcyjnego może skorygować rozmieszczenie tzw. punktów kontrolnych (umieszczone są one w krytycznym dla jakości momentach procesu). Jeżeli na podstawie obserwacji punkty kontrolne można przesunąć bądź zlikwidować, bez straty dla właściwości i jakości wyrobu, natomiast przy skróceniu czasu całego cyklu, to taka modyfikacja jest wdrażana już w następnym cyklu.

Normy ISO a podejście procesowe

Spośród systemów i standardów dotyczących jakości, normy ISO cieszą się bardzo wyraźną popularnością. W kontekście rozważań w niniejszym artykule szczególnie istotne informacje zawiera norma ISO 9000 (norma stosowana w przedsiębiorstwie ABC to PN-EN-ISO 9000:2006). Wyszczególniono w niej 8 zasad zarządzania jakością, które powinny być wykorzystywane do sprawnej realizacji przedsięwzięć organizacji, pozwalających na doskonalenie jej funkcjonowania¹⁴. Mają one kapitalne znaczenie dla popularyzacji podejścia procesowego w zarządzaniu, które w pesymistycznym scenariuszu mogłoby pozostawać samo w sobie w sferze teoretycznych dywagacji, natomiast dzięki normom ISO serii 9000 zostaje wdrażane przez praktyków zarządzania.

Największe znaczenie spośród wspomnianych wytycznych ma w tym przypadku zasada 4. postulująca wprost wykorzystywanie podejścia procesowego w praktyce gospodarczej, stanowiąc w pewnym sensie warunek do spełnienia dla organizacji ubiegających się o potwierdzenie własnej rzetelności i wiarygodności w kontekście systemu zarządzania jakością. W omawianym przedsiębiorstwie ABC procesy zostały zidentyfikowane i opisane już na początku działalności, a obecnie świadomie się nimi zarządza (jest to część procedury działania organizacji). Co ważne, większość pracowników bez problemu wskazuje podejście procesowe jako pewien nurt postępowania.

Duże znaczenie spośród zbioru zasad ma również orientacja na klienta (zasada 1.) – istotne, że nie chodzi w tym przypadku tylko

¹⁴ Por. A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie..., op. cit.*, s. 187.

o klienta zewnętrznego (finalnego odbiorcę), lecz również o klientów wewnętrznych, czyli odbiorców efektów poszczególnych podprocesów i procesów. Traktowanie każdego podprocesu i w efekcie procesu w przedsiębiorstwie ABC jako osobnego obszaru rozliczeniowego przyczynia się do podnoszenia poziomu kontroli, co skutkuje wzrostem jakości każdego z etapów wytwarzania produktu końcowego.

Nie można umniejszać również roli kolejnych zasad – szczególnie zaangażowanie pracowników (zasada 3.), związane z umożliwieniem im pełnego wykorzystywania własnego potencjału, sprzyja realizacji głównego postulatów filozofii TQM, a mianowicie ciągłego i systematycznego doskonalenia (wyrażonego w zasadzie 6.), obejmującego wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji. Poczynając od siebie, każdy jest stanie usprawniać działanie przedsiębiorstwa, co później przekłada się bezpośrednio na jego własny sukces. W myśl tych wytycznych, pracownicy przedsiębiorstwa ABC mają pełne prawo do zgłaszania zauważonych problemów, niesprawności czy wad procesów oraz proponowania autorskich ich rozwiązań.

Prezentowane wcześniej schematy dowodzą wykorzystywania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie ABC zgodnie z najważniejszymi w tym przypadku zasadami zawartymi w normie ISO 9000. Należy pamiętać, że przy obecnej liczbie firm posiadających certyfikaty ISO, spełnianie uznanych norm i standardów staje się powoli niejako obowiązkiem każdej organizacji, której celem jest utrzymanie się na konkurencyjnym i turbulentnym rynku. Dlatego też skuteczne wdrożenie i stosowanie podejścia procesowego w przedsiębiorstwie ABC zapewne przyczynia się do zapewniania odpowiedniego poziomu jakości, stając tym samym pewny fundament ostatecznego sukcesu rynkowego.

System HACCP i standardy branżowe w produkcji żywności

Wśród przedsiębiorstw stosujących standardy związane z zarządzaniem jakością daje się zauważyć ciekawe zjawisko polegające na łączeniu różnych systemów. Niekiedy jest to efekt chęci „zaimponowania” konkurencji, zaprezentowania własnej siły i dominacji. Częściej jednak łączenie różnych standardów wynika, zdaniem autora, ze specyfiki danej branży oraz praktycznej przydatności w usprawnianiu organizacyjnych procesów. Znaczącą korzyścią z wprowadzania systemów zintegrowanych może być standaryzacja oraz systemowy nadzór nad tak istotnymi elementami organizacji, jak: ujednolicenie zasad dokumentowania, podniesienie świadomości pracowników oraz obniżenie kosztów (zarówno

zewnątrznych związanych z doradztwem i certyfikacją, a także wewnętrznych)¹⁵.

W przypadku branży spożywczej wiele wymagań regulowanych jest przez funkcjonujący system prawny, co wynika z konieczności zabezpieczenia zdrowia (a nawet życia) konsumentów, często narażanych na wszelakie zagrożenia poprzez spożywanie żywności, która potencjalnie mogłaby nie spełniać norm jakościowych. Przedsiębiorstwa produkujące wyroby żywnościowe mogą korzystać z pewnego zbioru systemów, z których część to absolutna podstawa rzetelnej działalności, będąca fundamentem kolejnych rozwiązań. Do podstawowych systemów związanych z zapewnianiem bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej żywności zalicza się¹⁶:

- dobra praktyka higieniczna (*Good Hygienic Practice*) – GHP;
- dobra praktyka produkcyjna (*Good Manufacturing Practice*) – GMP;
- system analizy zagrożeń i krytyczny punkt kontroli (*Hazard Analysis and Critical Control Point System*) – HACCP;
- system punktów kontrolnych gwarantujących jakość (*Quality Assurance Control Point System*) – QACP;
- normy serii ISO 9000;
- kompleksowe zarządzanie jakością (TQM).

Omawiane w niniejszym artykule Przedsiębiorstwo ABC wykorzystuje w swojej działalności większość z powyższych systemów: GHP/GMP, HACCP, normy ISO oraz TQM. Szczególny nacisk, ze względu na specyfikę branży, położony został na wdrożeniu i realizacji założeń HACCP. W procesie produkcyjnym wyodrębnionych zostało wiele krytycznych punktów kontrolnych, czego efektem miało być zapewnienie optymalnego poziomu jakości (przykłady rozmieszczenia punktów kontrolnych zaprezentowane zostały na uproszczonym schemacie procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie ABC).

¹⁵ U. Światłowska, *Łączenie systemów. Najczęściej ISO 9001 i norma branżowa. Lepiej wdrażać jednocześnie*, Puls Biznesu, 17.03.2005 r.

http://www.umbrella.org.pl/publikacje/pb_17.03.2005.htm, stan na 30.08.2010 r.

¹⁶ W. Ładoński, *Wybrane branżowe standardy zarządzania jakością*, [w:] W. Ładoński, K. Szołtysek (red.), *Zarządzanie jakością. Część 1. Systemy jakości w organizacji*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 300-324.

Przedsiębiorstwo ABC, mając na względzie konieczność nieustannego doskonalenia jakości, wprowadziło dodatkowo dwa standardy związane z zapewnianiem jakości produktów spożywczych. Są to¹⁷:

- standard BRC (nazwa pochodzi od Brytyjskiego Konsorcjum Detalistów) – reguluje wymagania stawiane producentom żywności (wdrożony i udokumentowany HACCP, sprawny system zarządzania jakością, kontrola produktu, kontrola GHP/GMP, kontrola procesu produkcyjnego, zbiór wymagań odnośnie pracowników;
- IFS (*International Food Standard*) – ciekawa propozycja bazująca na analizie wcześniej opisywanych systemów oraz uwzględniająca wyłaniające się problemy zdrowotne (IFS łączy takie elementy, jak zarządzanie jakością w oparciu o podejście procesowe, zasady HACCP, kwestie zaangażowania i odpowiedzialności kierowników, oczekiwania klientów oraz szereg wymagań dla personelu, procesu produkcyjnego i wyposażenia).

Podsumowując ten punkt rozważań, stwierdzić można, że obszar zarządzania jakością w przedsiębiorstwie ABC traktowany jest priorytetowo. Mnogość wprowadzonych standardów świadczy o zainteresowaniu kierownictwa zagadnieniami zapewniania jak najwyższej jakości produktów. Co prawda specyfika branży wymaga wprowadzania pewnej bazy standardów, jednakże ciągle poszukiwanie nowych możliwości zwiększania jakości rzuca niezwykle pozytywne światło na poczynania kierownictwa (świadczyć może o tym wprowadzenie międzynarodowych standardów BRC oraz IFS).

Podsumowanie

Podsumowując poprzednie rozważania, warto zauważyć, że dużą trudność może sprawić jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia „zarządzanie jakością”. Jest to obecnie termin bardzo popularny, a jednocześnie bardzo obszerne znaczeniowo w praktyce działania organizacji. Jakość i odpowiednie nią zarządzanie w pierwszej kolejności kojarzyć się może z materialnym produktem, który jest, mówiąc najprościej, lepiej lub gorzej wykonany, sporządzony z materiałów niskiej lub wysokiej klasy.

¹⁷ M. Skibiński, *Systemy i standardy skierowane do branży spożywczej. Część 2*, Portal internetowy nf.pl, 25.03.2010 r., <http://biznes.nf.pl/Artykul/10516/Systemy-i-standardy-skierowane-do-branzy-spozywczej-czescnbsp;2/IFS-BRC-Bezpieczenstwo-zywnosci-ISO-22000/>, stan na 30.08.2010 r.

Jednak zgodnie z definicją K. Lisieckiej „zarządzanie jakością to zestaw skoordynowanych działań dotyczących kierowania całą organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości; to oddziaływanie na proces kreowania i ochrony jakości produktu”¹⁸. Pamiętać więc należy, że jakość może być generowana w każdej części, w każdej jednostce organizacji. Ważne jest zauważenie powiązań zarządzania jakością z realizacją strategicznych założeń. Jeżeli bowiem obszar ten dotyczy danego przedsiębiorstwa jako całości i wpływa na wszystkie aspekty działalności to konieczne jest, aby kierownictwo tegoż przedsiębiorstwa poświęciło mu należną uwagę.

Jako konkluzja rozważań niniejszego artykułu przytoczone zostaną pewne ustalenia na temat podejścia procesowego, poczynione podczas rozmowy z Inżynierem ds. Procesu w omawianym przedsiębiorstwie ABC. Na pytanie o powody jego wdrożenia do organizacji, padły proste, lecz bardzo znaczące odpowiedzi, a mianowicie: względy ekonomiczne, możliwości kontroli, dokładność działania, maksymalizacja zysku i minimalizacja strat. W omawianej organizacji podejście to ma również inną, własną nazwę – „rozsądne gospodarowanie” i stało się sposobem realizacji logicznej, przemyślanej strategii nastawionej na stałe, długofalowe doskonalenie procesów, które daje w efekcie bardzo dobre wyniki.

Literatura:

1. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
2. Brzeziński M. (red.), *Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2002.
3. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
4. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Wydanie trzecie, Warszawa – Poznań 1998, 1999, 2002.
5. Konarzewska-Gubała E., *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

¹⁸ K. Lisiecka, *Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny*, Wydawnictwo AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 11.

6. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
7. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
8. Lisiecka K., *Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny*, Wydawnictwo AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
9. Ładoński W., Szołtysek K. (red.), *Zarządzanie jakością. Część 1. Systemy jakości w organizacji*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
10. Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
11. Romanowska M., Trocki M. (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
12. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 1997, 1998.
13. Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002.

Źródła internetowe:

14. *Dojrzałość procesowa polskich organizacji*, Raport serwisu PROCESOWCY.PL, Badanie ogólnopolskie 2010.
15. http://procesowcy.pl/images/raport_dojrzalosc_procesowa_marzec_2010.pdf.
16. Skibiński M., *Systemy i standardy skierowane do branży spożywczej*. Część 2, Portal internetowy nf.pl, 25.03.2010 r.
17. <http://biznes.nf.pl/Artykul/10516/Systemy-i-standardy-skierowane-do-branzy-spozywczej-czescnbsp2/IFS-BRC-Bezpieczenstwo-zywnosci-ISO-22000/>.
18. Światłowska U., *Łączenie systemów. Najczęściej ISO 9001 i norma branżowa. Lepiej wdrażać jednocześnie*, Puls Biznesu, 17.03.2005 r., http://www.umbrella.org.pl/publikacje/pb_17.03.2005.htm.

Możliwości wspierania procesu decyzyjnego prognozami gospodarczymi

Wstęp

Prognozy nabierają coraz większego znaczenia w przedsiębiorstwach, ponieważ te prowadzą działalność w dynamicznie zmieniającym się i niepewnym otoczeniu. Prognozy są nierozzerwalnie związane z procesem podejmowania decyzji i mają wpływ na ich skuteczność. Od trafności podejmowanych przez zarządzających decyzji zależy pozycja przedsiębiorstwa na rynku.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie szerokiego spektrum możliwości wspierania procesu podejmowania decyzji poprzez włączenie prognoz konstruowanych w przedsiębiorstwie lub pozyskiwanych z zewnątrz.

1. Znaczenie prognoz w przedsiębiorstwie

Przyszłość niesie dla przedsiębiorstwa zarówno szanse, jak i zagrożenia. Przedsiębiorstwa mają możliwość aktywnego kierowania swoją przyszłością, ale wymaga to wykorzystywania prognoz. Decydenci są zmuszeni więc do sporządzania prognoz gospodarczych, na podstawie których budują plany działania¹.

¹ A. Filasiewicz, *Prognoza, program, plan*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1977, s. 48, H.D. Hausteijn, *Prognozy gospodarcze. Zagadnienia gospodarcze. Modele*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 21, A. Siciński, *Prognozowanie a planowanie*, w: *Elementy metodologii prognozowania społecznego „Polska 2000”*, nr 3/1973, s. 168, A. Zeliaś, *Teoria prognozy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 21.

Pod pojęciem prognozowania rozumie się „racjonalne, naukowe przewidywanie przyszłych zdarzeń”². Jest ono „jednym ze środków wykorzystywanych w procesie planowania”³. Prognoza jest wynikiem procesu prognozowania.

Znaczenie prognoz w przedsiębiorstwie można rozpatrywać pod kątem skutków, jakie mogą powstać w wyniku posiadania prognoz, jak również ich braku. Pozytywnym skutkiem jest obniżenie poziomu niepewności co do przyszłych zdarzeń. Powszechnie uważa się, że decyzje podejmowane w oparciu o informacje dotyczące bieżącego i przyszłego stanu przedsiębiorstwa są bardziej trafne i poprawiają jakość procesu decyzyjnego⁴. Z drugiej strony, niewykorzystywanie prognoz przez przedsiębiorstwo lub też ich brak, może narazić je na negatywne konsekwencje, a nawet być niszczące dla firmy⁵. Potwierdzeniem znaczenia prognoz w przedsiębiorstwie są badania ukazujące, że większość przedsiębiorstw amerykańskich i zachodnioeuropejskich opracowuje prognozy⁶.

Dotyczyć one mogą zarówno przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa, jak i składowych jego otoczenia, pozwalają zmniejszyć lukę informacyjną i przez to znajdują szerokie zastosowanie w przedsiębiorstwie (rysunek 1).

Przedsiębiorstwa wykorzystują prognozy dotyczące zjawisk makroekonomicznych i mikroekonomicznych. Oba typy prognoz tj. makro- i mikroekonomiczne są jednakowo potrzebne i ważne w przedsiębiorstwie. Niemniej jednak, duże znaczenie prognoz makroekonomicznych nie oznacza, że ich sporządzanie jest powszechne w przedsiębiorstwach

² M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 2004, s. 18.

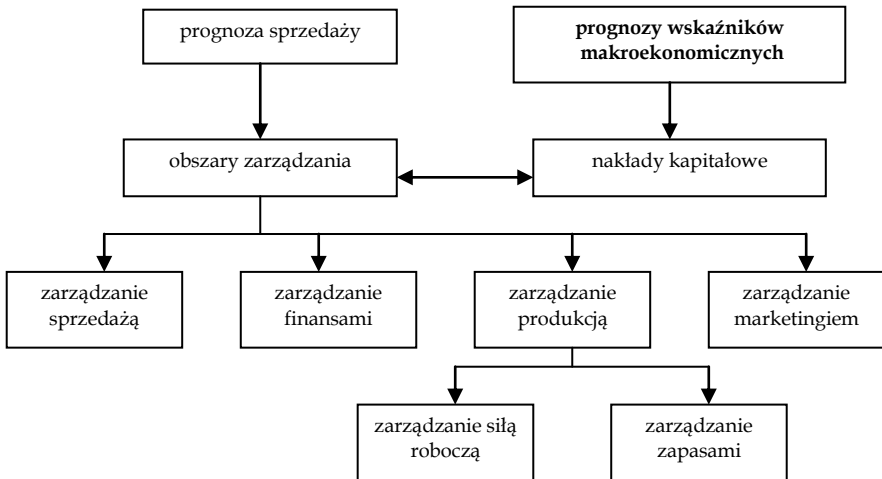
³ P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 26.

⁴ Adams 1986; Barczak, Biolik, Klama 1990; Hellwig 1963; Kotler, Armstrong 1987; Lehmann 1979; Nersesian 1990; Otte 1990; Raffée, Wiedmann 1989; Sadowski 1977; Stege 1989, [za:] Dittman P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 23.

⁵ Gallagher, Andrew 2000, s. 118-119, Palepu, Healy, Bernard 2000, s. 10-11, [za:] P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 27.

⁶ Green, Tull, Albaum 1988; Makridakis, Wheelwright 1989; Tull, Hawkins 1987, [za:] P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 27.

(istnieje wiele powodów, dla których tak się nie dzieje), ale na pewno prognozy takie są poszukiwane i w pewnym stopniu dostępne⁷.



Rysunek 1. Obszary wykorzystania prognoz w przedsiębiorstwie

Źródło: Dittman P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 27.

2. Jakość prognoz gospodarczych

Ważnym zagadnieniem jest jakość prognozy, z którą wiąże się jej dopuszczalność i trafność. Prognoza jest jednak sądem niepewnym. Informacja o niepewności jest bardzo cenna dla prognosty i decydenta, bowiem dzięki niej można ocenić dopuszczalność prognozy, a to z kolei określa poziom zaufania do niej.

Prognoza jest dopuszczalna, gdy jest obdarzona przez jej odbiorcę stopniem zaufania na tyle wysokim, by mogła być wykorzystana do celu, dla którego została zbudowana, a ponadto dopuszczalność prognozy jest

⁷ P. Dittmann, *Integracja ilościowych i jakościowych metod prognozowania*, [w:] P. Dittmann (red.), *Prognozowanie w zarządzaniu firmą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 174.

określona w tym samym czasie, w którym wyznacza się prognozę⁸. Ustalenie dopuszczalności prognozy może nastąpić poprzez⁹:

- a) oszacowanie błędu *ex ante*, który jest dokonany w chwili budowy prognozy oceną różnicy między rzeczywistą wartością zmiennej w danym okresie a prognozą wyznaczoną na ten okres; błąd ten może być wyznaczany tylko do prognoz ilościowych,
- b) znalezienie prawdopodobieństwa realizacji prognozy (ocena wiarygodności prognozy); znajduje zastosowanie zarówno przy budowie prognoz jakościowych, jak i ilościowych,
- c) wyznaczenie błędu *ex post* prognoz wyznaczonych dla wcześniejszych okresów; idea opiera się na wykorzystaniu prognoz wygasłych, które sformułowane są:
 - wcześniej niż oceniana prognoza,
 - w okresie wyznaczania prognozy – wówczas zbiór danych prognostycznych dzieli się na dwa podzbiory; jeden jest wykorzystany do budowy modelu i prognoz wygasłych, drugi zaś służy do oceny ich trafności.
- d) słowny opis przesłanek, który potwierdzi wiarygodność lub dokładność prognozy; sposób ten jest używany, gdy do budowy prognozy zastosowano model nieformalny.

Drugim istotnym z punktu widzenia jakości prognozy jest pojęcie trafności. Trafność prognozy mierzy się za pomocą błędów prognozy *ex post*.

3. Funkcje i klasyfikacja prognoz

Prognozy pełnią trzy zasadnicze funkcje¹⁰: preparacyjną, aktywizującą oraz informacyjną. Zgodnie z funkcją preparacyjną prognozowa-

⁸ *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M. Cieślak (red.), PWN, Warszawa 2004, s. 52.

⁹ P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 43.

¹⁰ *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M. Cieślak (red.), PWN, Warszawa 2004, s. 22, Filasiewicz 1977, *Prognoza, program, plan*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1977, s. 49, J. B. Gajda, *Prognozowanie i symulacja a decyzje gospodarcze*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 135, W. Rolbiecki, *Przewidywanie przyszłości*, PWN, Warszawa 1970, s. 47.

nie jest działaniem, które przygotowuje inne działania¹¹. Funkcja aktywizująca polega na motywowaniu do podejmowania działań, które sprzyjają bądź ograniczają lub uniemożliwiają realizację prognozy¹². Gdy rozpowszechnienie prognozy może wzmocnić jej realizację, mówimy wówczas o prognozach samorealizujących się. Innym przykładem prognoz, które mogą wpływać na prognozowane zdarzenie są prognozy samouniastwiania się (przeciwieństwo prognoz samorealizujących się)¹³. Funkcja aktywizująca może być realizowana dzięki prognozom badawczym, które pokazują przyszłość w możliwych do realizacji wariantach¹⁴. Szczególnym przypadkiem prognoz badawczych są prognozy ostrzegawcze. Prognoza ostrzegawcza jest zapowiedzią wystąpienia zdarzenia uznanego przez odbiorcę prognozy (przedsiębiorstwo, rząd) jako niekorzystną¹⁵. Należy podkreślić, że to samo zdarzenie dla jednego odbiorcy będzie uznane za korzystne, a dla innego za niekorzystne. Ponadto, rodzą się trudne pytania dla menedżerów (czy nadal inwestować czy usunąć się z branży), jak i dla rządów (które gałęzie gospodarki najbardziej rozwijać). Prognozy pełnią także funkcję informacyjną¹⁶. Dzięki prognozom badacz dowiaduje się, jakie mogą zaistnieć przyszłe stany otoczenia i możliwości ich wystąpienia. Dlatego też, prognozy obniżają zarówno lęk społeczeństwa przed przyszłością (zmiany polityki, reformy itp.), jak i obawy menedżera przed podjęciem określonej decyzji.

Mnogość kryteriów podziału prognoz świadczą o różnorodności potrzeb prognostycznych i szerokim spektrum zastosowań. Klasyfikację prognoz zawarto w tabeli 1.

¹¹ *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M. Cieślak (red.), PWN, Warszawa 2004, s. 22, J. B. Gajda, *Prognozowanie i symulacja a decyzje gospodarcze*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 135.

¹² *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M. Cieślak (red.), PWN, Warszawa 2004, s. 23, J. B. Gajda, *Prognozowanie i symulacja a decyzje gospodarcze*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 135.

¹³ J.B. Gajda, *Prognozowanie i symulacja a decyzje gospodarcze*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 135, J. Gzula, *O wpływie prognozy na swą realizację*, „Polska 2000” nr 3, 1973, s. 154.

¹⁴ *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M. Cieślak (red.), PWN, Warszawa 2004, s. 23.

¹⁵ M. Cieślak, *Prognozowanie ostrzegawcze z użyciem wzorca*, [w:] P. Dittmann (red.), *Prognozowanie w zarządzaniu firmą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 11.

¹⁶ *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M. Cieślak (red.), PWN, Warszawa 2004, s. 24.

Tabela 1. Klasyfikacja prognoz

Kryterium podziału prognoz	Rodzaj prognozy
1. horyzont czasowy prognozy	a) krótkoterminowe b) średnioterminowe c) długoterminowe c') perspektywiczne c'') ponadperspektywiczne
2. funkcje spełniane przez prognozy	a) operacyjne b) strategiczne
3. charakter prognozowanych zjawisk	a) jakościowe b) ilościowe (punktowe, przedziałowe)
4. cel prognoz	a) badawcze b) ostrzegawcze c) normatywne
5. stopień szczegółowości	a) ogólne b) szczegółowe
6. zasięg prognoz	a) makroekonomiczne b) mikroekonomiczne
7. zakres ujęcia	a) całościowe i częściowe b) globalne i odcinkowe c) kompleksowe i fragmentaryczne
8. zasięg terenowy	a) światowe b) międzynarodowe c) krajowe d) regionalne e) lokalne

Źródło: pracowanie własne na podstawie *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M Cieślak (red.), PWN, Warszawa 2001, P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, A. Filasiewicz, *Prognoza, Program, Plan*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1977 oraz Zeliaś A., *Teoria prognozy*, PWE, Warszawa 1997.

Prognozowanie w przedsiębiorstwie może być procesem wewnętrznym i powstającym w oparciu o zasoby przedsiębiorstwa (np. specjaliści w dziedzinie prognozowania, oprogramowanie prognostyczne) lub też procesem zewnętrznym, kiedy to przedsiębiorstwa zlecają usługi takie specjalistycznym firmom badawczym bądź też korzystają z publikowanych gotowych prognoz np. branżowych czy koniunktury.

4. Etapy procesu prognostycznego

Prognozowanie procesem sekwencyjnym, który przebiega według określonego schematu zaprezentowanego na rysunku 2. Na proces prognozowania składają się następujące etapy¹⁷:

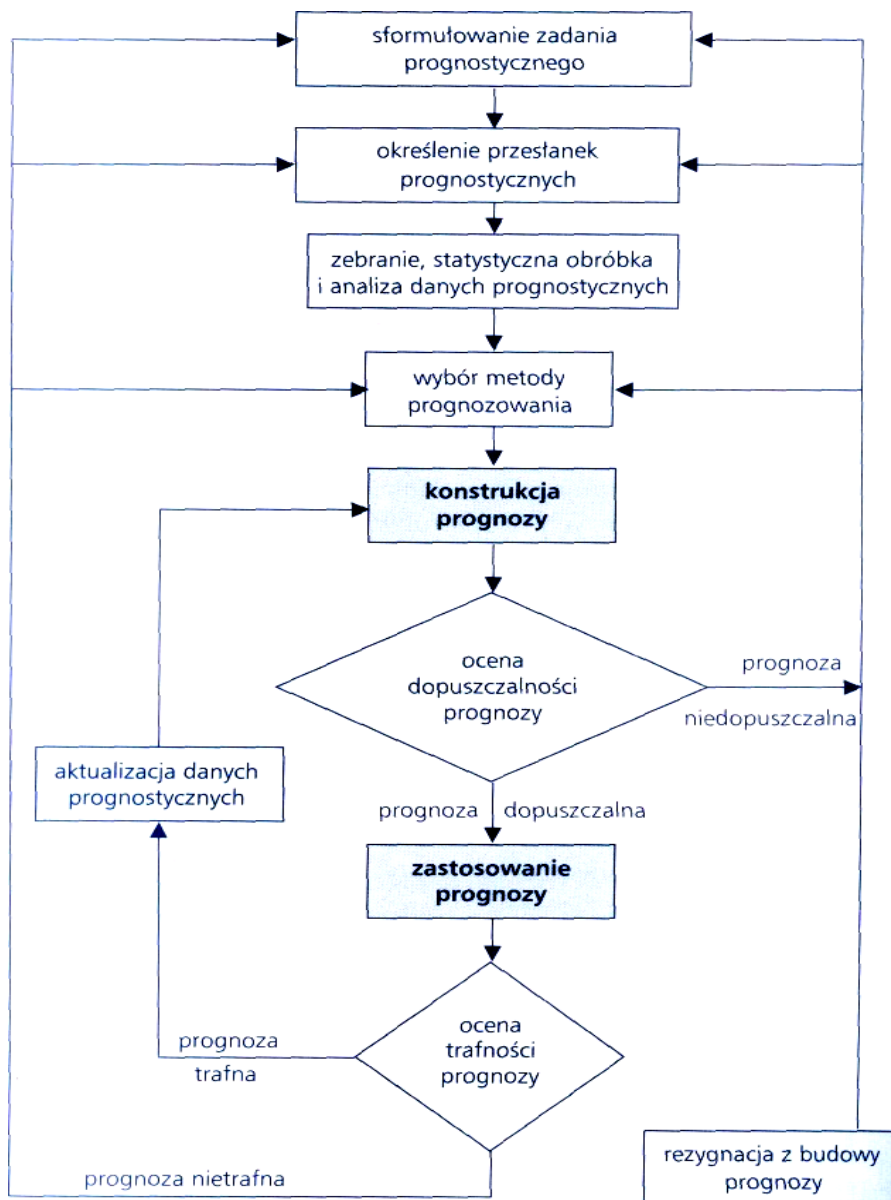
- I. Sformułowanie zadania prognostycznego.
- II. Określenie przesłanek prognostycznych.
- III. Zebranie, statystyczna obróbka i analiza danych.
- IV. Wybór metody prognozowania.
- V. Konstrukcja prognozy.
- VI. Ocena dopuszczalności prognozy.
- VII. Zastosowanie prognozy.
- VIII. Ocena trafności prognozy.

Etap pierwszy, czyli sformułowanie zadania prognostycznego (I) polega na: wskazaniu obiektu, którego będzie dotyczyć prognoza, określeniu zjawiska i zmiennych, które będą prognozowane, podaniu celu konstruowania prognozy (jakie cele informacyjne prognoza ma spełniać), określeniu okresu, interwału i horyzontu prognozy, postawieniu wymagań co do dopuszczalności prognozy. Należy przy tym mieć świadomość konsekwencji postawienia prognozy nieoszacowanej, jak i przeszacowanej.

Na etapie drugim tj. określeniu przesłanek prognostycznych (II) pozyskuje się jak najwięcej informacji na temat prognozowanego zjawiska oraz czynników mających nań wpływ.

Kolejny etap (III) polega na wybraniu odpowiedniego zbioru danych i ich zebraniu, następnie dokonaniu statystycznej obróbki tych danych i ich analizie.

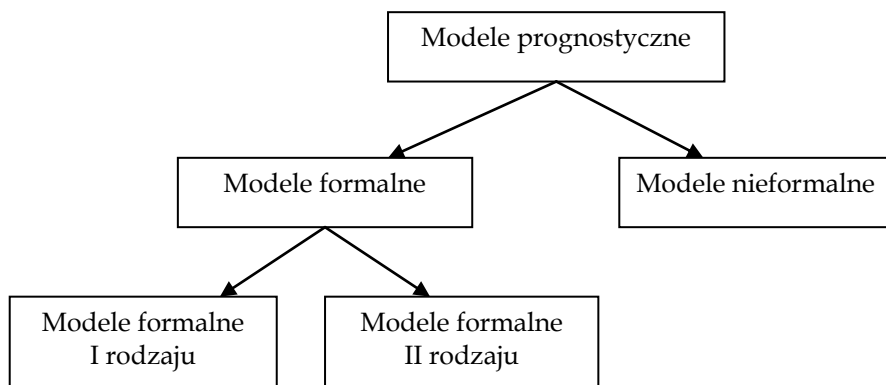
¹⁷ P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 35 – 44.



Rysunek 2. Schemat sekwencyjnego procesu prognozowania

Źródło: P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 36.

Następnie prognosta musi dokonać wyboru metody prognozowania (IV), a przede wszystkim wybrać model prognostyczny. Modele prognostyczne dzieli się na formalne, zapisane w postaci równania bądź równań, oraz nieformalne tj. myślowe. Ponadto modele formalne dzieli się na modele formalne I rodzaju i modele formalne II rodzaju. Pierwsze to modele, które odwzorowują prawidłowości zachodzące w przeszłości, a parametry tych modeli szacowane są metodami statystycznymi. Drugi typ modeli odwzorowuje prawidłowości zakładane przez prognozę, których parametry określone są przez ekspertów. Jeśli chodzi o modele myślowe, to mogą one odwzorowywać zarówno prawidłowości i związki zachodzące w przeszłości, jak i te, które podejrzewa się o zaistnienie w przyszłości. Ilustracją powyższego podziału modeli jest rysunek 3.

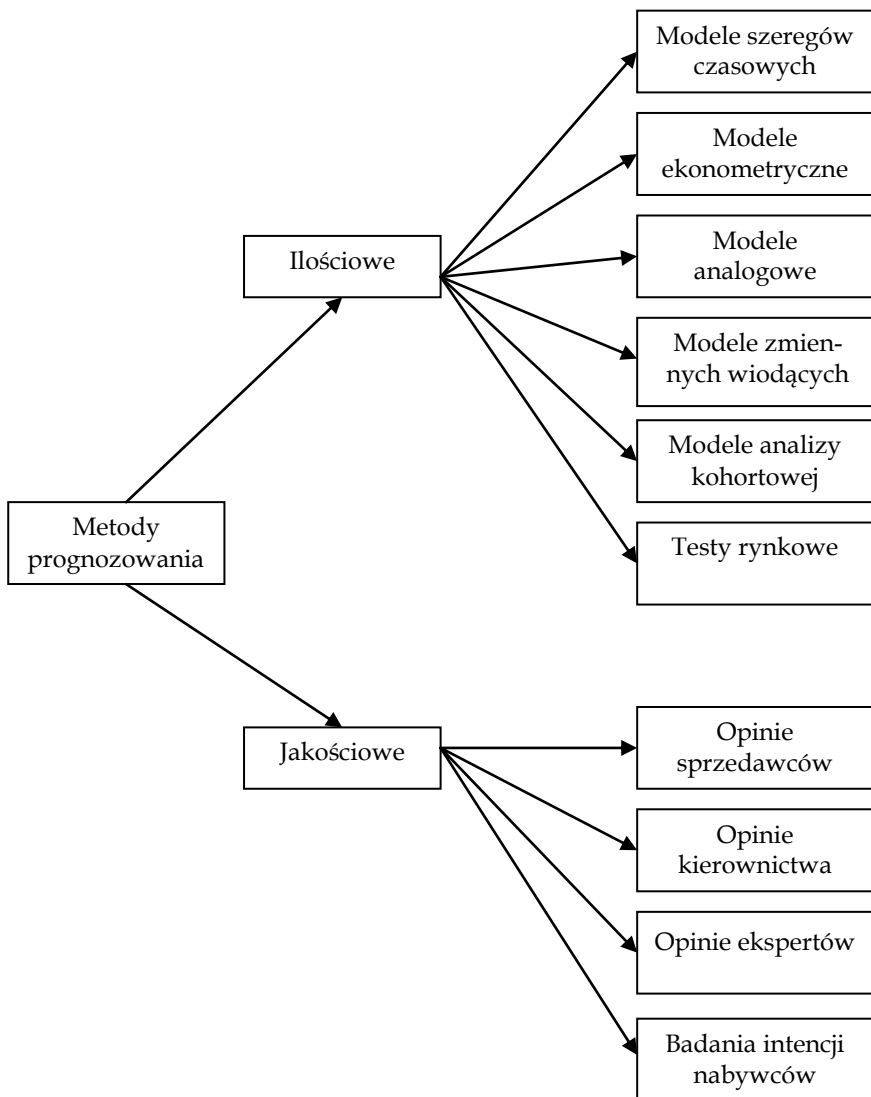


Rysunek 3. Klasyfikacja modeli prognostycznych

Źródło: opracowanie na podstawie Dittmann P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 38.

Należy zaznaczyć, że możliwe jest także dokonanie wyboru kilku metod prognozowania, a ostateczna prognoza jest wówczas kombinacją prognoz uzyskanych za pomocą odpowiednich metod¹⁸. Rysunek 4. przedstawia główne metody prognostyczne.

¹⁸ Tamże, s. 45.



Rysunek 4. Klasyfikacja głównych metod prognostycznych

Źródło: P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna 2004, Kraków.

Gdy zostanie wybrana metoda prognozowania (bądź metody), można przystąpić do konstrukcji prognozy (V).

Szósty etap polega na ocenie dopuszczalności prognozy (VI). Jeśli prognoza zostaje uznana za dopuszczalną, w oparciu o odpowiednie procedury badawcze, można uzyskać w ten sposób informację włączyć do procesu decyzyjnego, co jest równoznaczne z przejściem do etapu VII.

Przedostatni etap polega na zastosowaniu prognozy (VII). Jest to jednocześnie osiągnięcie postawione w I etapie celu prognostycznego.

Ostatni etap polega na dokonaniu oceny trafności prognozy (VIII). Prace na tym etapie możliwe są dopiero po upływie okresu czasu, na który zbudowano prognozę. Wówczas można zbadać rozbieżność między prognozowanym stanem zmiennej, a jej stanem rzeczywistym.

5. Możliwości prognozowania przy braku danych lub ich niskiej jakości

W praktyce nie zawsze można uzyskać wysoką jakość danych. Zdarza się, iż zbiór danych jest niekompletny. Istnieją wprawdzie metody usuwania w pewnych przypadkach braków danych, niemniej jednak może się to odbić na jakości prognozy. Bywa, że uzupełnianie brakujących danych jest niemożliwe. Zdarza się również, że rezygnuje się z konstruowania prognoz ze względu na wysoki koszt pozyskania danych lub też zebranie odpowiedniego zbioru (zbiorów) danych jest niemożliwe. Postawa rezygnacji z badań ze względu na brak danych jest niewłaściwa. Istnieją bowiem metody prognostyczne, które mogą być zastosowane w takich przypadkach (tabela 2).

Jako zbiór danych wysokiej jakości uznany będzie zbiór danych spełniający wszystkie rygory związane z jakością danych. Wówczas można stosować wszystkie uzasadnione dla rozwiązania problemu badawczego metody prognozowania. Jakość zbioru danych jest średnia, gdy w zbiorze tym zachodzi usuwalność brakujących danych. Dzieje się tak w wypadku, gdy badacz dysponuje zbiorem danych, ale zbiór ten jest niekompletny na tyle, by można było stosować metody usuwania braków w danych. Jakość zbioru danych jest niska, gdy uzupełnianie brakujących danych jest niemożliwe lub też znacznie wpłynęłoby na jakość prognozy. W takich wypadkach błędem jest rezygnacja z badania, wynikająca prawdopodobnie z nieznajomości odpowiednich metod prognostycznych.

Tabela 2. Jakość zbioru danych a metoda prognozowania

	Jakość zbioru danych		
	wysoka	średnia	niska lub brak danych
Metody prognozowania	wszystkie matematyczno-statystyczne metody prognozowania	metody prognozowania na podstawie: - szeregów czasowych - modelu ekonometrycznego z zastosowaniem metod służących do uzupełniania brakujących danych	metody niematematyczne: - metoda delficka - testy rynkowe - metoda prognozowania przez analogie historyczne i przestrzenno-czasowe i in.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 50, A. Zełiaś, *Teoria prognozy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 25.

W tabeli 2 dla zbioru danych niskiej jakości, jak i przy braku danych zarekomendowano te same metody, ponieważ zarówno niska jakość danych, jak i ich brak skutkuje dla prognozyty jednakowo tj. uniemożliwia prognozowanie w oparciu o szeregi czasowe.

Prognozowanie na podstawie analogii historycznych należy zarekomendować w wypadku, gdy przedsiębiorca wprowadził na rynek nowy produkt, zatem nie dysponuje dużym zbiorem danych historycznych odnośnie sprzedaży, ale sprzedawał wcześniej produkt o podobnych własnościach i dysponuje danymi historycznymi odnośnie wcześniej wprowadzonej marki¹⁹.

Metoda analogii przestrzenno – czasowych polega na przenoszeniu prawidłowości zmian zjawisk w czasie z jednych obiektów do innych²⁰. Zazwyczaj występują tu zmienne jednoimiennie. Analogie przestrzenno-czasowe są użyteczne przede wszystkim do prognozowania popytu na dobra i usługi wyższego rzędu, a co się z tym wiąże do pro-

¹⁹ A. Gondek, *Possibility of sale forecasting with no historical data or low quality data*, Management Vol 11, No 1, 2007, s. 140.

²⁰ P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 146, *Prognozowanie ...* 2004, s. 149.

gnozowania produkcji tych dóbr i usług²¹. Ponadto, są przydatne do prognozowania demograficznego i makroekonomicznego, gdyż tendencje imitacyjne w tych zjawiskach są wyraźnie zauważalne.

Kolejną metodą, która może być wykorzystywana przy ograniczonym dostępie lub braku danych to badanie za pomocą testów rynkowych²². Szczególnie użyteczna okazać się może w przypadku wprowadzania na rynek nowego produktu lub w przypadku, gdy produkt jest dostępny na ściśle określonym geograficznie rynku, ale podjęto decyzję o rozszerzeniu rynku. W pierwszym przypadku badacz nie ma do dyspozycji żadnych danych. W drugim dysponuje krótkim szeregiem czasowym (nawet gdyby prognosta dysponował bardzo długim szeregiem czasowym, to przy ekspansji na obce rynki, duży zbiór danych nie jest konieczny).

Powszechnie znana metoda delficka może być również stosowana do prognozowania popytu na produkt lub usługę przy braku danych empirycznych²³. W metodzie tej nie korzysta się z danych empirycznych w postaci szeregów czasowych, lecz bada się opinie niezależnych ekspertów na określony temat. Z metody delfickiej warto skorzystać przy prognozowaniu popytu na nowy produkt lub usługę; prognozą będzie zgodny sąd ekspertów, wyznaczany regułą największego prawdopodobieństwa. Należy podkreślić, że zastosowanie metody delfickiej w przedsiębiorstwie może być z powodzeniem przeprowadzone w oparciu opinie osób bezpośrednio zajmujących się sprzedażą, kierownictwa przedsiębiorstwa lub nabywców.

Podsumowanie

Powyższe rozważania ukazują zagadnienia związane z procesem prognostycznym oraz problemy, na jakie napotykają progności w rozwiązywaniu empirycznych problemów prognostycznych w przedsiębiorstwie.

Jak dowiedziono, nawet przy braku danych lub ich niskiej jakości, tak niskiej, że uniemożliwiającej zastosowanie metod matematycznych, istnieją metody pozwalające konstruować dopuszczalne i trafne progno-

²¹ *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M. Cieślak (red.), PWN, Warszawa 2004, s. 149.

²² A. Gondek, Possibility of sale forecasting with no historical data or low quality data, *Management* Vol 11, No 1, 2007, s. 143.

²³ Tamże, s. 144.

zy, które przyczyniają się do podejmowania trafnych decyzji gospodarczych.

Literatura:

1. Cieślak M. (2000), *Prognozowanie ostrzegawcze z użyciem wzorca*, [w:] red. P. Dittmann, *Prognozowanie w zarządzaniu firmą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
2. Dittmann P. (1998), *Wykorzystanie prognoz w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] red. M. Cieślak, D. Kwiatkowska – Ciotucha, *Prognozowanie w zarządzaniu firmą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
3. Dittmann P. (1998), *Integracja ilościowych i jakościowych metod prognozowania*, [w:] red. P. Dittmann, *Prognozowanie w zarządzaniu firmą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
4. Dittmann P. (2004), *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Filasiewicz A. (1977), *Prognoza, program, plan*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
6. Gajda J. B. (2001), *Prognozowanie i symulacja a decyzje gospodarcze*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
7. Gondek A. (2007), *Possibility of sale forecasting with no historical data or low quality data*, *Management* Vol 11, No 1.
8. Gzula J. (1973), *O wpływie prognozy na swa realizację*, „Polska 2000” nr 3.
9. Haustein H. D. (1972), *Prognozy gospodarcze. Zagadnienia gospodarcze. Modele*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania* (2004), red. M. Cieślak, PWN, Warszawa.
11. Rolbiecki W. (1970), *Przewidywanie przyszłości*, PWN, Warszawa.
12. Siciński A. (1973), *Prognozowanie a planowanie*, w: *Elementy metodologii prognozowania społecznego „Polska 2000”*, nr 3/1973.
13. Zeliaś A. (1997), *Teoria prognozy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Doskonalenie procesu produkcyjnego z wykorzystaniem technik statystycznych

Wstęp

Doskonalenie procesów związane jest z modyfikacją istniejącego stanu, co w konsekwencji prowadzi do zmian w skuteczności funkcjonowania nadzorowanych procesów.

Do głównych zasad zarządzania jakością należy podejmowanie decyzji na podstawie obiektywnych danych i informacji. Ta zasada ma swoje odzwierciedlenie w każdym aspekcie prowadzenia działalności gospodarczej. Proces analizy danych, choć często pomijany w przedsiębiorstwie, stanowi źródło podejmowania racjonalnych decyzji, a co za tym idzie doskonalenia własnej działalności.

Głównym celem niniejszego opracowania jest prezentacja możliwych kierunków doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

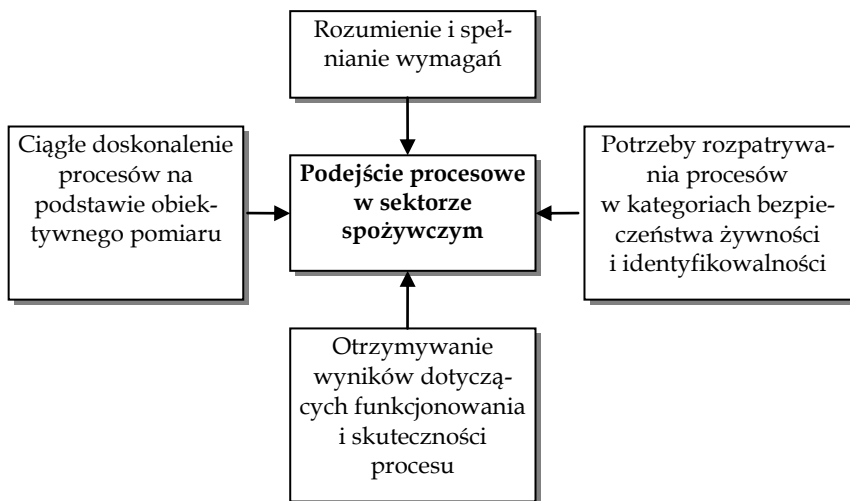
1. Podejście procesowe – istota i znaczenie

Pojęcie doskonalenia jest istotne dla rozwoju tak wdrożonego systemu zarządzania, jak i dla całej organizacji. Proces doskonalenia związany jest z wysiłkiem ustawicznego wyznaczania nowych celów oraz ich monitorowaniem. Sposoby doskonalenia wyznacza podejście procesowe, zaprezentowane w sformalizowanych systemach zarządzania.

Organizacje, poprzez wyznaczenie polityki działania, zachowań, programów, dążą do doskonałości w swoim obszarze dokonując benchmarkingu obecnych i przyszłych konkurentów oraz analizując informacje płynące od klientów. Ta dwoistość sprawia, że proces doskonalenia nie ma wyłącznie charakteru wewnętrznego, ale przekłada się na sukces rynkowy całej organizacji.

Podejście procesowe można określić jako działalność związaną z:

- a) koncentrowaniem uwagi na ciągu działań,
- b) przyjmowaniem perspektywy analizy „od zewnątrz do wewnątrz” organizacji,
- c) kwestionowaniem dotychczasowych założeń dotyczących sposobu wykonania i dostarczania produktu,
- d) analizowaniem i usprawnianiem relacji pomiędzy podsystemami organizacji, a nie tylko w ramach poszczególnych funkcji lub działów¹.



Rysunek 1. Podejście procesowe w systemie bezpieczeństwa żywności

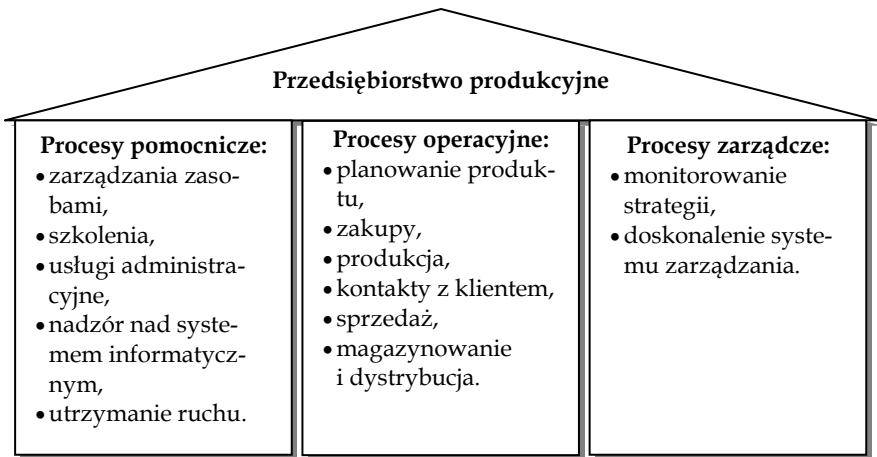
Źródło: opracowanie własne na podstawie PKN-ISO/TS 22004:2007.

Ze względu na zwrócenie, w tym opracowaniu, szczególnej uwagi na podmiot działający w branży spożywczej, można zauważyć, że podejście procesowe w tym aspekcie będzie związane ze zidentyfikowaniem i pomiarem procesów przyczyniających się do poprawy bezpieczeństwa zdrowotnego wytwarzanych produktów. Na rys. 1 przedstawiono podejście procesowe w przedsiębiorstwie branży spożywczej.

¹ za K. Oblój, *Strategia organizacji W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 210.

2. Prezentacja funkcjonowania wybranych procesów w przedsiębiorstwie

Badane przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją i dystrybucją produktów przetwórstwa zbożowego. Przedsiębiorstwo posiada wdrożony system zarządzania jakością oraz system HACCP. W przedsiębiorstwie zidentyfikowano i opisano procesy, grupując je w sposób zaprezentowany na rys. 2.



Rysunek 2. Model procesów w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy.

Przedstawiony model procesów stanowi zbiór kluczowych procesów w badanym przedsiębiorstwie. Wymiernym efektem wyodrębnienia struktury procesów jest ich parametryzacja. Służy ona „utrzymywaniu” (standaryzowaniu) procesów na zadanym poziomie. Dla każdego z wyznaczonych procesów zbudowano wzorzec, czerpiąc informacje płynące od klientów bądź wykorzystując zgromadzoną w przedsiębiorstwie wiedzę.

W przedsiębiorstwach należących do branży spożywczej szczególnie uwagę przywiązuje się do nadzoru operacyjnego, zgodnego z wyma-

ganiami GMP i GHP², walidacją, identyfikacją i identyfikowalnością, zabezpieczeniem wyrobu oraz wycofaniem wyrobu z rynku. W badanym przedsiębiorstwie autor zwrócił szczególną uwagę na funkcjonowanie niektórych procesów związanych z realizacją wyrobu. Zaprezentowane w tabeli 1 wybrane procesy w odniesieniu do celów wynikających z ustanowionej polityki zintegrowanego systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności wskazują na ciągły rozwój zidentyfikowanych procesów.

Tabela 1. Prezentacja wybranych procesów w badanym przedsiębiorstwie

Lp.	Cel	Nazwa procesu	Podproces	Doskonalenie procesu
1.	Staranny dobór surowców do produkcji	zakupy	analiza laboratoryjna	analiza laboratoryjna wg innowacyjnych metodologii
2.	Dążenie do minimalizowania zagrożeń w procesie produkcji, dzięki zastosowaniu najlepszych, dostępnych technologii	produkcja	analizowanie zawartości metali ciężkich i mikotoksyn (proces zlecony)	- uczestnictwo w analizie okrężnej - analiza zawartości ergosterolu
3.	Spełnianie oczekiwań partnerów handlowych w zakresie oferty asortymentowej dostosowanej do ich potrzeb oraz sprawnych i terminowych dostaw	produkcja	analiza laboratoryjna	analiza laboratoryjna wg innowacyjnych metodologii
		dostarczenie wyrobu	transport wyrobu gotowego tradycyjnymi środkami transportu	transport specjalistyczny wyrobów przetwórstwa zbożowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy

² Dobra Praktyka Produkcyjna i Dobra Praktyka Higieniczna.

Przedsiębiorstwo, w celu dostarczenia do klienta wyrobu spełniającego jego wymagania, dokonuje nieustannych zmian w funkcjonowaniu wyodrębnionych procesów.

Niezwyczajnie ważną techniką, wynikającą ze skutecznego nadzorowania bezpieczeństwa produktów żywnościowych jest walidacja. Jako jeden z elementów weryfikacji, walidacja umożliwia określenie, czy zastosowane środki nadzoru są właściwe dla przebiegu poszczególnych procesów. Badane przedsiębiorstwo przeprowadza ciąg zaplanowanych działań walidacyjnych w celu zbierania niezbędnych danych służących do podejmowania decyzji, czy stosowania dobrych praktyk zapewniających spełnienie wymagań klienta oraz służących ochronie jego zdrowia.

W odniesieniu do wskazanych procesów analizy laboratoryjnej uznano, że monitorowanie standardowych parametrów jakościowych nie precyzuje w sposób dostateczny informacji na temat produktu. Istotnym jest więc fakt pogłębienia wiedzy, z jednej strony – o oferowanych wyrobach, dzięki zastosowaniu innowacyjnych metod oceny produktu już na etapie zakupu surowca, z drugiej zaś – sprzedaż odbiorcom produktów pozwalających na obniżenie kosztów wytwarzania.

W tym celu przeprowadzono analizę wybranych podprocesów w przedsiębiorstwie. Szczegółową analizę zaprezentowano w tabeli 2. Analizując wybrane procesy w przedsiębiorstwie należy wskazać na konieczność ciągłego analizowania i definiowania działalności.

Za Z. Leszczyńskim można je zidentyfikować w sposób następujący³:

- 1) zapewnienie elementów wejściowych do procesu,
- 2) zdiagnozowanie odbiorców (klientów wewnętrznych i zewnętrznych),
- 3) identyfikacja niezbędnych działań pracy dla uzyskania wyniku danego procesu,
- 4) budowanie modelu działań gospodarczych w przedsiębiorstwie,
- 5) określenie efektu poszczególnego procesu/podprocesu,
- 6) określenie sposobu monitorowania procesu/podprocesu.

³ Z. Leszczyński, *Etapy prowadzenia analizy procesowej w przedsiębiorstwie*, Controlling nr 2/2007, s. 37.

Tabela 2. Analiza wybranych procesów w przedsiębiorstwie

Nazwa podprocesu	Elementy wejściowe	Diagnoza odbiorców	Działania	Efekty	Ocena skuteczności
Analiza laboratoryjna (alwegrafia)	Wymagania odbiorcy	Piekarnia Ciastkarnia	Metodologia analityczna	- określenie przydatności ziarna do przemiału uzyskanych wartości wypiekowych (jak np. właściwej konsystencji cista (podczas fermentacji i wypieku) - satysfakcja klienta,	- sprężystość, wytrzymałość ciasta, - rozciągliwość, - współczynnik rozdęcia, - siatka wypiekowa, - kształt wykresu (przedstawiający relację sprężystości do elastyczności, - indeks elastyczności
Analiza laboratoryjna (Wypiek laboratoryjny)	Wymagania odbiorcy	Piekarnia	- miesienie cista - leżakowanie cista - fermentacja ciasta - wypiek - ocena pieczywa - ocena organoleptyczna	- zapewnienie wysokiej jakości pieczywa, - zapewnienie dużej zdolności wchłaniania wody, - zapewnienie dużej wydajności ciasta, - gwarantowanie stabilności procesu technologicznego produkcji pieczywa,	- ocena organoleptyczna podczas miesienia, leżakowania, fermentacji i wypieku), - ocena wydajności, objętości, porowatości, struktury miększu

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy.

Dokonywanie pomiarów oraz ciągła ocena funkcjonowania procesów wskazuje na dysponowanie szeregiem informacji przyczyniających się do podejmowania decyzji służących poprawie przebiegu procesu. W odniesieniu do przedstawionych w tabeli 2 podprocesów oraz sposobów ich oceny (ocena jakościowa oraz matematyczna) wskazuje się na innowacyjny charakter pomiaru procesów w sektorze przedsiębiorstw przetwórstwa przemiału zbóż. Informacje płynące z oceny (monitorowania ich skuteczności) są niezwykle ważne do komponowania właściwych produktów, sterowania przemiałem (doboru surowca o właściwych parametrach jakościowych, budowania struktury przemiałowej ziarna), czy budowania wiedzy o oferowanych produktach. Przedstawiony przykład modernizowania przebiegu procesów stanowi o realizacji idei PDCA w przedsiębiorstwie.

Efektem doskonalenia procesu może być zarówno poprawa jakości wyrobów powstających w procesie, jak i obniżka kosztów prowadzenia procesu. Można przyjąć, że wyrób jest na tyle dobry, na ile dobry jest proces, w którym powstał ten wyrób⁴.

Nowoczesne metody przemiału ziarna przewidują osobne rozdrobnienie partii ziarna o różnej wartości technologicznej, a następnie sporządzenie mąki końcowej w procesie jej wytwarzania i odbieranej z poszczególnych pasaży przemiałowych. Coraz częściej odbiorca mąki żąda od producenta produktu o określonych cechach jakościowych (nie tylko pod kątem tradycyjnych parametrów fizykochemicznych), ale także parametrów reologicznych.

Komponowanie mąki to proces przygotowywania mąki o określonych cechach jakościowych determinowanych przez kierunki jej wykorzystania – produkcja określonych wyrobów (chleba, bułek, makaronów, pieczywa cukierniczego itd.)⁵.

3. Sterowanie procesem – ujęcie statystyczne

B. Czyżewski stoi na stanowisku, że w odniesieniu do procesów technologicznych można stworzyć system kontroli dający dostatecznie wiarygodną informację o poprawnym tzn. ustabilizowanym na poziomie

⁴ J. Łuczak, *Monitorowanie skuteczności systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w świetle wymagań dotyczących zarządzania procesowego*, Przegląd Organizacji 5/2005, s. 42.

⁵ Por. D. Abramczyk, *Ocena alweograficzna w procesie komponowania mąki pszennej*, Materiały XXVI Konferencji Problemy surowcowe w branży zbożowo-młynarskiej i piekarskiej, Krynica Morska, 23-26 maja 2007 r., s. 50.

jakości uznanej za optymalną lub też sygnalizującym potrzebę regulacji procesu. System ten określany jest mianem statystycznego sterowania procesami obejmującego:

- ocenę zdolności jakościowej maszyn i urządzeń produkcyjnych w celu potwierdzenia, że ich możliwości technologiczne są właściwe dla otrzymania wymaganych właściwości wyrobu,
- ocenę zdolności jakościowej procesów technologicznych, która jest elementem ich walidacji przed uruchomianiem produkcji,
- utrzymania stabilności procesów technologicznych w trakcie ich realizacji przy pomocy kart Shewharta⁶.

Ze względu na charakter opracowania autor zwrócił szczególną uwagę na trzeci aspekt statystycznego sterowania procesami.

Sterowanie jakością procesów technologicznych za pomocą kart kontrolnych Shewharta ma na celu utrzymanie stabilnego, ustalonego wymaganiami poziomu jakości. Odbywa się ono na podstawie informacji o kształtowaniu się właściwości wyrobu w czasie trwania procesu technologicznego, otrzymywanych w wyniku systematycznie prowadzonych, w określonych odstępach czasu, pomiarach właściwości lub ich ocenie alternatywnej na próbce o liczności odpowiadającej zastosowanej karcie kontrolnej. Wyniki oceny procesu technologicznego zamieniane są na parametry statystyczne, dla których zostały ustalone dopuszczalne granice ich zmienności, których przekroczenie lub konfiguracja w dłuższym okresie dają informację o potrzebie regulacji procesu⁷. Charakterystykę wybranych kart kontrolnych zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka typowych kart kontrolnych

Karta kontrolna	Charakterystyka i sposób stosowania	Górna granice kontrolne	Dolne granice kontrolne	Linia centralna	Liczebność próbek
<i>Karty kontrolne przy ocenie liczbowej</i>					
Karta $\bar{x} - R$	Najpopularniejsza karta w praktyce. Oparta o analizę dwóch parametrów: średniej arytmetycznej oraz rozstępu.	$\bar{x} + A_2 \bar{R}$ $R_g = D_4 \bar{R}$	$\bar{x} - A_2 \bar{R}$	$\bar{x} = \frac{\sum \bar{x}_j}{k}$ $\bar{R} = \frac{\sum R_j}{k}$	$2 \leq n \leq 10$, najczęściej jednak

⁶ B. Czyżewski, *Metody statystyczne w sterowaniu jakością procesów technologicznych*, Problemy jakości 2/1010, s. 22.

⁷ Por. Tamże, s. 24-25.

	Warunki stosowania: a) dane muszą mieć charakter rozkładu normalnego, b) jedna karta służy do monitorowania tylko jednego procesu c) należy dokonać pomiaru co najmniej 20-25 próbek zanim wykreśli się granice kontrolne d) próbki muszą mieć stałą licznosc				$3 \leq n \leq 5$
Karta $\bar{\bar{x}} - s$	Karta bardziej dokładna od karty $\bar{\bar{x}} - R$, ze względu na wykorzystywane parametry, tj. średnią arytmetyczną oraz odchylenia standardowe. Warunki stosowania: a) dane muszą mieć charakter rozkładu normalnego, b) jedna karta służy do monitorowania tylko jednego procesu c) należy dokonać pomiaru co najmniej 20-25 próbek zanim wykreśli się granice kontrolne, d) próbki muszą mieć stałą licznosc.	$\bar{\bar{x}} + A_3 \bar{R}$ $s_g = B_4 \bar{s}$	$\bar{\bar{x}} - A_3 \bar{R}$ $s_g = B_3 \bar{s}$	$\bar{\bar{x}} = \frac{\sum x_j}{k}$ $\bar{s} = \frac{\sum s_j}{k}$	$n \geq 10$
Karta IX-MR (karta średniej i ruchomego rozstępu)	Możliwość stosowania w przypadku braku możliwości pobrania próbki wieloelementowej. Karta służy do monitorowania położenia i zmienności cechy wybranego wyrobu lub procesu.	$\bar{\bar{x}} + 2,66 \overline{MR}$ $3,27 \overline{MR}$	$\bar{\bar{x}} - 2,66 \overline{MR}$ Brak	$\bar{\bar{x}} = \frac{\sum x_j}{k}$ $\overline{MR} = \frac{\sum MR}{n-1}$	$n = 1$

Karta MA (kart średniej rucho- mej)	Służy do wykrywania małych przesunięć średniej procesu oraz pojawiających się trendów. Wszystkie wyniki mają taki sam wpływ na wartość wykreślonego punktu.	$\bar{x} + \frac{A_2 \bar{R}}{\sqrt{w}}$	$\bar{x} - \frac{A_2 \bar{R}}{\sqrt{w}}$	$\bar{x} = \frac{\sum x_j}{k}$	$2 \leq n \leq 10$
Karta EWMA (karta kontrol- na wykład- ni-czo ważo- nych średnich rucho- mych)	Największy wpływ na położenie wykreślonego punktu ma próbka ostatnia (ma największą wagę), a wpływ próbek „starszych” maleje w sposób wykładniczy. Wykreślony punkt będzie miał zatem wartość: $z_i = \lambda \cdot \bar{x} + (1 - \lambda) \cdot z$ Zaletą stosowania karty jest ujawnienie nieprawidłowego zachowania się procesu, którego nie wychwyciłoby się jedynie przy stosowaniu karty kontrolnej opartej na średniej arytmetycznej.	$\bar{x} + A_2 \bar{R} \sqrt{\frac{\lambda}{2 + \lambda}}$	$\bar{x} - A_2 \bar{R} \sqrt{\frac{\lambda}{2 + \lambda}}$	$\bar{x} = \frac{\sum \bar{x}}{k}$	$2 \leq n \leq 10$
<i>Karty kontrolne przy ocenie alternatywnej</i>					
Karta p	Zastosowanie karty w sytuacji, gdy steruje się procesem obliczając i analizując frakcję wyrobów niezgodnych. Karta opiera się na dwumianowym rozkładzie Bernoulliego. Przeznaczona do stosowania, gdy oczekiwana frakcja wyrobów niezgodnych będzie wynosić około 5%.	$\bar{p} + 3 \sqrt{\frac{\bar{p}(1 - \bar{p})}{n}}$	$\bar{p} - 3 \sqrt{\frac{\bar{p}(1 - \bar{p})}{n}}$	$\bar{p} = \frac{\sum k}{\sum n}$	$n \geq 50$

Karta np	Możliwość zastosowania w przypadku jednakowej liczebności kontrolowanych próbek. Wartością wykreślaną na karcie jest liczba wyrobów niezgodnych.	$n\bar{p} + 3\sqrt{n\bar{p}(1-\bar{p})}$	$n\bar{p} - 3\sqrt{n\bar{p}(1-\bar{p})}$	$n\bar{p}$, gdzie $\bar{p} = \frac{\sum k_n}{\sum n}$	$n \geq 50$
Karta u	Stosowana, gdy obliczana jest liczba wyrobów niezgodnych. Przy stosowaniu karty oblicza się i wykreśla liczbę niegodności przypadających na jednostkę wyrobu.	$\bar{u} + 3\sqrt{\frac{u}{n}}$	$\bar{u} - 3\sqrt{\frac{u}{n}}$	$\bar{u} = \frac{\sum c}{\sum n}$	$n \geq 5$
Karta c	Stosowana w przypadku, gdy liczebność kontrolowanych próbek jest zawsze stała.	$\bar{c} + 3\sqrt{c}$	$\bar{c} - 3\sqrt{c}$	$\bar{c} = \frac{\sum c}{k}$	$n \geq 1$

Objaśnienia:

S - odchylenie standardowe, $\bar{S}$ - wartość średnia z odchyżeń standardowych, MR - ruchomy rozstęp, $\overline{MR}$ - średnia wartość ruchomego rozstępu MA - wartość średniej ruchomej, w - szerokość okna, $\bar{x}$ - wartość średnia w próbce, $\bar{\bar{x}}$ - wartość średnia z wartości średnich, $\bar{R}$ - wartość średnia z rozstępów w próbce, λ - parametr karty kontrolnej, $A_2, A_3, B_3, B_4, D_3, D_4$ - współczynniki statystyczne, z_i - wartość wykładniczo ważonej średniej ruchomej dla i-tej próbki, z_{i-1} - wartość wykładniczo ważonej średniej ruchomej dla i-1 próbki, $\bar{p}$ - średnia frakcja wyrobów niezgodnych, p - frakcja wyrobów niezgodnych, k_n - liczba wyrobów niezgodnych w próbce, $\bar{u}$ - średnia liczba niezgodności na jednostkę, u - liczba niezgodności na jednostkę w próbce, n - liczebność próbki, $\bar{c}$ - średnia wartość liczby niezgodności w próbce, c - liczba niezgodności w próbce, k - liczba próbek,

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Greber, *Statystyczne sterowanie procesami – doskonalenie jakości z pakietem STATISTICA*, Wyd. StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 2000, s. 89-177, B. Czyżewski, *Metody statystyczne ...op. cit.*, s. 36.

Parametry statystyczne niezbędne do wyznaczenia granic kontrolnych zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Parametry statystyczne

<i>Współczynnik</i> <i>Liczebność próbki</i>	<i>A₂</i>	<i>A₃</i>	<i>D₃</i>	<i>D₄</i>	<i>B₃</i>	<i>B₄</i>
2	1,880	2,659	0	3,268	0	3,267
3	1,023	1,954	0	2,574	0	2,568
4	0,729	1,628	0	2,282	0	2,266
5	0,577	1,427	0	2,114	0	2,089
6	0,483	1,287	0	2,004	0,030	1,970
7	0,419	1,182	0,076	1,924	0,118	1,882
8	0,373	1,099	0,136	1,864	0,185	1,815
9	0,337	1,032	0,184	1,816	0,239	1,761
10	0,308	0,975	0,223	1,777	0,284	1,716

Źródło: za http://www.ibspan.waw.pl/~sikorski/tqm/wyk_4.htm (09.08.10).

4. Wyniki przeprowadzonych badań

Jednym z kierunków doskonalenia jakości w badanym przedsiębiorstwie według autora, w oparciu o prowadzoną analizę danych, może być zastosowanie kart kontrolnych. W tym celu wybrany został proces oceny alweograficznej (por. tabela 2).

Ocena alweograficzna stała się dość popularną metodą w zakresie monitorowania procesu doboru mieszanki przemiałowej zboża o różnych parametrach fizykochemicznych. Pozwala dokonać kompozycji półproduktów (zmieszania tzw. mąk przemiałowych) i otrzymać wyrób spełniający rosnące wymagania klientów.

Jest to bardzo pomocna metoda do przygotowania surowca o odpowiednich parametrach, przyczyniających się do powstania mąki o zaprojektowanych parametrach reologicznych. Etap projektowania wyrobu rozpoczyna się bowiem już na etapie przyjęcia surowca. Nabywanie surowca spełniających odpowiednie wymagania jakościowe to najistotniejszy etap w procesie przetwórstwa młynarskiego. Prawdą jest,

że surowiec (pszenica) produkowany na terenie Polski jest dość zróżnicowany pod względem fizykochemicznym. Stąd ogromna rola zaopatrzenia przedsiębiorstwa w miarę możliwości jednorodny surowiec. Jak zauważa D. Abramczyk i J. Rothkaehl jakość pszenicy zapisana jest genetycznie ale w dużym stopniu jest modyfikowana przez warunki klimatyczno-pogodowe i czynniki agrotechniczne podczas wegetacji roślin⁸.

Należy w tym momencie zaznaczyć, że podstawowymi wyróżnikami surowca są:

- a) białko, którego ilość nie powinna być niższa niż 11,5 %; parametr wskazuje na podstawowe walory otrzymanego wyrobu,
- b) gluten – odpowiedzialny za „nadanie” mące odpowiednich wartości wypiekowych,
- c) wskaźnik sedymentacyjny – informuje o udziale agregatów wielkokształeczkowych białka decydujący o wartości wypiekowej mąki,
- d) gęstość ziarna – wskazuje o wydajności ziarna, a w rezultacie o potencjale mąki,
- e) rozplywalność glutenu – decydujący o elastyczności ciasta (na przykład podatność na rozciągliwość),
- f) liczba opadania – świadcząca o porośnięciu ziarna (działanie enzymu alfa amylazy); ciasto wyprodukowane z porośniętego ziarna charakteryzuje się na przykład trudnością w pokrojeniu, kruszeniem się.

Przygotowana partia surowca powinna być pozbawiona obecności szkodników, chorób i zanieczyszczeń. Powinna odznaczać się swoistym zapachem.

Podjmując działania doskonalące proces przemiału i przygotowania wyrobu spełniającego rosnące wymagania klientów w badanym przedsiębiorstwie zastosowano w programie badań oceną alweograficzną.

⁸ D. Abramczyk, J. Rothkaehl, *Wartość technologiczna odmian pszenicy uprawianych w Polsce*, Materiały XXVI Konferencji Problemy surowcowe w branży zbożowo-młynarskiej i piekarskiej, Krynica Morska, 23-26 maja 2007 r., s. 9.

Zasada metody alweograficznej polega na badaniu oporu stawiającego przez próbkę ciasta, sporządzonego z maki pszennej i roztworu NaCl, podczas jej równomiernego rozdmuchiwania. Odształcenie ciasta w znacznym stopniu odzwierciedla procesy fizyczne występujące w trakcie fermentacji i wypieku pieczywa pod wpływem wydzielania się dwutlenku węgla⁹.

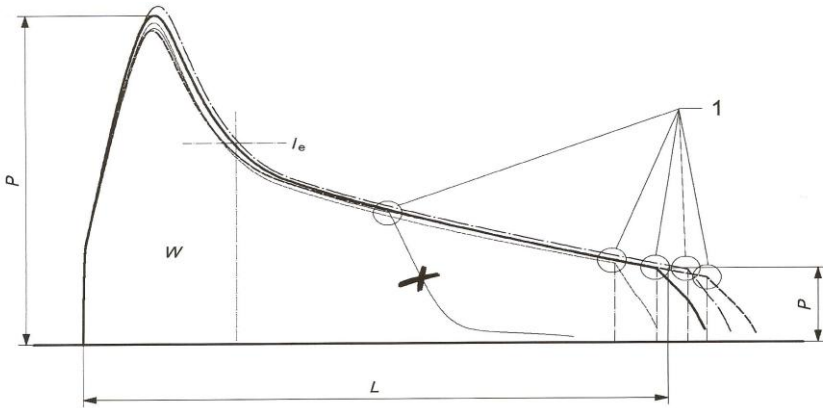
Na podstawie przeprowadzonej analizy z wykorzystaniem alweografu oceniający otrzymują następujące parametry:

- a) parametr maksymalnego ciśnienia (P) – maksymalne ciśnienie w pęcherzu, które związane jest z odpornością na odształcanie ciasta; wyrażony w milimetrach,
- b) średnia wartość odciętych w punkcie pęknięcia (L) – parametr wyrażony w milimetrach,
- c) współczynnik rozdęcia (G) – informuje o rozciągliwości ciasta (wartość stanowi pierwiastek kwadratowy objętości powietrza wyrażonej w milimetrach wymaganej do rozdmuchania pęcherza do momentu jego pęknięcia),
- d) współczynnik elastyczności (I) – parametr wyrażony w procentach,
- e) współczynnik konfiguracji wykresu (P/L)
- f) praca odształcania (W) – stanowiący o teoretycznej zdolności wypiekowej mąki; wyrażony w jednostkach $10^{-4}J$ ¹⁰.

Graficznym wynikiem analizowanych parametrów jest wykres, którego kształt zamieszczono na rys. 3.

⁹ D. Abramczyk, *Ocena alweograficzna...*, op. cit. s. 50.

¹⁰ Por. PN-EN ISO 27971:2009 – Ziarno pszenicy i przetwory zbożowe. Pszenica zwyczajna. Oznaczenie właściwości alweograficznych ciasta przy stałym dodatku wody dla mąki handlowej lub laboratoryjnej oraz procedura przemiału laboratoryjnego, Wyd. PKN Warszawa 2009, s. 24-25.



Rysunek 3. Wykres alweograficzny

Źródło: PN-EN ISO 27971:2009 – Ziarno pszenicy i przetwory zbożowe. Pszenica zwykczajna. Oznaczenie właściwości alweograficznych ciasta przy stałym dodatku wody dla mąki handlowej lub laboratoryjnej oraz procedura przemiaru laboratoryjnego, Wyd. PKN Warszawa 2009, s. 24.

Jak wskazuje R. Zalewski pokazanie przebiegu procesu produkcyjnego w formie graficznej jest czynnością podstawową w zarządzaniu i sterowaniu jakością. Wiodącą rolę w tym zakresie pełnią karty kontrolne. Wykorzystują one wszystkie dostępne informacje, prezentują je w skondensowanej i prostej formie graficznej i zapewniają identyfikowalność danych zgodnie z regułami systemów zarządzania jakością¹¹.

W tym celu autor zaproponował zastosowanie jednej z opisanych w tabeli 3 kart kontrolnych opartych o analizę średniej i ruchomego rozstępu. Wyniki zebranych danych zaprezentowano w tabeli 5. Wyniki pochodzą z okresu t_1 (od stycznia do czerwca 2010 r.) Obejmują wyniki opisywanego już względnego parametru P/L .

¹¹ Por. R. I. Zalewski, *Zarządzanie jakością w produkcji żywności*. Wyd. II zmienione i poszerzone. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 157.

Tabela 5. Wyniki pomiarów

Nr próbki	Pomiar	MR	Nr próbki	Pomiar	MR	Nr próbki	Pomiar	MR	Nr próbki	Pomiar	MR
1	0,65	-	27	0,53	0,22	53	0,79	0,02	79	0,58	0,36
2	0,68	0,03	28	0,57	0,04	54	0,80	0,01	80	1,01	0,43
3	0,72	0,04	29	0,58	0,01	55	0,93	0,13	81	0,78	0,23
4	0,72	0,00	30	0,51	0,07	56	0,94	0,01	82	1,28	0,50
5	0,74	0,02	31	0,82	0,31	57	0,71	0,23	83	0,95	0,33
6	1,13	0,39	32	0,86	0,04	58	0,81	0,10	84	0,99	0,04
7	0,73	0,40	33	0,82	0,04	59	0,79	0,02	85	1,17	0,18
8	0,68	0,05	34	0,93	0,11	60	0,77	0,02	86	0,97	0,20
9	0,71	0,03	35	0,75	0,18	61	0,8	0,03	87	0,88	0,09
10	0,63	0,08	36	0,70	0,05	62	0,8	0,00	88	0,83	0,05
11	0,73	0,10	37	0,78	0,08	63	0,83	0,03	89	0,69	0,14
12	1,05	0,32	38	0,72	0,06	64	0,83	0,00	90	0,64	0,05
13	0,58	0,47	39	0,69	0,03	65	1,00	0,17	91	0,69	0,05
14	0,93	0,35	40	0,81	0,12	66	0,87	0,13	92	0,78	0,09
15	0,78	0,15	41	0,86	0,05	67	0,90	0,03	93	0,65	0,13
16	1,03	0,25	42	0,83	0,03	68	0,94	0,04	94	0,62	0,03
17	0,78	0,25	43	0,8	0,03	69	0,83	0,11	95	0,67	0,05
18	0,86	0,08	44	0,82	0,02	70	0,92	0,09	96	0,59	0,08
19	0,62	0,24	45	0,66	0,16	71	0,94	0,02	97	0,73	0,14
20	0,62	0,00	46	0,66	0,00	72	0,85	0,09	98	0,65	0,08
21	0,70	0,08	47	0,68	0,02	73	1,02	0,17	99	0,57	0,08
22	0,64	0,06	48	0,83	0,15	74	0,85	0,17	100	0,66	0,09
23	0,84	0,20	49	0,94	0,11	75	1,11	0,26	101	0,72	0,06
24	0,76	0,08	50	0,88	0,06	76	1,11	0,00	SUMA	80,63	11,57
25	0,88	0,12	51	0,78	0,10	77	0,93	0,18			
26	0,75	0,13	52	0,77	0,01	78	0,94	0,01			

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenia dla wybranego rodzaju karty:

Linia środkowa (dla karty IX):

$$\bar{\bar{x}} = \frac{\sum x_j}{k} = \frac{80,63}{101} = 0,798 \quad (1)$$

Linia środkowa (dla karty MR):

$$\overline{MR} = \frac{\sum MR}{n-1} = \frac{11,57}{100} = 0,116 \quad (2)$$

Górna granica kontrolna (dla karty IX):

$$UCL = \bar{\bar{x}} + 2,66 \cdot \overline{MR} = 0,798 + 2,66 \cdot 0,116 = 1,106 \quad (3)$$

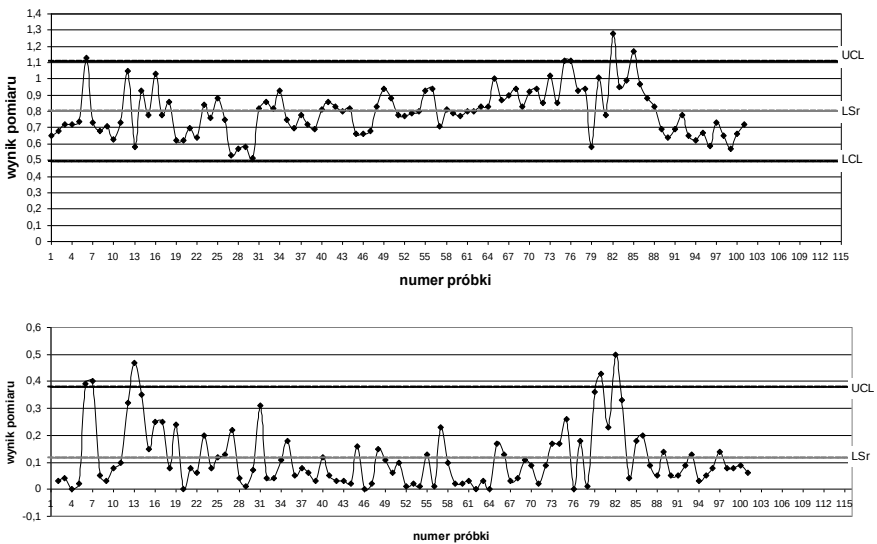
Dolna granica kontrolna (dla karty IX):

$$LCL = \bar{\bar{x}} - 2,66 \cdot \overline{MR} = 0,798 - 2,66 \cdot 0,116 = 0,491 \quad (4)$$

Górna granica (dla karty MR):

$$UCL = 3,27 \cdot \overline{MR} = 3,27 \cdot 0,116 = 0,378 \quad (5)$$

W wyniku przeprowadzonych badań na rys. 4 zaprezentowano kształt karty kontrolnej dla analizowanego parametru mąki typ 750.



Rysunek 4. Karta kontrolna IX-MR

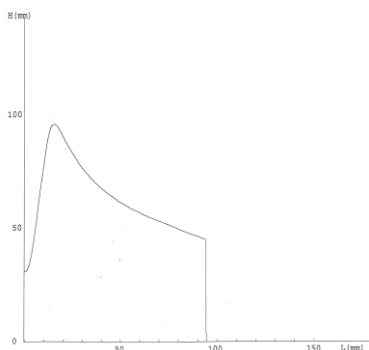
Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane wyniki wskazują, że analizowany proces (proces utrzymywania parametru P/L na odpowiednim poziomie) należy uznać za statystycznie nieuregulowany. Widoczne punkty poza górną granicą kontrolną (dotyczy próbki o numerach 6, 75, 76, 82, 87) świadczą o wadliwym funkcjonowaniu procesu. Nie zaobserwowano żadnych punktów przekraczających dolną granicę kontrolną. Pozostałe wyniki badanego parametru oscylują wokół zakładanego poziomu przeciętnego, tj. około 0,8.

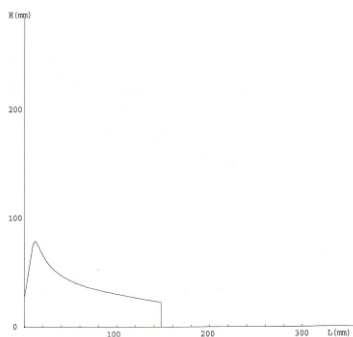
Dokonując analizy karty rozstępów ruchomych sygnały alarmowe pojawiły się w próbce o numerach 6, 7, 13, 80 i 82. Wyniki wyspecyfikowanych próbek przekroczyły górną granicę kontrolną. Można to odczytać jako nienaturalny skok wartości parametru P/L.

Chcąc wskazać na przyczyny zaistniałych sytuacji (zachowania się procesu) należy dokonać szczegółowej analizy kilku niezwykle ważnych elementów:

- parametrów fizykochemicznych skomponowanej mieszanki przemiałowej (wysokie wartości parametru P/L –powyżej jedności – świadczą o wysokich liczbach glutenu, a ciasto charakteryzuje się niską elastycznością („sztywne” ciasto)),
- wykresu alweograficznego, który w obrazowy sposób prezentuje zdolność wypiekową analizowanego wyrobu (przykład wykresu dla prób wykraczających poza granice kontrolne zaprezentowano na rys. 5 i 6).



Rysunek 5. Przykład wykresu alweograficznego poza górną granicą kontrolną



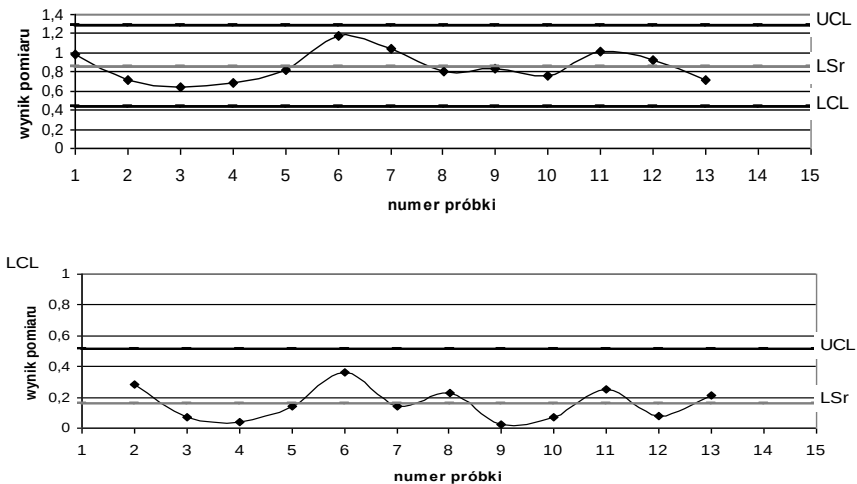
Rysunek 6. Przykład wykresu alweograficznego dla prób poniżej wartości przeciętnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy.

Zadaniem służb odpowiedzialnych za przygotowanie mieszanki przemiałowej surowca powinno być więc takie dobranie surowca charakteryzującego się niższą zawartością glutenu. Sterujący procesem powinien podwyższyć poziom wodochłonności, w celu „rozluźnienia” ciasta. Odmienne działanie powinno być realizowane w przypadku otrzymania parametru poniżej wartości 0,6. Kształt wykresu alweograficznego będzie bardziej spłaszczony. Prezentuje to rys. 6.

Analizowany parametr cechuje się niską zmiennością wynoszącą 0,19, co świadczy, że średnia arytmetyczna analizowanego parametru dobrze opisuje badaną cechę.

Z kolei w okresie t_2 (od lipca do sierpnia 2010 r.), parametr P/L kształtuje się wokół jedności. Prezentuje to karta kontrolna analogicznego wyroby z okresu t_2 na rys. 7.



Rysunek 7. Karta kontrolna IX-MR

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 7 wszystkie parametry mieszczą się w wyznaczonych granicach. Proces jest więc statystycznie uregulowany. Nie stwierdzono również przekroczenia granicy kontrolnej w karcie rozstępu ruchomego. Gdyby jednak zwrócić uwagę na kształt wykresu alweograficznego można zauważyć, że wskazuje on na niską elastyczność ciasta, wysoką zawartość glutenu oraz białka. Wykres jest wysmukły, a parametr teore-

tycznej zdolności wypiekowej jest znacznie mniejszy od tych z okresu t_1 (por. rys. 5).

Podsumowanie

Zastosowanie kart kontrolnych w ramach funkcjonującego systemu zarządzania jakością może stanowić kierunek doskonalenia systemu zarządzania, z drugiej zaś strony stanowią one narzędzie do operacyjnego sterowania procesami produkcyjnymi. Głównym zadaniem kart kontrolnych jest bieżące monitorowanie procesów oraz poszukiwanie odpowiedzi, czy faktyczny poziom odpowiada założeniom.

W odniesieniu do prezentowanego sposobu doskonalenia funkcjonujących procesów należy zwrócić szczególną uwagę na możliwość:

- a) usprawnienia przygotowania właściwego surowca (już na etapie zakupu),
- b) uzupełnienia systemu monitorowania poszczególnych parametrów o dodatkowe informacje,
- c) poprawy komunikacji pomiędzy poszczególnymi ośrodkami (nadzorującymi procesy),
- d) zobrazowania przebiegu procesu.
- e) reagowania na stwierdzone niezgodności (w odniesieniu do przygotowania surowca),
- f) zapewnienia ujednoliconego („wystandaryzowanego”) wyrobu odbiorcom (ma to szczególne znaczenie dla branży piekarskiej).

Literatura:

1. Abramczyk D., *Ocena alweograficzna w procesie komponowania mąki pszennej*, Materiały XXVI Konferencji Problemy surowcowe w branży zbożowo-młynarskiej i piekarskiej, Krynica Morska, 23-26 maja 2007 r.
2. Abramczyk D., Rothkaehl J., *Wartość technologiczna odmian pszenicy uprawionych w Polsce*, Materiały XXVI Konferencji Problemy surowcowe w branży zbożowo-młynarskiej i piekarskiej, Krynica Morska, 23-26 maja 2007 r.
3. Czyżewski B., *Metody statystyczne w sterowaniu jakością procesów technologicznych*, Problemy jakości 3/2010.

4. Greber T., *Statystyczne sterowanie procesami – doskonalenie jakości z pakietem STATISTICA*, Wyd. StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 2000.
5. http://www.ibspan.waw.pl/~sikorski/tqm/wyk_4.htm (09.08.10)
6. Leszczyński Z., *Etapy prowadzenia analizy procesowej w przedsiębiorstwie*, Controlling nr 2/2007.
7. Łuczak J., *Monitorowanie skuteczności systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w świetle wymagań dotyczących zarządzania procesowego*, Przegląd Organizacji 5/2005.
8. Obłój K., *Strategia organizacji W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
9. PKN-ISO/TS 22004:2007 – *Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wytyczne stosowania ISO 22000:2005*.
10. PN-EN ISO 27971:2009 – *Ziarno pszenicy i przetwory zbożowe. Pszenica zwyczajna. Oznaczenie właściwości alveograficznych ciasta przy stałym dodatku wody dla mąki handlowej lub laboratoryjnej oraz procedura przemiału laboratoryjnego*, Wyd. PKN, Warszawa 2009.
11. Zalewski R. I., *Zarządzanie jakością w produkcji żywności*. Wyd. II zmienione i poszerzone. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

Współczesne wyzwania wobec procesu zarządzania na przykładzie kapitału ludzkiego organizacji biznesowej

Współczesna organizacja stoi w obliczu wyzwań o różnorodnym charakterze. Dostosowanie się do zmieniających się w szybkim tempie, nieprzewidywalnych uwarunkowań jej otoczenia wymaga przyjęcia właściwego podejścia do procesu zarządzania, który skutecznie realizowany w jej wnętrzu będzie skutkował efektywnym funkcjonowaniem w wybranym środowisku lokalnym lub globalnym. Coraz popularniejszym rozwiązaniem wydaje się być przyjmowanie przez organizacje koncepcji procesowego zarządzania, które jest sposobem na poszukiwanie efektywności organizacji oraz dążeniem do zwiększenia satysfakcji klienta. Celem niniejszej pracy jest skonfrontowanie wieloaspektowego procesu zarządzania z wyzwaniami współczesności na przykładzie wybranego elementu organizacji biznesowej, jakim są zasoby ludzkie.

Na przestrzeni rozwoju nauki o zarządzaniu ewolucji ulegało pojęcie samej organizacji, jak i podejście do procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Począwszy od Adama Smitha i jego koncepcji bogactwa narodów oraz podziału pracy, poprzez implikacje rewolucji przemysłowej, aż po istotną kontrybucję klasyków dziedziny, takich jak Frederick Taylor, Frank i Lillian Gilbrethowie, Henry Gantt, Henri Fayol czy Max Weber, organizacja wraz z procesem zarządzania nabywała nowych cech. Z innego punktu widzenia, można również postrzegać zmiany w omawianym obszarze biorąc pod uwagę drogę od klasycznego podejścia, przez nastawienie na zasoby ludzkie, oraz kierunek ilościowy, aż po zarządzanie w dzisiejszych czasach.

Rozpatrując zatem jakąkolwiek organizację, tj. o charakterze biznesowym, publicznym czy pozarządowym, należy pamiętać, iż jest ona systemem otwartym, pozostającym we wzajemnych interakcjach z otoczeniem, co niewątpliwie determinuje skuteczność jej funkcjonowania w danym środowisku, jak i wpływa na efektywność przebiegu całego pro-

cesu zarządzania w jej wnętrzu¹. Odnosząc się do cech organizacji warto powołać się na definicję R.L. Ackoffa, który w systemowym podejściu nadał jej wartości społeczne, takie jak rozmyślność tworzenia, wzajemność relacji, spójność działań, poddawanie się regulacji (przeciwdziałanie nadmiernym odchyleniom od norm) oraz funkcjonalny podział pracy². Ponadto wyróżnił następujące cechy charakteryzujące organizacje³:

1. są systemami otwartymi – wymieniają energię i informacje z otoczeniem („wzajemne zasilenie”) a ich granice z otoczeniem mają charakter umowny;
2. są tworem sztucznymi (artefakty), świadomie stworzonymi przez ludzi w celu zrealizowania określonej misji;
3. są uporządkowane przy pomocy struktur – o charakterze probabilistycznym, którego zachowanie przewidywalne jest w ograniczonym stopniu;
4. ich struktury mają charakter hierarchiczny – subsystemy ulegające dalszym podziałom;
5. są podatne na obniżanie swego zorganizowania, co powoduje utratę sprawności (obumieranie systemów, popadanie w entropię-chaotyczność, nieuporządkowanie); równocześnie systemy mają zdolność do rozwoju;
6. są zmienne w czasie – względnie stały stan równowagi dynamicznej w procesie wymiany energii i informacji z otoczeniem zapewnia „stabilność organizacji”; z drugiej strony- tworzy się „ruch organizacyjny”, w momencie kiedy organizacja postrzega zmiany i wchodzi na drogę ich planowania i wdrażania;
7. zarządzanie organizacją jest możliwe dzięki istnieniu mechanizmu regulacyjnego opartego na sprzężeniu zwrotnym – system jest informowany przez otoczenie na temat własnego działania w świecie zewnętrznym, a wewnątrz otrzymuje informacje o zmianach, jakie zachodzą w nim samym; dzięki nim może wprowadzić działania korekcyjne;
8. system oznacza się ekwifinalnością – zdolnością do osiągania celów w różny sposób, za pomocą różnych procesów i struktur.

¹ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002, s. 78.

² E. Masłyk-Musiał, *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin 2001, s.40-41.

³ Tamże.

W podejściu sytuacyjnym natomiast teoretycy wychodzą z założenia, iż nie można zamknąć funkcjonowania organizacji i przebiegu procesu zarządzania w określonych schematach, jako że występują znaczne różnice w organizacjach, a te spowodowano do czterech zmiennych sytuacyjnych⁴:

1. wielkość organizacji – determinująca działania menedżerów, pojawiające się problemy koordynacyjne, czy dobór skutecznej struktury organizacyjnej;
2. stopień rutyny w technologii – wpływający na stosowanie innych struktur organizacyjnych, stylów kierowania i systemów kontroli;
3. niepewność środowiska – przeobrażenia w otoczeniu o charakterze politycznym, prawnym, ekonomicznym, kulturowym, naukowych czy technologicznym określają stopień niepewności – wyższy będzie w środowisku zmiennym i nieprzewidywalnym a niższy w stabilnym i przewidywalnym;
4. różnice indywidualne – wynikające z różnego poziomu ambicji, dążenia do rozwoju, tolerancji i chęci akceptowania zmian, a przekładające się na sposób kierowania, motywowania czy kontrolowania podwładnych.

Postrzeganie zarządzania jako podejścia procesowego datuje swoje początki już w czasach naukowego zarządzania Fredericka Taylora, choć odnosiło się wyłącznie do analizowania działania oraz projektowania systemów wytwórczych⁵. Zamiarem jego użytkownika było osiągnięcie takiego współgrania człowieka i technologii, aby system produkcyjny mógł charakteryzować się wysoką wydajnością oraz jakością. Chodziło zatem o uzyskanie standardowego sposobu realizacji w skutek narzuconego reżimu wykonania.

To co zmieniło się w przeciągu minionego czasu, to jedynie uwarunkowania podejścia procesowego w zarządzaniu organizacją, jako wynik nowych cech jej otoczenia, cel natomiast pozostał ten sam – osiągnięcie wysokiego poziomu skuteczności jej działania. Grajewski dostrzega przeobrażenia w otoczeniu współczesnej organizacji przejawiające się w formie⁶:

- pełniejszego przygotowania edukacyjnego człowieka do przyjmowania poszczególnych ról w organizacji, a co za tym idzie pogłę-

⁴ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy...*, op. cit., s. 80.

⁵ P. Grajewski, *Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie* [w:] Przegląd organizacji 12/2004, s. 22.

⁶ Tamże, s. 22-23.

bianie umiejętności adaptacyjnych pracowników w skutek ciągłego dostępu do informacji i wiedzy;

- skutecznieszego wykorzystania narzędzi przetwarzania i wymiany informacji, co stwarza a zarazem tworzy zapotrzebowanie na ludzi kreatywnych, opracowujących nowe rozwiązania w działalności organizacji;
- przejścia człowieka od etapu bezpośredniego udziału w procesach produkcyjnych do obszarów kierowania nimi i kontrolowania ich rezultatów, a ponadto zwiększenie roli komunikacji oraz relacji z klientami;
- zdecydowanego prymatu wartości intelektualnej organizacji dzięki skracaniu czasu życia rynkowego wyrobów i usług wraz ze wzrostem indywidualnych oczekiwań nabywcy organizacji;
- funkcjonowania w otoczeniu niestabilnym, zmiennym, nieprzewidywalnym, którego aspekty inne niż ekonomiczne, tj. polityczne, prawne czy kulturowe, wraz z wirtualizacją przepływów informacji, ograniczaniem zasobów naturalnych, wymuszają na jednostkach w organizacjach umiejętności szybkiego reagowania na zmiany, przewidywania trendów, dostosowania się do potrzeb i oczekiwań klientów, konkurentów, dostawców czy instytucji państwowych.

Zatem wydaje się możliwe, aby podejście procesowe dostosowało się do wymogów współczesnych czasów, po uzupełnieniu o konieczne elementy. Z założenia tej koncepcji organizacja traktowana jest jak system opierający się na procesowym mechanizmie działania⁷. Zdaniem Grajewskiego nowoczesny proces powinien być definiowany jako łańcuch sekwencyjnych czynności przetwarzających „mieralne wejścia w mieralne wejścia”; jako proces posiadający „mierzalny cel” – przez odbiorcę; jako czynności ograniczone transakcjami na linii dostawca-klient; i wreszcie o charakterze powtarzalnym, co czyni go kontrolowanym przez wykonawców.

Jednakże to co okazuje się najistotniejszą zmianą w stosunku do klasycznego ujęcia procesowej koncepcji zarządzania, to fakt, iż procesy produkcyjne – oparte współcześnie o rozwiązania najnowszych technologii, w pełni skomputeryzowane – nie są jedynym decydującym w kwestii uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Kluczowe znaczenie zatem przypisane zostało procesom zarządzania, komunikacji

⁷ Tamże, s. 23.

z klientem, kooperacji z dostawcami oraz kontrahentami, wszelkie działania logistyczne, rozwój zasobów ludzkich itp. Te procesy, odpowiednio realizowane w organizacji, wpływają na jej pozycję rynkową, jako że warunkują jej kapitał intelektualny, mający w dzisiejszych czasach niebagatelne znaczenie.

W szczególności firmy globalne podążają za zasadami zarządzania procesowego w celu osiągnięcia skuteczności operacji badawczo-rozwojowych, produkcyjnych, zaopatrzeniowych czy posprzedażnych, dzięki oparciu się na takich cechach jak szybkość, stałość czy efektywność⁸. Jeżeli zatem zarządzający organizacją są świadomi:

1. planowości poszczególnych operacji pod względem ich zawartości, kolejności wykonywania, rozkładu w czasie i rezultatów;
2. istoty bezpośredniego i jednoznacznego kontaktu klienta z dostawcą;
3. istoty prostoty i bezpośredniości drogi produktu i usługi;
4. zgodności działania z metodą naukową, tj. pod kierunkiem nauczyciela i na najniższym szczeblu organizacyjnym, to podejście takie zapewni organizacji elastyczność na rynku i efektywność działania⁹.

Skuteczne funkcjonowanie organizacji na rynku to w dużej mierze zarządzanie zasobami, które na nią się składają, a więc „wszystko to, co organizacja posiada lub wie, i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne”¹⁰. Rozróżniono zasoby strategiczne, czyli takie, które pozwolą organizacji osiągnąć przewagę kosztową lub przewagę w różnorodności produktów, oraz zasoby pro-gowe, które zapewnią przetrwanie w sektorze¹¹. Wśród mnogości elementów składających się na zasoby organizacji, takich jak czynniki organizacyjne, polityczne, fizyczne, finansowe, perceptualne, wiedza oraz człowiek, na potrzeby niniejszego opracowania skupiono się na istocie pierwiastka ludzkiego w podejściu do zarządzania na przykładzie organizacji biznesowej Grupy LOTOS S.A.

Grupa LOTOS jest ogólnopolskim koncernem naftowym, który zajmuje się wydobywaniem i przerobem ropy naftowej, jak i sprzedażą hurtową oraz detaliczną produktów naftowych, m.in. benzyny bezołowiowej, oleju napędowego, paliwa lotniczego¹². Ponadto koncern specja-

⁸ S. Kasiewicz, *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Warszawa 2002, s. 175.

⁹ Tamże, s. 176.

¹⁰ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005, s. 139.

¹¹ Tamże.

¹² www.lotos.pl

lizuje się w produkcji i sprzedaży na terenie kraju olejów silnikowych, asfaltów oraz parafin, a z pewnością najbardziej rozpoznawalnym przejawem firmy jest ogólnopolska sieć stacji paliw. Przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność na terenie Polski oraz za granicą, a w skład krajowej Grupy Kapitałowej, oprócz Grupy LOTOS – głównego zarządcy rafinerią gdańską – wchodzi spółki:

- LOTOS Czechowice S.A.,
- LOTOS Jasło S.A.,
- LOTOS Petrobaltic S.A. – firma poszukiwawczo-wydobywcza w obrębie ropy naftowej oraz gazu spod dna Bałtyku,
- 14 spółek ze znakiem LOTOS,
- LOTOS Exploration and Production Norge AS – spółka zależna LOTOS Petrobaltic, prowadząca w Norwegii prace poszukiwawczo-wydobywcze w zakresie złóż ropy naftowej.

W swojej strategii za cel nadrzędny koncern obrał utrzymanie regionalnej przewagi konkurencyjnej w obszarze firm naftowych, które operują w basenie Morza Bałtyckiego oraz w Europie Centralnej i Wschodniej¹³. Za działania w sferze operacyjnej firma uznaje realizację Programu 10+¹⁴, rozbudowę segmentu poszukiwawczo-wydobywczego, a w sferze rynkowej – dążenie do utrzymania przewagi konkurencyjnej poprzez stabilizację udziałów rynkowych czy rozwój sieci stacji paliw własnych i partnerskich.

Grupa Kapitałowa LOTOS realizuje model zarządzania o charakterze segmentowym, czyli przydzielania każdemu wydzielonemu obszarowi biznesowemu nadzoru przez członka Zarządu Grupy LOTOS, jako jednostki dominującej. Zarządzanie segmentowe uwzględnia:

- realizację zintegrowanej strategii,
- koordynowanie wszelkich działań inwestycyjnych w Grupie Kapitałowej LOTOS,
- koordynowanie działań planistycznych oraz kontrolnych,

¹³ Tamże.

¹⁴ Podstawowymi założeniami programu są: bezpieczeństwo energetyczne, dbałość o środowisko naturalne oraz nowe miejsca pracy. W ramach programu rafineria gdańska opracowuje szereg zaawansowanych technologicznie instalacji pozwalające na efektywniejszą produkcję wysokiej jakości wyrobów naftowych. Zgodnie z założeniami Program 10+ to: po 2010 pełna eksploatacja nowych instalacji; ponad 10 mln ton rocznego potencjału przerobu ropy naftowej; ponad 10 % własnego wydobycia ropy naftowej; ponad 10 % udziału w rynku detalicznym paliw; ponad 10 mld PLN wartości firmy.

- zintegrowane zarządzanie operacyjne w oparciu o spójne standardy korporacyjne oraz cele i parametry efektywności,
- koordynowanie funkcji wsparcia.

Jeśli zatem przyjmiemy za punkt wyjścia, iż nowoczesne zarządzanie organizacją, w tym szczególnie zarządzanie procesami przekrojowymi i zawartymi w nich działaniami, możemy sprowadzić do: określania celów, planów; dostarczania potrzebnych zasobów oraz motywowania pracowników; koordynowania operacji; monitorowania mierników procesów, wprowadzania działań korekcyjnych¹⁵, to niewątpliwie odnajdujemy powyższe elementy w strategii prezentowanego koncernu. Trudno byłoby przeanalizować na wybranym przykładzie organizacji biznesowej jakie znaczenie – w oparciu o raporty roczne – zarząd nadaje poszczególnym procesom mieszczącym się w obrębie zarządzania, skupmy się zatem na rozwoju zasobów ludzkich w firmie, społecznym aspekcie, który ma znaczenie fundamentalne w każdej organizacji.

Raport Roczny 2009 Grupy LOTOS S.A. obejmuje sprawozdanie finansowe oraz pozafinansowe, z uwzględnieniem ekonomicznych, społecznych i środowiskowych aspektów działalności firmy, stąd na potrzeby wybranego obszaru dokonana zostanie analiza aspektu społecznego¹⁶. Koncern naftowy LOTOS realizuje strategiczne i kompleksowe podejście do procesu zarządzania, co w sferze społecznej oznacza przekształcanie zasobów ludzkich w potencjał, kapitał firmy, przy jednoczesnej adaptacji jakościowej oraz ilościowej do zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstwa, kreowaniu wewnętrznego rynku pracy, jak i stosowaniu różnorodnych narzędzi nagradzania oraz motywowania pracowników.

Grupa LOTOS nastawiona jest na wdrażanie polityki personalnej, której założeniami są: optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w obrębie Grupy, kreowanie warunków umożliwiających realizację zadań na określonym poziomie – począwszy od kształtowania kultury organizacyjnej a skończywszy na budowaniu bezpieczeństwa zatrudnienia i pracy. Ponadto koncern podkreśla znaczenie umiejętności oraz wiedzy pracowników, jak i stwarzania możliwości ich rozwoju, dopracowywanie systemu oceny okresowej przez łączenie go z zadaniami rozwojowymi, wraz z doskonaleniem mechanizmów motywacyjnych o charakterze materialnym i niematerialnym, przy równoczesnym badaniu opinii pracowników w celu konfrontacji wprowadzanych rozwiązań. W świetle

¹⁵ Zarządzanie procesowe: nowa moda czy coś więcej? z dnia 17.04.2007, Internet: <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,52741,4017596.html>

¹⁶ Grupa LOTOS S.A. Raport Roczny 2009, Internet: www.raportroczny.lotos.pl

powyższych założeń, zarząd Grupy w szczególności akcentuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako kluczowy element kapitału koncernu.

Duży wpływ na realizowaną politykę zarządzania zasobami ludzkimi miał w ubiegłym roku realizowany Program 10+, którego intensywne wdrożenie zaowocowało stworzeniem nowych miejsc pracy, podjęciem współpracy ze szkołami wyższymi w ramach promocji gałęzi związanych z branżą, rozpoczęciem wraz z pracownikami i studentami placówek akademickich prac naukowo-badawczych, jak i przedsięwzięć technicznych oraz technologicznych. Co więcej, firma rozwinęła ofertę systemu stypendialnego dla studentów, prowadzenia konkursów tematycznych, praktyk zawodowych na terenie przedsiębiorstwa, tym samym promując branżę wśród młodych ludzi, wpływając na zatrudnienie oraz rozwój zawodowy pracowników. W trosce o dobro swoich pracowników, przy procesach rekrutacyjnych Grupa LOTOS w pierwszej kolejności bierze pod uwagę wysokie kwalifikacje i umiejętności własnych pracowników, stwarzając im możliwości rozwoju zawodowego, co ponadto przyczynia się do transferu wiedzy między spółkami Grupy Kapitałowej. Oprócz wewnętrznych rekrutacji, firma prowadzi także nabór zewnętrzny.

W ramach realizacji Programu 10+, koncern zamknął w 2009 roku dwa projekty rekrutacyjno-szkoleniowe „Kadra 2009 – Program 10+” oraz „Kadra 10+”, które umożliwiły podwyższenie zdolności przerobowej Grupy LOTOS oraz upowszechniły ideę dzielenia się wiedzą w organizacji. Z oceny kompetencji pracowników wynika, iż są przygotowani do sprzedaży większej ilości i szerszego asortymentu produktów handlowych firmy.

Ciekawą inicjatywą z obszaru szkoleniowo-rozwojowego jest realizowana od 2004 roku Akademia LOTOS, której celem jest budowanie kultury pracy i filozofii zarządzania, w oparciu o wzorzec pracownika przyczyniającego się i pełnego świadomości tworzenia wartości dodanej organizacji. Takie przedsięwzięcie ma służyć zintegrowaniu zespołu pracowniczego, funkcjonującego w sprawnej, nowoczesnej, elastycznej i konkurencyjnej firmie na rynku zarówno krajowym, jak i globalnym. Projekty przygotowywane w ramach inicjatywy mają spełniać następujące założenia:

- spójność – w oparciu o długoterminowe plany rozwoju firmy i w powiązaniu z innymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi,
- odpowiedzialność – wszystkich uczestników za rezultaty szkoleń i rozwój,

- dostępność – wszystkich grup pracowniczych,
- ciągłość – planowanie rozwoju to proces ciągły zintegrowany z wynikami okresowej oceny pracowników, ścieżkami awansu oraz programami rozwoju dla poszczególnych grup pracowniczych,
- elastyczność – planowanie i przeprowadzanie szkoleń musi iść w parze z oczekiwaniami otoczenia, w tym rynku pracy, wobec kwalifikacji pracowników.

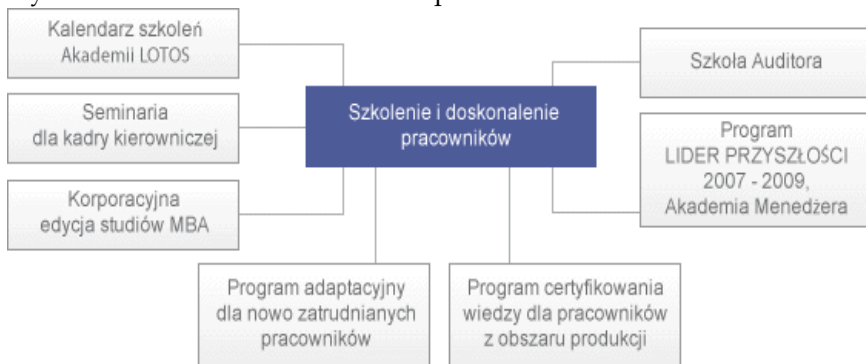
Wykres 1 i 2 przedstawiają metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi oraz system szkoleń i doskonalenia pracowników w koncernie LOTOS.

Wykres 1. Metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: Grupa LOTOS S.A. Raport Roczny 2009, www.raportroczny.lotos.pl.

Wykres 2. Szkolenie i doskonalenie pracowników



Źródło: Grupa LOTOS S.A. Raport Roczny 2009, www.raportroczny.lotos.pl.

W odniesieniu stwarzanych możliwości oraz oferty firmy do uczestniczenia pracowników w oferowanych projektach warto zauważyć, iż wszystkie osoby zarówno pozostające w stosunku pracy, jak i będące na emeryturze mają prawo do brania udziału w nabywaniu, poszerzaniu wiedzy, uprawnień zawodowych, umiejętności w formie szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych. Wspieranie pracowników oraz zachęcanie do uczestniczenia odbywa się poprzez dofinansowanie nauki oraz udzielanie urlopów szkoleniowych.

Należy również wspomnieć, iż w ramach zarządzania zasobami ludzkimi Grupy LOTOS mieszczą się takie obszary jak wynagradzanie, świadczenia socjalne, czy bezpieczeństwo w miejscu pracy, które regulowane są przez odpowiednie przepisy prawa pracy, jak i wynikają z troski i bezpieczeństwa zarządu wobec potrzeb oraz zmieniających się uwarunkowań otoczenia zewnętrznego organizacji.

Podsumowanie

Podsumowując, z dokonanej analizy organizacji biznesowej wynika, że wszelkie działania społecznego aspektu zarządzania zasobami ludzkimi w niniejszej firmie wskazują na świadome realizowanie poszczególnych procesów, których zadaniem jest przekształcenie posiadanego kapitału ludzkiego w jeszcze doskonalszy kapitał będący w stanie sprostać wyzwaniom współczesnej cywilizacji oraz zapewnić konkurencyjną pozycję w omawianej branży. Wydaje się zatem, że w momencie kiedy menedżerowie danej organizacji posiadają wiedzę o wkładzie podstawowym i pomocniczym procesów (tu w obrębie kapitału ludzkiego) w tworzeniu wartości dodanej dla klienta czy wybranego segmentu rynku, a co za tym idzie są w stanie dostosować strukturę organizacji zgodnie z oczekiwaniami i wymaganiami, to firma okaże się konkurencyjną w aktualnych warunkach gospodarowania.

Literatura:

1. Grajewski P., *Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie* [w:] Przegląd organizacji 12/2004.
2. Grupa LOTOS S.A. Raport Roczny 2009, Internet: www.raportroczny.lotos.pl
3. Kasiewicz S., *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002.

4. Masłyk-Musiał E., *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001.
5. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
6. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
7. *Zarządzanie procesowe: nowa moda czy coś więcej?* z dnia 17.04.2007, Internet: <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,52741,4017596.html>

Kompetencje menedżera operacyjnego

Wstęp

Coraz częściej używamy obecnie określenia menedżer w odniesieniu nie tylko do kierowania ludźmi, ale i przedmiotowo opisanych obszarów funkcjonowania organizacji gospodarczych. Menedżer produkcji, sprzedaży, logistyki to tylko wybrane przykłady. Pojęcie kiedyś zastrzeżone dla najważniejszych stanowisk kierowniczych i tylko w odniesieniu do kierowania ludźmi, stało się obecnie określeniem wszystkich stanowisk nie będących stanowiskami stricte wykonawczymi. Rodzi to potrzebę przyjrzenia się i być może zweryfikowania klasycznych pojęć zarządzania w kontekście działania między innymi szczebla operacyjnego. Celem artykułu jest wskazanie na szczególne kompetencje menedżerów szczebli operacyjnych z całego zbioru kompetencji menedżerskich.

1. Zarządzający a menedżer

Zarządzanie jest działaniem, i w swym teleologicznym ujęciu ma charakter celowościowy. Jest to działanie sprowadzające się do świadomego oddziaływania na zasoby w celu ich przekształcenia w określony sposób. Np. zarządzanie działaniem polegającym na wykopaniu rowu o zadanych parametrach sprowadza się do zaplanowania, zorganizowania, wdrożenia i skontrolowania szeregu czynności składających się na osiągnięcie celu, czyli wykopania rowu o podanych parametrach.

„Angielski termin *to manage* oznacza działanie polegające na „radzeniu” sobie, właściwym gospodarowaniu, czyli określa specyficzne działanie umożliwiające rozwiązywanie problemów lub specyficzną kompetencję w dążeniu do celu (...) Zarządzanie jest więc działaniem, którego istotą jest rozwiązywanie problemów pojawiających się w trakcie osiągania celów, czyli: dążenie do celów w sposób w pełni świadomy i nielosowy oraz wykorzystywanie wiedzy i umiejętności do rozwiązywania problemów i dokonywania kompetentnych wyborów najlepszych rozwiązań” [Morawski, Niemczyk, 2010 w druku].

W zasadzie można przyjąć, że przynajmniej według klasyków zarządzania rozwiązanie problemów na ścieżce do celu może polegać właśnie na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli działania. W tym rozumieniu najczęściej używany sposób definiowania zarządzania poprzez enumeratywne wyliczenie jego funkcji nie kłóci się z jego angielskim odpowiednikiem.

Zarządzanie, a więc i osobę zarządzającą należałoby zatem uznać jako tożsame ze pojęciami management (brak polskiego odpowiednika) i menedżer. W praktyce organizacji gospodarczych, ale i społecznych przyjęło się jednak podejście wskazujące na osobę zarządzającą lub kierującą jako na osobę odpowiedzialną za pracę ludzi dążących do określonych celów. Natomiast kontekst menedżera przypisuje się osobom zajmującym stanowiska odpowiedzialne za rozwiązywanie określonych problemów lub grup problemów w organizacji. W tym kontekście pojęcie menedżera będzie szersze i może zawierać kontekst zarządzania ludźmi.

W obu typach stanowisk możemy wykorzystać do ich opisu wszelkie dotychczasowe koncepcje operacjonalizacji pojęcia zarządzania i zarządzających. Można zatem stwierdzić, że zarządzający musi mieć przede wszystkim kompetencje techniczne związane z projektowaniem pracy. Według, wspomianej już propozycji, powinien umieć: planować, organizować, motywować (przewodzić) i kontrolować działania związane z osiąganiem celów. Zarówno zarządzający i menedżer muszą znać podstawowe mechanizmy stylów zarządzania. Na pewno istotna może być umiejętność zarządzania kulturą organizacyjną. A jeśli spojrzymy na takie osoby od strony ich ról pełnionych w organizacji to będzie można za H. Mintzbergiem wskazać na znaczenie w zarządzaniu ról interpersonalnych, decyzyjnych i informacyjnych. W ten sposób bardzo syntetycznie wskazano na sposoby kształtowania się spojrzenia na kompetencje i zadania zarządzających z perspektywy różnych koncepcji zarządzania. Współcześnie pojawia się wiele prac, w których podkreśla się szczególnie kompetencje kadry kierowniczej związane przede wszystkim z oddziaływaniem na zasoby ludzkie, lub bardziej nowocześnie na kapitał ludzki. Jednostronne spojrzenie w ten sposób na zarządzających i menedżerów sprawia, że tracą na znaczeniu kompetencje menedżerskie związane z rozwiązywaniem problemów uniemożliwiających osiągnięcie celów, także te klasyczne, a obraz menedżera zawężany jest do roli wizjonera-przywódcy.

Zarządzający i menedżerowie stanowią mimo wszystko bardzo zróżnicowaną grupę zawodową. Zestaw wymienionych wcześniej,

w swym ewolucyjnym porządku, zadań, funkcji, stylów i ról może się u nich bardzo różnić w zależności od tego:

- w jakim zakresie w swoich działaniach wykorzystują zasoby ludzkie, w jakim zaś pozostałe zasoby materialne i niematerialne,
- jaki zajmują szczebel organizacyjny, jakie cele w kontekście ważności i ogólności rozwiązują, czy dominują wśród tych celów problemy kreatywne, czy rutynowe,
- jaki jest stopień samodzielności w rozwiązywaniu problemów,
- w jakich relacjach (służbowych, czy kontraktowych) występują,
- czy są właścicielami zarządzanego kapitału, czy tylko osobami wynajętymi do zarządzania.

Aby jednak móc wskazać, które zadania, role czy funkcje będziemy mogli przyporządkować, któremu menedżerowi należy zdefiniować obszar potencjalnych wyborów.

2. Model kompetencyjny menedżera

Skoro uznaliśmy, że zarządzanie jest działaniem prowadzącym się do rozwiązywania problemów związanych z dążeniem do celów, to podstawową kompetencją będzie projektowanie przebiegu tego typu działań. Będzie to kompetencja pozwalająca właściwie wykonać czynności związane z ustaleniem celu i celów pośrednich (w mniej lub bardziej sformalizowanym planie), ustaleniem warunków przebiegu realizacji działania oraz z ustaleniem zasad kontroli i jej przeprowadzeniem. Gdybyśmy mieli do dyspozycji zasoby w stopniu nieograniczonym, spełniającym wszystkie wymagania ilościowe i jakościowe (dotyczy to także zasobów ludzkich) to na tym moglibyśmy ten opis zamknąć. Zadania kierownicze byłyby tylko zwykłą „układanką” bez szczególnych warunków brzegowych. Niestety cechą wielu zasobów jest rzadkość, ograniczone występowanie, znaczny koszt, zróżnicowana jakość, ryzyko, czy brak gotowości. Dlatego, po pierwsze bardziej złożone będą wyliczone już grupy czynności, a po drugie niezbędne mogą okazać się specyficzne kompetencje związane z radzeniem sobie z problemami w przypadku zasobów posiadających właśnie takie cechy niedoskonałych rynków. Pojawia się więc grupa kompetencji, a nawiązując do H. Mintzberga, pozwalających występować w określonej roli: informacyjnej, interpersonalnej, a szczególnie decyzyjnej.

W ten sposób, aby skutecznie zarządzać określonym działaniem musimy odpowiednio przygotować jego plan, organizację, warunki

realizacji i sposób kontroli. Będzie to zbiór czynności składających się na zarządzanie. Ponadto powinniśmy mieć wiedzę i umiejętności wynikające z kontekstu mintzbergowskich ról kierowniczych. Nakładając na siebie te dwa wymiary otrzymamy przestrzeń czynności i kompetencji osób zarządzających (menedżerów). Przestrzeń ta w swej istocie nawiązuje do klasyki zarządzania, niemniej w kolejnej części artykułu wskazane zostaną możliwości jej poszerzenia lub uzupełnienia o dodatkowe obszary wiedzy i umiejętności.

3. Zakres czynności menedżerskich, a czynności menedżera operacyjnego

Każde działanie, aby było skuteczne, przynajmniej według klasyków zarządzania, musi być zgodnie z racjonalną zasadą zorganizowanego działania: mieć ustalony cel, być zaplanowanym, zorganizowanym, odpowiednio realizowanym i skontrolowanym. Część z tych czynności ma charakter działań preparacyjnych, część to już czynności związane z bezpośrednim ze śledzeniem toku działania. W swej istocie, zgodnie z klasycznymi regułami nauk o zarządzaniu, za te czynności odpowiada ją osoby zarządzające.

Wiedza i umiejętności sprawnego projektowania, wdrażania i kontroli działań nie jest nam dana. Wymaga wielu lat nauki i praktyki.

Pierwszą fazą zarządzania interpretowanego jako pewien typ działania jest ustalenie celów głównych. W przypadku celów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej można się pokusić o stwierdzenie, że cele gospodarowania ustala w zasadzie ekonomia, a nie nauki o zarządzaniu, które w tym zakresie należy uznać za służebne wobec ekonomii. Menedżerowie najwyższego szczebla mają cele główne w istocie zadane. Wynikają one z potrzeb, wyuczonych zachowań lub oczekiwań właścicieli. Przedmiotem dążenia kierownictwa niższego szczebla są cele ich jednostek organizacyjnych, jeśli o organizacji będziemy myśleć w układzie funkcjonalnym lub cele nadzorowanych przez nich projektów, jeśli organizacja zorganizowana jest w układzie projektowo-procesowym. Ustalanie celów jest wtedy zrelatywizowane do poszczególnych poziomów zarządzania. Możemy starać się w więc w zależności od poziomu ważności definiować cele strategiczne, operacyjne taktyczne.

Kolejną grupą czynności obejmuje planowanie. W teorii zarządzania dyskusji o planowaniu towarzyszy pewna ambiwalencja. Z jednej strony napisano wiele prac o ważności tej grupy czynności, bardzo mocno strukturyzujących, a nawet formalizujących procedury planowania. Z drugiej - bardzo często można usłyszeć głosy o negatywnym wpływie planowania na skuteczność działania współczesnych organizacji. Wspomina się potrzebie o zaniku planowania, czy preferowaniu działań *on line*, zamiast preparacji. Czy można pogodzić te dwa stanowiska? Wydaje się, że jest to możliwe przy założeniu dopuszczenia pewnego poziomu inkrementalizmu w planowaniu na szczeblu zarządzania strategicznego i zachowaniu wymogu rygorystycznego planowania na niższych szczeblach. Godzić to może oczekiwaną elastyczność działania, z niemniej oczekiwaną biegłością operacyjną. Zatem podstawowe umiejętności harmonogramowania, projektowania ścieżek krytycznych, budowania budżetów, szczególnie na poziomie operacyjnym powinny być powszechne.

Szczeble operacyjne pełnią ograniczoną rolę w planowaniu działań organizacyjnych. Ich udział w komponowaniu strategii, zwłaszcza w dużych organizacjach jest nieistotny. Pozostaje wymóg planowania przypisany tradycyjnie poziomowi operacyjnemu i sprowadzający się do tworzenia krótkookresowych planów wykonawczych. Ponieważ jednak takie plany mają w większości charakter zestandaryzowanej dokumentacji formalnej to i czynności menedżera są powtarzalne. Oczywiście, nie można wykluczyć sytuacji, w której autonomia konkretnego stanowiska pozwala na większą kreatywność w ustalaniu celów końcowych i pośrednich realizowanych działań.

Szczególną grupą działań jest organizowanie. Jest ono połączone ciągle z fazą preparacji i sprowadza się do kompetencji pozwalającej właściwie rozmieścić zasoby zaplanowane do wykorzystania w działaniu. Utarło się w literaturze zarządzania utożsamiać organizowanie przede wszystkim z projektowaniem struktur organizacyjnych; i przy bardzo szerokiej interpretacji pojęcia struktura organizacyjna tak rzeczywiście jest. W większości jednak prac poświęconych zarządzaniu pojęcie struktury ciągle oznacza schemat organizacyjny przedsiębiorstwa. Zapomina się chociażby o dynamicznym wymiarze struktury. W tym kontekście trudno więc zakwalifikować projektowanie procesów, projektów i sieci organizacyjnych jako organizowanie, a niewątpliwie są to działania organizatorskie. W zarządzaniu można się spotkać także z inną niekonsekwencją. Chociażby w pracy R. Griffina „Podstawy zarządzania organizacjami” procedury i instrukcje uznane są za rodzaj planów [Griffin,

1996, s. 206]. Tymczasem są one wynikiem prac osób zaangażowanych w organizowanie działań i jako takie przynależą do procesów organizowania.

Ogromną wiedzę w zakresie organizowania można uzyskać studiując nie tylko nauki o zarządzaniu, ale także ekonomię. W zasadzie najważniejsze kryteria oceny stopnia zorganizowania działań formułuje ekonomia pisząc o racjonalności, oszczędności, wydajności, czy szerzej o różnych sposobach ekonomizacji.

W kontekście działalności operacyjnej warto podkreślić istotne zaangażowanie kadry menedżerów tego szczebla w projektowanie i egzekwowanie procedur, instrukcji, czy poszukiwanie optymalnych sposobów rozmieszczenia zasobów, by zadośćuczynić kryteriom sprawności działań. Nie dotyczą w zasadzie tego szczebla, klasyczne w zarządzaniu, problemy projektowania struktur organizacyjnych. Sprawny menedżer operacyjny musi mieć wiedzę i praktyczne umiejętności takiego zespołu działań, aby wszystkie składniki maksymalnie współprzyczyniały się do powodzenia całości. I nie ma tutaj znaczenia, czy menedżer taki zarządza ludźmi wykonującymi poszczególne czynności, czy zarządza czynnościami składającymi się na jego osobisty wysiłek. W obu tych przypadkach spotka się z problemami harmonizacji, optymalnej ścieżki czasowej działania, właściwego rozmieszczenia działań w przestrzeni, czy wyboru optymalnej partii produkcji.

Ukończenie działań preparacyjnych pozwala rozpocząć następną fazę aktywności menedżera związaną już z realizacją danego działania. Umiejętne wdrożenie (rozpoczęcie) działania i podejmowanie właściwych decyzji w jego toku wymaga kolejnych czynności i kompetencji. Przyjęło się powszechnie podkreślać, że w tej fazie menedżer zajmuje się przede wszystkim oddziaływaniem na zasoby ludzkie. W podręcznikach z zakresu zarządzania zamiennie umieszcza się tutaj zarządzanie zasobami ludzkim, motywowanie, przewodzenie, zarządzanie personelem, czy kierowanie ludźmi. Wszystkie te działania łączyła wspólna cecha - wiązały się one z oddziaływaniem na jeden z konkretnych zasobów i domyślnie zakładały, że zarządzanie może się odbywać tylko wtedy, gdy zarządzamy organizacjami złożonymi z ludzi. Tymczasem faza realizacji to także inne problemy wymagające zaangażowania menedżerów. Są to m.in. sprawy związane z bieżącą koordynacją działaniami, podejmowaniem decyzji o uruchamianiu kolejnych faz, etapów czy finalizacji pewnych celów pośrednich. Jest to również duża grupa problemów związanych z działaniami interwencyjnymi w sytuacji pojawienia się trudności. Niewątpliwie są to także działania nastawione na stwarza-

nie sytuacji motywacyjnej. Jest to jednak tylko część zaangażowania kierownictwa w tej fazie zarządzania.

Szczególną rolę właśnie w tej fazie pełni szczebel operacyjny, często zamiennie określany mianem – kierownictwa wykonawczego. Wymienione czynności związane z bieżącym koordynowaniem działań i rozwiązywaniem problemów to ich domena. Bardzo często podkreśla się, że istotną częścią kompetencji kierowniczych na tym szczeblu są kompetencje techniczne, wynikające właśnie ze znajomości nadzorowanych procesów i nawiązujące w tym układzie do klasycznej relacji menedżer-specjalista, a wykonawca działania.

Ostatnią grupą czynności jest kontrola. Sarkastycznie można ją nazywać ulubioną grupą czynności wszystkich menedżerów. Warto w tym miejscu podkreślić, że mimo pejoratywnej oceny tej czynności liczba prac teoretycznych poświęconych kontroli powstałych w obrębie nauk o zarządzaniu jest znikoma i nieporównywalna z liczbą prac poświęconych strukturom organizacyjnym, czy motywowaniu.

Kontrola na szczeblu operacyjnym ma głównie charakter kontroli funkcjonalnej. Realizowana jest więc przede wszystkim przez menedżerów szczebla operacyjnego i wymaga od nich szczególnych kompetencji technicznych, ale i w przypadku kontroli działań innych osób, kompetencji społecznych.

4. Zakres kompetencji menedżerskich, a kompetencje menedżera operacyjnego

Obok faktycznej realizacji czynności składających się na zarządzanie menedżerowie powinni posiadać wiedzę i umiejętności pozwalające im rozwiązywać szczególne problemy występujące w procesie dążenia do realizacji wyznaczonych celów.

Zgodnie z ogólną klasyfikacją H. Mintzberga kompetencje te zostaną przedstawione w trzech grupach. Pierwszą grupą kompetencji istotną na szczeblu operacyjnym są kompetencje decyzyjne. Należy tu wymienić wiedzę i umiejętności menedżerskie w zakresie podejmowania decyzji:

- dotyczących rozmieszczenia zasobów w czasie i przestrzeni zgodnie z przyjętymi kryteriami sprawności,
- wynikających z przyjętego planu działania,
- wynikających z pojawiających się sytuacji konfliktowych,

- wynikających z prowadzonych negocjacji wewnętrznych i zewnętrznych,
- związanych działalnością innowacyjną,
- związanych z aktywizacją zasobów.

Decyzje na szczeblu operacyjnym to najczęściej decyzje:

- alokacyjne,
- w sytuacji pewności, pozbawione ryzyka,
- często o charakterze administracyjnym, czyli w sytuacji, gdy decydent ma ograniczone pole manewru,
- rozwiązujące problemy zamknięte, czyli decydent zna wszystkie potencjalne warianty rozwiązania.

Tym co dodatkowo odróżnia decydentów szczebla operacyjnego jest również większa częstotliwość podejmowania różnorodnych decyzji, bardzo często w sposób niesformalizowany. Bliskość procesów wykonawczych rodzi także wiele innych problemów, nieistotnych z punktu widzenia szczebla strategicznego. Zwłaszcza w sytuacji działań zbiorowych pojawiają się tutaj często konflikty, spory kompetencyjne, zjawisko oportunistu, czy problemy zachowania ciągłości nadzorowanych procesów itp.

Druga grupa to kompetencje związane z przepływem informacji. Jest to m.in. grupa umiejętności komunikacyjnych obejmująca procesy wysyłki, transferu i odbioru informacji. Jest to także cały zespół kompetencji związanych z zarządzaniem wiedzą obejmujący: identyfikację, transfer, dyfuzję, tworzenie i anihilację wiedzy. W równym stopniu kompetencje informacyjne mogą dotyczyć procesów wiedzy odnoszonych do indywidualnie działającej osoby i z tej pozycji zarządzającej swoją wiedzą lub przekazem informacji, ale i zarządzania wiedzą i informacją w grupach realizujących określone działania.

Kontekst informacji to przede wszystkim problem pewnej asymetrii informacyjnej. Różne podmioty w procesie działania posiadają nie do końca identyczne zbiory informacji. Wprawdzie na szczeblu operacyjnym ma to mniejsze znaczenie niż na poziomie strategicznym to niemniej taka sytuacja występuje dosyć często. Dodatkowym problemem może być niechęć do dzielenia się informacjami i wiedzą np. w zespole wykonawczym. Z tymi problemami musi radzić sobie menedżer szczebla operacyjnego. W przypadku menedżerów opisywanych przedmiotowo, np. menedżer zakupów istotnym zagadnieniem są procesy uczenia się. Stanowiska menedżerskie tego rodzaju wymagają od zatrudnionych tam osób nie tyle wykorzystywania wiedzy powszechnie dostępnej, ile zdo-

bywania nowej wiedzy, kreatywności i myślenia lateralnego, ale w równym stopniu także myślenia systemowego.

Problemy zarządzania relacjami interpersonalnymi należałoby rozważyć przy uwzględnieniu uwag zawartych w pierwszej części artykułu. Jeśli działanie będące przedmiotem zarządzania wymaga zbiorowego wysiłku to rzeczywiście kompetencje interpersonalne związane z umiejętnościami motywowania, przewodzenia, zarządzania zespołami i różnorodnością kulturową będą ważne. Jeśli natomiast zarządzamy obszarami wyróżnionymi przedmiotowo to istotny może być kontekst dbania o właściwe relacje ze wszystkimi realnymi i potencjalnymi interesariuszami. Co nie oznacza, że w przypadku działań zespołów ta kompetencja traci na znaczeniu.

Na szczeblu operacyjnym interakcje społeczne są o wiele częstsze niż na innych poziomach organizacyjnych. Sytuacje takie wymagają więc od przełożonych dodatkowego zaangażowania i specyficznej samokontroli. Słabością większości rozwiązań motywacyjnych w przedsiębiorstwach jest pozostawienie menedżerom operacyjnym niezwykle wąskiego marginesu w tym zakresie. Menedżerowie mają wtedy do dyspozycji niewiele instrumentów mogących skłaniać pracowników do określonych działań. Również możliwości działania w obrębie technik wywierania wpływu są zdecydowanie ograniczone. Powoduje to, że menedżerowie ci znajdują się często w niezręcznej sytuacji. Odpowiadają oni przed szczeblem wykonawczym za zachowania całego przedsiębiorstwa, mając przy tym ograniczony wpływ na te zachowania, oraz odpowiadają za realizację określonych zadań, dysponując przy tym ograniczoną samodzielnością w stosowaniu instrumentów motywacyjnych.

Podsumowanie

Współczesny menedżer to osoba znacznie przekraczający wymiar menedżera z początku XX wieku. Wynika to z rozwoju nie tylko samej techniki i technologii owocujących zmianami systemów wytwarzania, ale i rozwoju samej nauki, odkrywającej wciąż nowe wyjaśnienia mechanizmów indywidualnego i zbiorowego wysiłku. Jednym z celów tego artykułu było wskazanie na pewien model czynności i kompetencji menedżerskich próbujący godzić tradycyjny obraz kierownika kierującego ludźmi, z obrazem menedżera, domeną którego jest przede wszystkim rozwiązywanie problemów związanych z osiągnięciem celów w obszarze działań gospodarczych. Na tym tle starano się wskazać główne czynności

i kompetencje szczególnego menedżera jakim jest menedżer szczebla operacyjnego.

Literatura:

1. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE Warszawa, 1996.
2. Mintzberg H., *The nature of Managerial Work*, free Press, New York, 1973.
3. Morawski M., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Perechuda K., *Zarządzanie*, PWE Warszawa 2010.

Identyfikacja i znaczenie procesów we współczesnych organizacjach i koncepcjach zarządzania

Wstęp

W dobie XXI wieku jednym z najbardziej innowacyjnych i bardzo efektywnych trendów zarządzania jest podejście procesowe, rozumiane jako skupianie się na procesach biznesowych i odpowiednie kierowanie nimi oraz ich kontrola. Koncepcja procesu i zarządzania procesowego daje organizacji nowe możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może poszukiwać źródeł takiej przewagi poprzez lepszą jakościowo i ilościowo realizację poszczególnych procesów podstawowych i wspomagających wyodrębnionych w łańcuchu wartości¹. Pojęciem kluczowym jest tutaj proces, definiowany jako „zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmiany zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi”².

W każdym przedsiębiorstwie procesy stanowią pewne składowe, które wzajemnie się warunkują. W myśl wyżej przytoczonej definicji, orientacja procesowa zakłada całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie i uchwycenie tworzenia wartości, a ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększają efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa i stopień zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych³.

¹ A. Bitkowska, *Zarządzanie Procesami Biznesowymi w Przedsiębiorstwie*, WSiFiZ, Warszawa 2009, s. 7.

² K. Perechuda, *Zarządzanie Przedsiębiorstwem Przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 88.

³ A. Bitkowska, *Zarządzanie...* op. cit., s. 7.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie doniosłej roli identyfikacji procesów w przedsiębiorstwie i nowoczesnych współczesnych koncepcjach zarządzania.

1. Identyfikacja procesów we współczesnych organizacjach

Pierwszym i kluczowym etapem zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie jest identyfikacja procesów. Obejmuje ona⁴:

- określenie procesów zachodzących w organizacji,
- wybór procesów kluczowych dla funkcjonowania organizacji,
- przygotowanie map procesów uwzględniających wzajemne zależności oraz sekwencję zachodzących w organizacji.

Identyfikacja procesów obejmuje dokonanie wyboru: procesów podstawowych, pomocniczych, zarządczych i mapowanie procesów, tzw. wizualizacja graficzna.

Procesy podstawowe⁵:

- w efekcie ich działania powstaje produkt (wyrób, usługa, informacja) związany bezpośrednio z podstawowym rodzajem działania danej organizacji;
- procesy te tworzą wartość dodaną, co się wyraża udziałem procesu w łańcuchu wartości, którą jako efekt postrzega klient zewnętrzny;
- najczęściej zalicza się do nich procesy bezpośrednio wpływające na sytuację rynkową przedsiębiorstwa, np.: projektowanie produktu, sprzedaż, wytwarzanie, relacje z klientem, serwis, logistykę;
- powiązane ze sobą tworzą tzw. megaproces, czyli sekwencję zdefiniowanych procesów, stanowiących w efekcie przekrojowy opis działań istotnych dla przedsiębiorstwa strategii rynkowych; opis megaprocesu ma charakter ogólny i jest w istocie mapą relacji między procesami podstawowymi.

Procesy pomocnicze⁶:

- powstają w celu sprawnego funkcjonowania i wsparcia realizacji procesów podstawowych;

⁴ Tamże, s. 91.

⁵ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 65-66.

⁶ Tamże, s. 66.

- mają pośredni wpływ na wartość dodaną, poprzez umożliwienie jej tworzenia przez procesy podstawowe;
- mają bezpośredni wpływ na kreację wartości dla klienta wewnętrznego, którym są realizatorzy procesów podstawowych i innych pomocniczych;
- najczęściej zalicza się do nich procesy pośrednie, tj. poprzez efektywność procesów podstawowych, wpływające na sytuację rynkową firmy, np.: zarządzanie zasobami ludzkimi, wewnętrzną logistykę, obsługę informatyczną, zarządzanie finansami, badanie rynku, planowanie strategiczne.

Procesy zarządcze to procesy służące do nadzoru nad pozostałymi procesami oraz służące rozwojowi firmy⁷:

- nadają kierunek sprawnego działania całej organizacji zarządzając jej działaniami,
- określają politykę i cele zarządzania: planowanie strategii organizacji, planowanie zasobów materiałowych i finansowych,
- wspierają procesy podstawowe i pomocnicze.

Mapa procesów pokazuje procesy na najwyższym poziomie ogólności, przedstawia jakie procesy występują w wyznaczonym obszarze działalności oraz zależności pomiędzy nimi (przykładowo: które procesy są nadrzędne względem innych procesów)⁸.

W zależności od rodzaju organizacji i przedmiotu jej działalności identyfikuje się od kilku do kilkunastu procesów głównych (5-20).

Ostatecznie na tym etapie określa się rodzaj, liczbą, treść i ogólną strukturę procesów, istotnie ważnych i niezbędnych dla realizacji celów przedsiębiorstwa i wymagań klientów. Ponadto, dla prawidłowego zarządzania procesami, niezbędne jest również ustalenie celów procesów (czego oczekujemy od procesów?), które powinny wynikać z przyjętych celów organizacji i ustalonych wymagań klientów. Po określeniu procesów głównych i zaprezentowaniu ich na mapie procesów, należy odnieść się do celów określonych w strategii organizacji. W praktyce przedsiębiorstw zdarza się, że cele określone w strategii nie odnajdują potwierdzenia w realizowanych procesach⁹.

⁷ A. Bitkowska, *Zarządzanie...* op. cit., s. 57.

⁸ A. Bitkowska, *Zarządzanie...* op. cit., s. 91.

⁹ Tamże, s. 92.

W identyfikacji procesów możliwe jest zastosowanie podejścia top-down (od góry do dołu) lub bottom-up (od dołu do góry)¹⁰.

W podejściu top-down wychodzi się od strategii przedsiębiorstwa. Zdefiniowane w strategii obszary działania i grupy klientów w połączeniu z wymogami klientów i ofertą produktową tworzą dane wyjściowe, również do zdefiniowania nowych, jeszcze nie występujących w organizacji procesów. W tym podejściu najpierw identyfikuje się procesy podstawowe (kluczowe) i czynności wchodzące do nich, a w następnej kolejności procesy wspierające. W podejściu bottom-up postępuje się w odwrotnej kolejności. Wychodzi się od elementarnych czynności, realnie istniejących w przedsiębiorstwie procesów, usytuowanych na najniższym poziomie. Następnie poprzez ich agregowanie w większe grupy dochodzi się do pojedynczych procesów i makroprocesów. To podejście wychodzi od już istniejących procesów, a ich selekcja z punktu widzenia wymogów klientów, wkładu do tworzenia wartości dodanej dla przedsiębiorstwa, czyjego celów jest w praktyce znacznie ograniczona lub nie ma w ogóle miejsca. Możliwe jest także zastosowanie metody mieszanej wykorzystującej powyższe rozwiązania¹¹.

Kolejnym elementem jest wskazanie na procesy składowe tworzące procesy główne. Odpowiednią metodą jest metoda hierarchii procesów. Celem przygotowania hierarchii procesów jest ich dekompozycja, która umożliwi identyfikację części składowych procesów głównych, procesów elementarnych oraz wątków procesu. Najważniejszym celem tworzenia hierarchii procesów jest zrozumienie zidentyfikowanych procesów.

2. Identyfikacja procesów we współczesnych koncepcjach zarządzania

Podejście procesowe jest jednym z najszerzej i najczęściej stosowanych podejść do zarządzania zarówno w praktyce, jak i w teorii. Pośród nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania wiele na pierwszym miejscu stawia poprawę oraz doskonalenie procesów. Wśród nich można wymienić: Reeengineering, Total Quality Management, Benchmarking, Activity Based Costing (ABC), Activity Based Management (ABM), Ba-

¹⁰ S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław 2008, s. 61.

¹¹ Tamże, s. 61.

lanced Scored Card (BSC), Just-In-Time (JIT), Kazein, Kanban, Lean Management¹².

Szerzej omówię jedną ze współczesnych koncepcji i metod zarządzania, mianowicie Reengineering.

Koncepcja reengineeringu proponuje całkiem inne spojrzenie na organizację przez pryzmat przebiegających przez różne działy procesów. Główne założenia dotyczą maksymalizacji wartości dodanej powstającej w toku procesów przy równoczesnej minimalizacji zbędnych elementów oraz stopniową poprawę wyników działalności poprzez techniczną reorganizację procesów. Koncepcja ta może mieć zastosowanie zarówno w zakresie jednego procesu, jak i w odniesieniu do całokształtu działań organizacji¹³.

Koncepcję reengineeringu często określa się jako „rozpoczynanie od nowa”, czyli inaczej radykalną, fundamentalną, dramatyczną reorganizację procesów w firmie, która ma prowadzić do przełomowej poprawy we wszystkich lub częściowych obszarach organizacji.

Reengineering jest koncepcją innowacyjnej modernizacji i przeprojektowania biznesowych procesów przedsiębiorstw wykorzystującą zaawansowany progres technologii informatycznej w celu uzyskania konkretnych konsekwencji ekonomicznych oraz wzrostu zadowolenia (satisfakcji) klientów.

Założenia reengineeringu obejmują zatem¹⁴:

- orientację na procesy, a także dążenie do uproszczenia procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo, projektowanie procesów tworzących wartość z punktu widzenia klienta zewnętrznego i wewnętrznego,
- radykalne przeprojektowanie procesów skutkujące tworzeniem nowych sposobów wykonywania pracy z pominięciem istniejących struktur i procedur,
- odejście od struktury funkcjonalnej na rzecz struktury zorientowanej wokół realizowanych procesów,
- delegowanie uprawnień, włączenie pracowników w proces zarządzania przedsiębiorstwem, tworzenie systemów motywacyjnych wspierających zaangażowanie pracowników,

¹² A. Bitkowska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 29.

¹³ A. Bitkowska (red.), *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2010, s. 89.

¹⁴ Tamże, s. 90.

- odpowiedzialność i zadania pracowników ukierunkowane na potrzeby określonych procesów (tradycyjne komórki zostają zastępowane przez zespoły odpowiedzialne za dany proces),
- wdrażanie systemów informatycznych w szerokim zakresie.

Odmianami Reengineeringu są koncepcja BPR (*Business Process Reengineering*) oraz X-reengineering. Pierwsza z nich opiera się przede wszystkim na radykalnym zerwaniu z przeszłością. Następuje reorganizacja strategii, struktury organizacyjnej i sposobu zarządzania. Celem jest zastąpienie starych, nieefektywnych procesów nowymi – efektywniejszymi. Ważny jest kapitał ludzki (intelektualny) oraz wykorzystanie postępu technologii informatycznej.

Drugi z nich polega na „osiągnięciu radykalnej poprawy wyników dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w celu przeprojektowania procesów wychodzących poza pojedynczą organizację. Jest narzędziem poprawy nieefektywności i dublowaniem procesów na styku firm, dając w rezultacie oszczędności i całkowicie nowe możliwości współpracy między firmą i jej dostawcami, partnerami a także klientami”¹⁵. Ważna jest nowa jakość procesów oraz współpraca w celu ich przeprojektowania.

Podsumowanie

Podejście procesowe kładzie nacisk na przełożenie celów strategicznych organizacji na cele procesów, zaspokojenie potrzeb klientów, obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa, a także podniesienie jakości oraz skrócenie czasu realizacji zadań. Procesy tworzą dynamiczny obraz przedsiębiorstwa, umożliwiają szybkie wprowadzenie zmian i dostosowanie do zmieniających się warunków otoczenia¹⁶. Istotą nowych form i modeli działania współczesnych przedsiębiorstw jest ich zdolność do pozyskiwania kluczowych kompetencji poprzez takie projektowanie procesów biznesowych, które tworzą wartości dodane. W tym celu mogą być przez nie wykorzystywane różne modele pozyskiwania kluczowych kompetencji- na przykład poprzez¹⁷: reengineering, outsourcing, przedsiębiorstwa sieciowe, czy franchising.

¹⁵ Tamże, s. 91.

¹⁶ A. Bitkowska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 44.

¹⁷ A. Herman, *Nauki o przedsiębiorstwie w Polsce a praktyka*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3, s. 45.

Podstawowym wyznacznikiem organizacji procesowej jest permanentne wprowadzanie zmian poprzez elastyczne dostosowywanie się do warunków turbulentnego otoczenia przedsiębiorstwa dobry XXI wieku. Współczesne przedsiębiorstwa powoli zaczynają zmieniać filozofię swojego działania, redefiniować strategię odchodząc od organizacji zorientowanej funkcjonalnie, a wdrażając podejście procesowe.

Literatura:

1. Bitkowska A. (red.), *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2010.
2. Bitkowska A., *Zarządzanie Procesami Biznesowymi w Przedsiębiorstwie*, WSiP, Warszawa 2009.
3. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
4. Herman A., *Nauki o przedsiębiorstwie w Polsce a praktyka*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
5. Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław 2008.
6. Perechuda K., *Zarządzanie Przedsiębiorstwem Przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

II

Zarządzanie operacyjne
w sektorze publicznym,
podejście procesowe

Orientacja procesowa w zarządzaniu operacyjnym w administracji publicznej odpowiedzią na wyzwania transformacji

Wstęp

Z istoty administracji publicznej wynika dominacja działań operacyjnych, a zarządzanie nimi współcześnie opiera się na założeniach nowego zarządzania publicznego. Szczególną rolę w strukturze administracji publicznej spełnia administracja samorządowa, w ramach której zarządzanie operacyjne dotyczy realizacji zadań łączących bieżącą działalność operacyjną, poprzez prawne i o odpowiedniej jakości, bezpośrednie bieżące wytwarzanie i dostarczanie dóbr i usług publicznych, z perspektywą ich wieloletniego, nieprzerwanego zapewniania przez realizację strategii rozwoju oraz ciągle wzmacnianie potencjału administracji. Wyzwania wynikające z ery informacji i wiedzy, procesów globalizacji, nasilającej się konkurencji nie omijają sektora publicznego, w tym i administracji publicznej. Sprostanie tym wyzwaniom wymaga interdyscyplinarnego i innowacyjnego podejścia, zapewnienia wysokiej współzależności i współpracy ze środowiskiem, również między sektorami, dobrej znajomości potrzeb klientów organizacji sektorów biznesowego, publicznego (również pozarządowego). W tych warunkach istnieje konieczność „otwarcia” administracji publicznej na dorobek z zakresu zarządzania sektora biznesowego. Można postawić tezę, że przy pełnej świadomości specyfiki zadań i roli administracji publicznej współczesna orientacja w zarządzaniu w sektorze biznesowym w sposób naturalny powinna znaleźć miejsce w administracji publicznej.

W referacie przedstawia się:

- 1/ współzależność wyzwań adresowanych do organizacji sektora biznesowego z wyzwaniami, które dotyczą administracji publicznej;

- 2/ możliwe reakcje na wyzwania i warunki transformacji administracji publicznej;
- 3/ znaczenie i szanse jakie niesie orientacja procesowa w zarządzaniu operacyjnym i w przyspieszeniu transformacji administracji publicznej;
- 4/ stan praktycznego stosowania założeń orientacji procesowej w administracji publicznej.

1. Wyzwania transformacji administracji publicznej

Administracja publiczna współcześnie znajduje się w procesie transformacji, której podstawę teoretyczną stanowi łączenie administracji w ujęciu prawniczym z podejściem menedżersko-rynkowym i współzarządzaniem. Jako składowa sektora publicznego podlega wpływom współczesnych warunków zglobalizowanej i z informatyzowanej rzeczywistości. Charakteryzującej się tempem, zakresem, zasięgiem, głębokością i szybkością zmian, stanowiącej podstawowe źródło wyzwań, którym muszą sprostać współczesne organizacje. A. K. Koźmiński określa te wyzwania jako „wyzwania przełomu”, których źródłem jest „uogólniona niepewność”¹. Wyzwania te mają rozległy zakres i dotyczą wielu obszarów współczesnych organizacji².

- 1/ Akumulacja (potencjalizacja) kapitału społecznego jako podstawa zapewnienia zdolności organizacji do działania w warunkach „uogólnionej niepewności”. Wymaga to między innymi:
 - stworzenia warunków (atmosfery) do eksperymentowania, swobodnej wymiany informacji i kontaktów wewnątrz organizacji i interaktywnych relacji ze składnikami jej otoczenia;
 - wielofunkcyjności pracowników i zespołów pracowniczych, ich mobilności oraz przedsiębiorczości;
 - elastyczności struktur organizacyjnych.
- 2/ Szybkość działania jako wyzwanie wymaga od współczesnych organizacji:

¹ Autor tę sytuację adresuje do organizacji biznesowych, zob. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.

² Tamże s. 63 – 85, znajdujemy interpretację syntetycznie przedstawionych wyzwań.

- utrzymywania bliskich kontaktów nie tylko z klientami, ale również z dostawcami, partnerami i konkurentami jako podstawy możliwości elastycznego reagowania na szanse i zagrożenia otoczenia;
 - zdolności do tworzenia i ciągłego doskonalenia produktów i usług oczekiwanych przez klientów;
 - minimalizacji czasu dostarczania produktu do klienta;
 - ciągłego monitorowania stopnia spełniania oczekiwań klientów;
 - kształtowanie kultury organizacyjnej otwartej na zmiany, ciągle uczenie się i zapewniania równowagi pomiędzy celami i wartościami pracowników, kierownictwa, klientów.
- 3/ Równowaga pomiędzy rozwojem a stabilnością działania, obejmująca relacje wewnątrz organizacji i relacje z otoczeniem, z uwzględnieniem sfer materialnej i niematerialnej, wykorzystując mechanizmy zarządzania (strategie, programy, plany, budżety, reguły, procedury, systemy) i przywództwo (kultura, współdziałanie, porozumienia).
- 4/ Praca po nowemu, charakteryzująca się:
- zmiennością i nieokreślonością zadań;
 - wielofunkcyjnością (szeroki profil);
 - poziomym rozwojem (awans);
 - ruchliwością i możliwością samozatrudnienia;
 - orientacją na procesy i czas reakcji;
 - ograniczoną formalizacją.
- 5/ Wartość rynkowa jednostki ludzkiej (legitymizacja), wyrażana społecznym uznaniem i oceną walorów pracy. Tworzą ją: kapitał intelektualny i społeczny, udokumentowane kwalifikacje i osiągnięcia, sytuacja finansowa. Pożądanym efektem jest profesjonalizm połączony z wąską specjalnością i wysoką mobilnością.
- 6/ Partnerskie relacje państwa i gospodarki określane poprzez role rządu w gospodarce rynkowej, którymi są:
- kontrola nad parametrami ekonomicznymi (fiskalnymi, monetarnymi, budżetowymi, kursami walut, polityką handlu międzynarodowego i międzynarodową współpracą gospodarczą) zapewniająca stabilne i przyjazne otoczenie biznesu;
 - kontrola mikroekonomicznych parametrów działania przedsiębiorstw (prawa i obowiązki przedsiębiorstw i instytucji, zasady

funkcjonowania sektora finansowego, zawierania kontraktów, uzyskiwania patentów, zabezpieczenia praw autorskich, ochrony konkurencji, inwestycji zagranicznych, polityka i procedury w zakresie użytkowania ziemi, ochrony środowiska, standardów jakości produktów, ochrony pracy, zasad wynagradzania pracowników, związków zawodowych, ubezpieczeń zdrowotnych i emerytalnych oraz innych wyznaczników jakości życia i pracy);

- dostarczania dóbr publicznych (bezpieczeństwo wewnętrzne i obrona, usługi infrastrukturalne, transport, edukacja, ochrona zdrowia, statystyka i inne wynikające z tradycji, umowy społecznej);
- promocja i zapewnienie wsparcia dla zdrowej konkurencji, eksportu, inwestycji, rozwoju terytorialnego, badań naukowych, strategicznych sektorów gospodarki, kultury narodowej oraz innych uznawanych społecznie za cenne wartości i nie podlegające w pełni prawom rynkowym;
- kreowanie prawa przyjaznego inicjatywom obywatelskim, liberalizację i deregulację określonych obszarów życia społecznego i gospodarczego, usuwanie nadmiernych restrykcji, zmniejszanie biurokracji.

Rozległość ról rządu (administracji publicznej) wpływa na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i ich przewagę konkurencyjną, wymaga aktywnego oddziaływania przedsiębiorstw na administrację publiczną. Relacje te nie mogą przybierać charakteru pasożytniczego, stąd nabierają istotnego znaczenia umiejętności negocjacyjne, przetargowe i lobbystyczne, i uznawane wartości etyczne ze strony przedsiębiorstw i państwa.

7/ Profil menedżera jutra (w warunkach „uogólnionej niepewności”) - jest on zróżnicowany. Ogólnie jest to menedżer – przywódca z wyróżnieniem trzech typów:

- a/ rzemieślnik – wykształcenie techniczno – menedżerskie, profesjonalista – analityk, o umiejętnościach syntetyzowania, preferujący styl sformalizowany, oparty na rzetelnej metodyce postępowania;
- b/ technokrata – wykształcenie menedżersko – ekonomiczne, wykorzystujący w działaniu wskaźniki ekonomiczne wynikające z założeń inżynierii finansowej, preferujący styl metodycznie sformalizowany;
- c/ artysta – wykształcenie wielodyscyplinarne z akcentem humanistycznym, zorientowany na realizację misji, twórca wizji o umiejęt-

nościach socjotechnicznych, preferujący styl luźny, zmienny, zindywidualizowany, zorientowany na ludzi.

W praktyce współczesnej organizacji oznacza to potrzebę występowania trzech typów przywódców wchodzących ze sobą w interakcje.

Przedstawiony zakres wyzwań ma charakter uniwersalny, jednak w odniesieniu do administracji publicznej jako składowej sektora publicznego zasadnicze znaczenie mają globalne zmiany społeczno-ekonomiczne i stąd wynikające wyzwania, którym musi sprostać w najbliższych latach administracja publiczna w Polsce. Przedstawia je Zespół Doradców Strategicznych Premiera RP w „Raporcie Agenda 2030”³. Wskazuje się na wysoką zbieżność wniosków płynących z Raportu z listą wyzwań wynikających z analizy sektora publicznego w krajach rozwiniętych przedstawionej przez ekspertów z IBM Institute for Business Value⁴.

- 1/ Zmiany demograficzne – spadek liczby ludzi w wieku produkcyjnym przy wzroście liczby osób w wieku poprodukcyjnym. Oznacza zmniejszenie wpływu do budżetu przy wzroście wydatków na emerytury i ochronę zdrowia. Wzrośnie zapotrzebowanie na usługi z zakresu ochrony zdrowia i opieki.
- 2/ Przyspieszenie procesów globalizacji – wzajemne uzależnienie gospodarek państw, wzrost mobilności kapitału i zasobów i z tym związany wzrost konkurencyjności gospodarek, której podstawę stanowi dynamika rozwoju, a jej źródłem – wiedza i kapitał ludzki. Oznacza to wzrost znaczenia różnych form usług edukacyjnych.
- 3/ Zagrożenia dla środowiska naturalnego – presja na rozwój nowych technologii i metod ograniczających zanieczyszczenie środowiska i ocieplenie. Oznacza to potrzebę dywersyfikacji źródeł energii i modernizacji infrastruktury.
- 4/ Wzrost znaczenia stosunków społecznych – odnosi się do zapewnienia relacji obywateli z organizacjami publicznymi (administracji publicznej i innymi organizacjami usług publicznych) na poziomie standardów relacji z firmami biznesowymi. Oznacza to wzrost oczekiwań stosowania technologii informacyjnych zapewniających wzrost efektywności rządzenia i świadczenia usług publicznych (e-administracja, e-governance).

³ Zob. Agenda 2030 Zespołu Doradców Strategicznych Premiera RP, www.polska2030.pl.

⁴ Zob. *Nowoczesna administracja: metody skutecznej transformacji*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009 – styczeń 2010.

- 5/ Wzrost zagrożeń dla stabilności i bezpieczeństwa wewnętrznego – terroryzm, konflikty zbrojne, pandemia, katastrofy, (również zakłócenia porządku publicznego). Rodzi potrzebę wdrażania nowych rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa, ochrony zdrowia, stabilności wewnętrznej.
- 6/ Wzrost wpływu technologii informacyjnych – dotyczy tempa tworzenia innowacyjnych technologii informacyjnych przy skracaniu czasu oczekiwania, planowania i wdrażania rozwiązań. Wymaga to nowych rozwiązań organizacyjnych w administracji publicznej odpowiednio dopasowanych do wymagań nowych technologii.

W syntetycznym ujęciu przedstawione wyzwania dotyczą pełnego zakresu usług publicznych: administracyjnych, społecznych, infrastrukturalno - technicznych, bezpieczeństwa. Rodzi to potrzebę zapewnienia nowych standardów w zakresie obsługi obywateli i organizacji biznesowych.

2. Możliwe reakcje administracji publicznej na wyzwania współczesności i przyszłości oraz warunki transformacji

Zakres zmian w funkcjonowaniu administracji publicznej w Polsce powinien być adekwatny do wyzwań współczesności i przyszłości, a ich „dynamika” powinna również zmniejszać dystans w poziomie świadczenia usług publicznych w stosunku do przodujących krajów Unii Europejskiej. Możliwy zakres reakcji administracji publicznej powinien być spójny z odpowiedzią sektora biznesowego i uwzględniać specyfikę sektora publicznego.

Z bogatej literatury zawierającej tendencje odpowiedzi na wyzwania współczesności zasługują na uwagę propozycje A. K. Koźmińskiego, rozwinięte w rozdziałach przytaczanej pracy „Zarządzanie wiedzą”, „Zarządzanie dynamiczne”, „Budowa potencjału społecznego”, „Przedsiębiorczość”, „Zarządzanie międzykulturowe”⁵. Z analizy trendów zmian w zarządzaniu według J. Brilmana⁶ na podkreślenie zasługuje potrzeba zmiany konstrukcji organizacji i jej relacji z otoczeniem, w syntetycznym ujęciu obejmującej:

⁵ A.K. Koźmiński, op. cit.

⁶ J. Brilmana, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

- interdyscyplinarność;
- powiązanie z odbiorcami i dostawcami;
- segmentację klientów;
- nowatorstwo i innowacyjność;
- wykształcony personel.

Istotą odpowiedzi są organizacje nowej generacji absorbujące i generujące wiedzę.

Są to ogólne tendencje ukierunkowujące odpowiedzi na wyzwania adresowane do organizacji sektorów biznesowego i publicznego (również pozarządowego). W odniesieniu do sektora publicznego (czyt. również – administracji publicznej) wskazuje się na „pięć wymiarów transformacji”.

- 1/ Podniesienie produktywności usług publicznych – oczekuje się szybkiej obsługi klientów, spójności decyzji różnych instytucji publicznych i obniżania kosztów działalności administracji publicznej. Wymaga to ustawicznego szkolenia pracowników i wykorzystania możliwości technologii informacyjnych.
- 2/ Opracowanie nowego modelu relacji obywatel – urząd – odpowiadającego dynamice rozwoju sektora usług opartego o technologie informacyjne, zapewniającego administracji zachowanie określonych standardów i ciągłe doskonalenie. Składową strategii musi stanowić stały proces podnoszenia jakości, a badanie satysfakcji i ocena powinna być normą funkcjonowania administracji.
- 3/ Zmiany struktur organizacyjnych – zapewniające świadczenie usług publicznych na najwyższym poziomie. Wymaga to ograniczenia struktur hierarchicznych, zapewnienia relacji poziomych i stworzenie podmiotów odpowiedzialnych za procesy zorientowane na klienta (obywatela).
- 4/ Stworzenie nowej strategii pozyskiwania i integracji danych – zapewniającą informacje dotyczące rzeczywistych potrzeb i oczekiwań obywateli, stanowiące podstawę efektywności usług publicznych. Konieczna jest strategia zarządzania informacją w oparciu o wspólny model danych z wykorzystaniem technologii informacyjnych, wspartych nową kulturą organizacyjną i systemem pomiaru efektów.
- 5/ Zapewnienie pozyskiwania kompetentnych pracowników – zdolnych do przeprowadzenia transformacji. W warunkach zmian demograficznych i ograniczonych możliwości przedstawiania konku-

rencyjnej oferty wynagrodzeń, należy eksponować ścieżki kariery, możliwości samorealizacji i dopasowania kompetencyjnego.

Praktyczna realizacja transformacji administracji publicznej, zgodna z założeniami nowego zarządzania publicznego (*New public management* – NPM) i współzarządzania (*public governance*) otwiera drogę do korzystania z doświadczeń sektora biznesowego tak w odniesie do koncepcji i metod zarządzania, mechanizmów rynkowych i relacji z otoczeniem, jak również realizacji procesu transformacji.

W firmie prywatnej proces transformacji wyznacza wizja, misja, strategia, programy i projekty realizacyjne oraz struktura organizacyjna, przy wsparciu systemu motywacyjnego, wykorzystaniu odpowiednich koncepcji i metod zarządzania. Ten ogólny zamysł transformacji w sektorze publicznym wymaga uwzględnienia możliwych barier⁷.

B. Stokalski⁸ w funkcjonowaniu administracji publicznej wyodrębnia dwa obszary:

- 1/ Obszar działań operacyjnych – realizuje cele polityczne związane ze sprawowaniem władzy. Administracja odpowiada za należyłą „staranność i legalizm” działań przy drugorzędnym znaczeniu skuteczności i efektywności (stają się ważne, gdy zagrażają celom politycznym);
- 2/ Obszar utrzymania władzy poprzez poparcie wyborców – cechuje unikanie przedsięwzięć osłabiających poparcie.

Relacje między tymi obszarami nie mają charakteru ekonomicznego. Zasadniczego znaczenia nabiera „trwanie” dzięki pozyskiwaniu i wydawaniu środków z „należyłą starannością”. Zmiana, wymierne cele i poza rutynowe działania rodzą ryzyko. Stąd zmiany o charakterze transformacyjnym mają szansę powodzenia łącząc „nośny projekt transformacyjny, i „konkretną publicznie komunikowaną wizję” z zapewnieniem „poparcia politycznego”. Są to warunki konieczne transformacji w sektorze publicznym, które wyrażają specyfikę tego sektora i wskazują na różnice w stosunku do sektora biznesowego (prywatnego).

W kontekście powyższych warunków transformacji w sektorze publicznym, doświadczenia sektora biznesowego mogą być wykorzystane głównie w obszarze działań operacyjnych. Koncepcje, metody zarządzania, stosowanie systemów opartych na warunkach efektywności

⁷ Zob. B. Stokalski, *Sektor publiczny może korzystać z doświadczeń biznesu*, „Harvard Biznes Review Polska” grudzień 2009 – styczeń 2010.

⁸ Tamże, s. 101 -102.

„stanowią istotne uzupełnienie warunków koniecznych dla powodzenia projektów transformacyjnych”⁹.

Ten punkt widzenia wzbogaca i wzmacnia znaczenie zarządzania operacyjnego w administracji publicznej, w tym również w administracji samorządowej (w jednostkach samorządu terytorialnego). Zarządzanie operacyjne obejmuje zakres zadań łączących bieżącą działalność operacyjną samorządu terytorialnego z perspektywą wieloletniego, nieprzerwanego wytwarzania i dostarczania dóbr i usług publicznych¹⁰, zapewniając realizację celów politycznych związanych ze sprawowaniem władzy. Stanowi jednocześnie istotne uzupełnienie warunków koniecznych powodzenia procesu transformacji sektora publicznego.

3. Orientacja procesowa w zarządzaniu operacyjnym szansą na przyspieszenie transformacji w administracji publicznej

Orientacja procesowa to ukierunkowanie całej organizacji na procesy i zarządzanie procesami (również zarządzanie procesowe).

Słowem kluczowym w orientacji procesowej jest **proces**. Termin ten nierozdzielnie łączy się z rozwojem nauk organizacji i zarządzania. Jego genezy upatruje się w koncepcji naukowego zarządzania, głównie ze względu na metodę prowadzonych przez F. W. Taylora badań. Jej istotą było mierzenie i analiza procesów, w szczególności określanie zależności między czasem trwania czynności a czynnikami rzutującymi na ten czas, jak postawa pracownika i wykorzystywane narzędzia. W kolejnych fazach rozwoju teorii i praktyki zarządzania dominuje orientacja funkcjonalna, paradoksalnie mająca również swój rodowód w naukowym zarządzaniu.

Rewolucyjny wzrost znaczenia orientacji procesowej przypisuje się koncepcji reengineeringu (*Business Process Reengineering, BPR*), której istotą jest radykalne przeprojektowanie i modernizacja procesów biznesowych; podział pracy i funkcje realizowane wewnątrz organizacji nie są interesujące dla klienta, liczy się oczekiwany produkt jako efekt procesu.

⁹ Tamże, s. 102.

¹⁰ Szersza prezentacja istoty zarządzania operacyjnego zob.: L. Kowalczyk, *Zarządzanie operacyjne w jednostkach samorządu terytorialnego (Zarys problemów)*. Praca zbiorowa pod red. L. Kowalczyk, F. Mroczko, *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2009.

Istotę znaczenia terminu **proces** w zasadzie wyjaśnia uniwersalne jego określenie w *Słowniku języka polskiego*¹¹: „przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian, stanowiących stadia, fazy, etapy rozwoju czegoś; przebieg, rozwijanie się, przeobrażanie się czegoś”. W tym rozumieniu proces to zmiany w czasie powiązane przyczynowo i ujmowane jako całość ze względu na pewne cechy. Szczególną wartość w wyjaśnieniu współczesnego znaczenia orientacji procesowej w zarządzaniu ma ujęcie systemowe: „*Proces* jest to pasmo zachowań się stanowiące system i pełniące funkcję wywoływania zdarzenia będącego celem. W pewnym znaczeniu dającym się dobrze zdefiniować każda jednostka zachowania się w procesie zbliża podmiot czynności do celu, do którego zmierza”¹². W tym ujęciu procesu oznacza występowanie wejścia (początek procesu) i wyjścia (koniec procesu) oraz składników występujących pomiędzy nimi wzajemnie powiązanych i współzależnych przyczynowo przybliżających do celu.

Proces w koncepcji reengineeringu M. Hammer i J. Champy¹³ określają jako zbiór czynności wymagający wkładu na wejściu i dostarczający na wyjściu rezultat o wartości istotnej dla klienta. W „Oxford English Dictionary” proces określa się jako „ciągłe i regularne działanie ludzkie lub też przebieg następujących po sobie działań podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia pewnego rezultatu; stałe działanie lub seria operacji”. W uzupełnieniu dodaje się, że „każdy proces obejmuje pewien nakład pracy i środków oraz wynik działania i stanowi serię następujących po sobie etapów, w czasie których owe nakłady przekształcane są w określony wynik. Sam proces określa wszystko, co przekształca, przekazuje czy przetwarza nakład pracy i środków, prowadząc do osiągnięcia wyniku”¹⁴.

W wielości ujęć i interpretacji procesu warto przytoczyć określenia, między innymi, w pracy P. Grajewskiego¹⁵: „Proces to zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmiany zasobów przedsiębiorstwa (organizacji) na wejściu

¹¹ Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1988.

¹² R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” Nr 2(40) 1973.

¹³ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 46.

¹⁴ Zob. szerzej: J. Peppard, Ph. Rowland, *Re-engineering*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 7 – 8.

¹⁵ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 1997.

w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi” i J. Rutkowskiej¹⁶: „Proces to strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce, lub informacje) pochodzące od dostawców w produkcję dla klientów zawierającą wartość dodaną”.

Z krótkiego przeglądu określeń terminu proces jako paradygmatu zarządzania wynika, że we współczesnej organizacji zorientowanej procesowo nie ma miejsca na działania, czynności, zachowania się, które nie prowadzą do zmiany przybliżającej do celu, która nie tworzy wartości ważnej dla zmieniających się potrzeb klienta. Określa to konieczność ciągłego doskonalenia procesów w organizacji.

Doskonalenie procesu powinno spełniać dwa kryteria¹⁷:

- 1/ mieć charakter ciągły, z możliwością realizacji dwiema metodami: ewolucyjnej (np. z wykorzystaniem koncepcji kaizen), i/lub radykalnej, polegającej na gruntownym przeprojektowaniu procesów (według założeń reengineeringu);
- 2/ być realizowane na dwóch poziomach: strategicznym, wynikającym z przyjętej strategii rozwoju, i operacyjnym współzależnym ze strategią.

Spełnianie powyższych kryteriów doskonalenia procesu nadaje orientacji procesowej charakter dynamiczny realizowany przez **zarządzanie procesami**, które¹⁸:

- ukierunkowuje procesy na strategię;
- prowadzi do wyższej skuteczności i efektywności;
- tworzy warunki trwałego sukcesu poprzez planowanie, sterowanie i doskonalenie procesów.

Zarządzanie procesami w swej istocie powinno zapewnić w całej organizacji maksymalizację udziału działań (czynności, zachowań się, operacji) tworzących wartość dodaną dla całej organizacji, oznacza to również tworzenie wartości oczekiwanej przez klienta. Stąd konieczność ustalenia architektury procesów na poziomie strategicznym (wynikających z celów strategicznych, i z określeniem ich rezultatów), oraz opera-

¹⁶ J. Rutkowska, *Podejście procesowe w zarządzaniu a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania” 2005, nr 1(7).

¹⁷ Zob. szerzej: R. Brajer-Marczak, *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, w: *Podejście procesowe*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

¹⁸ *Prozessmanagement umsetzen*, red. Horvath&Partner, Schaffer-Verlag, Stuttgart 2005, s. 4.

cyjnym. Zarządzanie procesami w odniesieniu do poziomu operacyjnego obejmuje¹⁹:

- identyfikację procesów (wybór, mapowanie, opis, analiza procesów);
- modelowanie procesów (usprawnianie istniejących i projektowanie nowych procesów);
- implementację procesów i pomiar ich wydajności;
- kierowanie procesami (planowanie, kontrola, ciągłe doskonalenie).

W uproszczonej interpretacji zarządzanie procesami polega na systematycznej analizie, ciągłym doskonaleniu i kontroli wszystkich działań (zachowań się, czynności, operacji) w celu poprawy skuteczności i efektywności procesów całej organizacji.

Według A.J. Bliklego²⁰ „zarządzanie procesowe” obejmuje:

- 1/ analizę i optymalizację procesu z udziałem jego wykonawców;
- 2/ wyznaczanie standardów jakości przez bezpośrednich odbiorców – klientów wewnętrznych i zewnętrznych;
- 3/ procedury tworzone z udziałem ich przyszłych wykonawców;
- 4/ współpracę, organizowanie i optymalizację współpracy;
- 5/ zarządzanie własnym miejscem pracy.

Cechy organizacji zarządzanej procesowo²¹:

- 1/ Przedmiotem zarządzania są procesy, a podmiotem ludzie (doskonalili się procesy, a kształci ludzi);
- 2/ Doskonalenie procesów, to doskonalenie struktury, wyposażenia narzędziowego i wiedzy wykonawców;
- 3/ Organizacja tworzy wiedzę;
- 4/ Menedżerowie – właściciele procesów odpowiadają za cały proces i związaną z nim wiedzą;
- 5/ Właściciele procesów ustanawiają pełnomocników, poszerzając zakres awansu pracowników;

¹⁹ Rozwinięcie składowych, zob. S. Nowosielski, *Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

²⁰ Zob. porównanie zarządzania tradycyjnego z procesowym: A.J. Blikle, *Doktryna jakości*, książka in statu nascendi udostępniona w domenie publicznej 4 maja 2009, www.procesowcy.pl.

²¹ Tamże, s. 156 – 157.

- 6/ Kierownicy zespołów zajmują się członkami zespołów, za sprawy merytoryczne odpowiada właściciel procesu;
- 7/ Standardy jakości wyznacza klient zewnętrzny, które rozpisuje się na wszystkie stanowiska pracy;
- 8/ Relacja dostawca-odbiorca determinuje podstawową zasadę relacji pomiędzy zespołami wykonawców, którą jest współpraca (nie współzawodnictwo);
- 9/ Obszarem optymalizacji działania jest proces, a nie zespół, warunki zewnętrzne optymalizacji wyznacza standard jakości określany przez klienta procesu;
- 10/ Wszystkie czynności rutynowe są opisane przy pomocy norm w formie procedur, instrukcji i standardów, a przy opisie norm uczestniczą przyszli ich użytkownicy.

Przegląd określeń i interpretacji terminów proces i zarządzanie procesami (zarządzanie procesowe) stanowią tytuł, moim zdaniem, do wysunięcia tezy, że orientacja procesowa w zarządzaniu operacyjnym tworzy szansę transformacji administracji publicznej wyrażonej przez pięć jej wymiarów (przedstawionych w punkcie 2).

Orientację procesową można przedstawić również w pewnym rozwinięciu jako przejawy określonych działań wyrażających cechy orientacji procesowej w organizacji²².

- 1/ Orientacja na klienta uwzględniająca:
 - model klienta (zidentyfikowani klienci);
 - miary oceny zaspokajania oczekiwań klienta (wielkości mierzone, jednostki miary, oczekiwane wartości);
 - modele procesów zorientowanych na klienta (wejście, wyjście, zasoby, produkty);
 - program integracji z dostawcami określonych zasobów;
 - mapa procesów w organizacji;
 - analiza kosztów procesów;
 - analiza wartości dodanej procesów.
- 2/ Określanie celów procesów z uwzględnieniem:
 - źródeł celów;
 - mierników osiągnięcia celów (wielkości, jednostek miary, wartości).

²² Jest to wynik analizy podstawowych elementów koncepcji zarządzania zorientowanych na procesy, zob. R. Gabryelczyk, *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006, s. 27 – 35.

3/ Znaczenie pracy zespołowej uwzględniając:

- dobór pracowników według kryteriów pracy zespołowej (zróżnicowanie, zastępowalność, otwartość na współpracę);
- identyfikacja potencjału kompetencji zespołu;
- zasady gratyfikacji za pracę zespołową;
- ciągłe doskonalenie zespołu;
- mierniki samokontroli i usprawniania pracy zespołu;
- preferencje do współdziałania.

4/ Znaczenie rynków wewnętrznych uwzględniając:

- określenie obszarów/procesów jako usługowe;
- określenie kryteriów wyceny usług;
- określenie zasad korzystania ze źródeł zewnętrznych;
- upowszechnienie zasady badania potrzeb wewnętrznych usługobiorców.

5/ Znaczenie dotychczasowej wiedzy uwzględniając:

- modele referencyjne;
- zarządzanie wiedzą, organizację uczącą się (nabywanie i gromadzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą, transfer wiedzy ...);
- wdrożenie koncepcji benchmarkingu, wywiadu gospodarczego.

6/ Znaczenie struktur procesowych, jak:

- zadaniowe;
- projektowe;
- macierzowe;
- hipertekstowe.

7/ Znaczenie zarządzania zmianą uwzględniając realizację:

- założeń koncepcji Kurta Lewina (rozmarzenie – zmiana – zamrożenie);
- cyklu badawczego (opis, analiza, ocena, diagnoza, prognoza);
- cyklu Deminga (P (*Plan*) – D (*Do*) – C (*Check*) – A (*Act*)).

8/ Znaczenie pomiarów i standardów uwzględniając:

- mierniki osiągnięcia celów;
- metody pomiaru;
- ustanawianie standardów (jako wynik doświadczeń, badań i możliwości ich spełniania).

- 9/ Znaczenie składników opisujących proces, jak klienci, dostawcy, podprocesy, właściciele procesów.
- 10/ Znaczenie koncepcji zarządzania i technologii bazujących na procesach i wspierających procesy (Zainteresowanie orientacją procesową w zarządzaniu, również podejściem procesowym, zarządzaniem procesami, pozostaje w ścisłej zależności z rozwojem teorii i praktyką stosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania. Potwierdza to bogata literatura i wyniki badań)²³.

Szeroki zakres możliwych działań określa zróżnicowany zakres stosowania założeń orientacji procesowej, który formalnie wyznacza **poziom dojrzałości procesowej** (szerzej będzie w punkcie 4.)²⁴.

W punkcie tym zaledwie zasygnalizowano ofertę możliwości tkwiących w szerokim rozumieniu orientacji procesowej (wyrażanej poprzez proces, zarządzanie procesami i z tym związane działania) stanowiących szansę przyspieszenia transformacji administracji publicznej, jako odpowiedź na wyzwania współczesności i przyszłości.

4. Orientacja procesowa w praktyce administracji samorządowej

Informacja o stanie praktycznego stosowania założeń orientacji procesowej w administracji publicznej jest bardzo rozproszona – brakuje kompleksowych badań.

W. Szumowski²⁵ przeprowadził badania w 129 urzędach administracji samorządowej, w których jako warunek konieczny stosowania elementów podejścia procesowego przyjął identyfikację procesów. W ocenie zakresu stosowania założeń podejścia procesowego wyróżnił obszary: identyfikacja procesów, dostosowanie struktur, dostosowanie systemu, czynniki kształtujące kulturę organizacyjną, i zbudował model oparty na procesowej formule, a w ocenie stanu wykorzystał syntetyczny wskaźnik z dziesięciostopniową skalą. Oto syntetyczne wnioski z badań:

²³ Potwierdzenie znajdziemy w bibliografiach przykładowo wymienionych pozycji: J. Brilmana, op. cit.; *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t.1, red. M. Romanowska, M. Trocki, Wyd. SGH, Warszawa 2004; *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

²⁴ Zob. P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, op. cit., s. 118 – 121.

²⁵ Zob. W. Szumowski, *Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

- 1/ Podejście procesowe (po zweryfikowaniu) stosowały 33 urzędy (ze 129 badanych, co stanowiło 26%, przy najniższym odsetku gmin wiejskich);
- 2/ Stosowanie założeń podejścia procesowego deklarowały urzędy mające wdrożone normy ISO 9001:2000 (z wyjątkiem Urzędu Miasta Wrocławia deklarującego dodatkowo wdrożenie Strategicznej Karty Wyników);
- 3/ Występuje „zadowolający” ale zróżnicowany zakres stosowania elementów podejścia procesowego z obszaru „identyfikacja procesów” (w tym: sporządzanie dokumentacji procesów, określanie relacji między procesami i między działami, określanie celów procesów, określanie klientów procesów), i z obszaru „dostosowanie systemu” (w tym: określanie mierników procesów, badanie opinii klientów, pozyskiwanie i analiza realizatorów procesów, ocenianie wyników procesów, stosowanie benchmarkingu, stosowanie mechanizmów doskonalenia procesów);
- 4/ Nie znajduje potwierdzenia w praktyce „dostosowanie struktur” (ustalanie odpowiedzialnych za cały proces, delegowanie uprawnień realizatorom procesów, przekształcanie struktur w kierunku struktury procesowej), i w ograniczonym stopniu wykorzystuje się „czynniki kształtujące kulturę organizacyjną (uzależnienie wynagrodzeń i awansu od wyników procesów, szkolenie w zakresie podejścia procesowego, rozszerzanie odpowiedzialności);
- 5/ Zdecydowanie pozytywnie oceniane są skutki stosowania założeń orientacji procesowej w praktyce urzędów – 77 % ocen pozytywnych (miedzy innymi: wzrost satysfakcji klientów, uporządkowanie, usystematyzowanie i opis procesów/działań, poprawa jakości funkcjonowania urzędu, wzrost satysfakcji pracowników, skrócenie czasu oczekiwania na decyzje), przy braku ocen negatywnych;
- 6/ Wskazywane bariery ograniczające stosowanie założeń orientacji procesowej to: wysoki koszt wdrożenia, brak kwalifikacji kadry, uznanie za efektywną strukturę funkcjonalną, wystarczające przestrzeganie przepisów, opór pracowników, brak przywództwa do innowacji, monopolistyczna pozycja urzędu.

Z przedstawionych wyników badań według przyjętego syntetycznego wskaźnika trudno ustalić formalny poziom dojrzałości procesowej jako wyznacznik stosowania założeń orientacji procesowej.

Wyniki badań dotyczących dojrzałości procesowej w polskich organizacjach, którymi również objęto administrację publiczną, zawiera raport przygotowany przez serwis PROCESOWCY.PL²⁶.

Poziomy dojrzałości procesowej wykorzystane w badaniach:

Poziom 1. Procesy przypadkowe, niepowtarzalne (brak świadomości procesowego wykonywania czynności, procesy nie są zidentyfikowane);

Poziom 2. Procesy powtarzalne nieudokumentowane (istnieje świadomość procesów i zależności pomiędzy funkcjami), brak miar procesów;

Poziom 3. Procesy zidentyfikowane, powtarzalne, udokumentowane (mapy procesów, opisy działań), niemierzone (brak informacji o osiągnięciu celów procesów);

Poziom 4. Procesy zidentyfikowane, opisane, mierzone (informacja o osiągnięciu celu) niezarządzane (nie są przekładane na decyzje zarządcze jako podstawa ciągłego doskonalenia);

Poziom 5. Procesy identyfikowane, opisane, mierzone i zarządzane (ciągłe doskonalenie).

Dane o poziomie dojrzałości procesowej uzyskano za pośrednictwem ankiety internetowej opublikowanej na stronach serwisu PROCESOWCY.PL. Spłynęło 480 poprawnie wypełnionych ankiet z jedenastu branż. Administrację publiczną wyodrębnioną jako branżę reprezentowały 43 urzędy, co stanowiło około 9 % całości.

Subiektywna ocena dojrzałości procesowej w administracji publicznej na tle opinii respondentów wszystkich branż (wynik w nawiasie):

Poziom 1. – 7 % (4 %);

Poziom 2. – 26 % (17 %);

Poziom 3. – 63 % (29 %);

Poziom 4. – 4 % (38 %);

Poziom 5. – 0 % (12 %).

W administracji publicznej dominuje poziom 3. (i niższe poziomy) – procesy zdefiniowane, udokumentowane ale nie mierzone, śladowo ma miejsce pomiar procesów, przy zerowym stanie zarządzania procesami. Jest to sytuacja, w której nakład pracy związany z modelowaniem procesów nie przynosi żadnego efektu w doskonaleniu funkcjonowania administracji publicznej. Jest to sytuacja niekorzystna na tle opinii respondentów wszystkich branż - dominuje poziom 4. (38 %). Czyli procesy są mierzone jako podstawa doskonalenia, ma również miejsce zarządzanie pro-

²⁶ Dojrzałość procesowa polskich organizacji, PROCESOWCY.PL, marzec 2010.

cesami (zadeklarowało 58 organizacji, co stanowi 12 %). Łącznie poziomy 4. i 5. według deklaracji realizuje 50 % badanych branż, w administracji zaledwie 4 % (tylko poziom 4.).

Jeszcze mniej korzystnie przedstawia się sytuacja w administracji publicznej na tle branż usługowych, jak ubezpieczenia, gdzie na poziomach 4. i 5. deklaruje realizację procesów 76 % organizacji branży, a w bankowości odpowiednio 72 %.

Z fragmentarycznie przedstawionych badań wynika, że założenia orientacji procesowej w praktyce administracji publicznej jednoznacznie łączy się z wdrażaniem systemów zarządzania jakością, głównie według norm ISO 9001:2000. Współcześnie wskazuje się jednak, że preferowaną koncepcją doskonalenia funkcjonowania administracji publicznej jest Wspólna Metoda Oceny, CAF (*Common Assessment Framework*). Metoda posiada wszystkie walory, które łączą się z orientacją procesową, stanowi instrument kompleksowego zarządzania jakością w ujęciu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (*European Foundation for Quality Management* – EFQM)²⁷, jak: orientacja na wyniki, orientacja na klienta, przywództwo i stałość celów, zarządzanie przez procesy i fakty, zaangażowanie i rozwój pracowników, ciągłe doskonalenie i innowacje, partnerstwo, społeczne odpowiedzialność. Uzasadnienie znaczenia tej metody w administracji publicznej zawiera „Przewodnik po samoocenie według metody CAF”²⁸. Podkreśla się przy tym ścisły związek tej metody z NPM (z idę menedżeryzmu w administracji publicznej). Metoda CAF orientuje zarządzanie świadczeniem usług publicznych na aktywność administracji publicznej przynoszącą korzyści w zakresie efektywności i jakości usług.

W roku 2010 przeprowadzono badania wśród pracowników jednostek samorządu terytorialnego dotyczące stanu wiedzy o metodzie CAF 2006²⁹ jako podstawy do projektowania narzędzi pozwalających na pogłębienie wiedzy z zakresu tej metody.

²⁷ Pełny opis metody i jej walory zob.: *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*. Warszawa 2008. www.dsc.kprm.gov.pl.

²⁸ Zob. CAF w samorządzie terytorialnym. Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenie pracowników i pomoc doradcą. Przewodnik po samoocenie według metody CAF 2006, www.F5.pl.

²⁹ CAF w samorządzie terytorialnym. Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenie pracowników i pomoc doradcą. Raport z badania poziomu wiedzy o metodzie CAF 200 wśród jednostek samorządu terytorialnego. www.F5.pl.

- 1/ 48% badanych deklaruje stosowanie systemów i metod zarządzania jakością, w tym 85,4 % potwierdza stosowanie ISO 9001, 18,8 % – podejście procesowe, 4,9% – CAF, 3,5% – SKW, 2,8% – TQM.
- 2/ CAF według respondentów postrzegana jest jako metoda koncentrująca uwagę na samoocenie, natomiast potrzebę ciągłego doskonalenia, co jest wartością metody, łączy się z krytyką istniejącego stanu, nie jest to powszechnie akceptowane – stąd zaledwie 15 % respondentów wskazuje na planowanie wdrożenia CAF.
- 3/ W konkluzji wskazuje się na potrzebę wsparcia w upowszechnianiu metody, rozbudowy form wymiany doświadczeń i koniecznej rekomendacji prawnej.

Podsumowanie

Z analizy źródeł literatury wynika jednoznacznie współzależność wyzwań i możliwości reakcji na wyzwania sektorów biznesowego, publicznego (również pozarządowego). Potwierdza to również konieczność transformacji administracji publicznej.

Stawianie na orientację procesową w zarządzaniu operacyjnym jako odpowiedź na wyzwania transformacji administracji publicznej byłoby dużym uproszczeniem. Łączenie orientacji procesowej z wdrażaniem systemów i metod zarządzania jakością według dotychczasowej praktyki urzędów administracji różnych szczebli zapewnia zaledwie elementy identyfikacji procesów przy znikomym zakresie pomiaru, ciągłego doskonalenia i optymalizacji procesów. Co jest istotą zarządzania procesami i stąd wynikających korzyści tej orientacji, to jest wzrost efektywności i jakości usług publicznych.

Perspektywiczne łączenie orientacji procesowej z wdrażaniem metody CAF teoretycznie (potwierdzone w praktyce) jest bardzo obiecujące w zakresie korzyści. Jednak perspektywiczna dynamika i zakres jej stosowania nie jest na miarę potrzeb wyzwań transformacji.

Zmiany o charakterze transformacyjnym administracji publicznej wymagają „nośnego projektu transformacyjnego, uzyskującego poparcie polityczne, połączonego z wizją strategiczną”, wspieraną podstawami prawnymi. Praktyczna realizacja założeń transformacji administracji publicznej na poziomie operacyjnym wymaga szerokiego upowszechnienia koncepcji i metod opartych na orientacji procesowej z wiodącą rolą metody CAF.

Literatura:

1. Ackoff R.L., *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” Nr 2(40) 1973.
2. *Agenda 2030 Zespołu Doradców Strategicznych Premiera RP*, www.polska2030.pl.
3. Blikle A.J., *Doktryna jakości*, książka in statu nascendi udostępniona w domenie publicznej 4 maja 2009, www.procesowcy.pl.
4. Brajer-Marczak R., *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, w: *Podejście procesowe*, red. S Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
5. Brilmana J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
6. *CAF w samorządzie terytorialnym. Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenie pracowników i pomoc doradczą. Przewodnik po samoocenie według metody CAF 2006*, www.F5.pl.
7. *CAF w samorządzie terytorialnym. Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenie pracowników i pomoc doradczą. Raport z badania poziomu wiedzy o metodzie CAF 200 wśród jednostek samorządu terytorialnego*. www.F5.pl.
8. *Dojrzałość procesowa polskich organizacji*, PROCESOWCY.PL, marzec 2010.
9. Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006.
10. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 1997.
11. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
12. Kowalczyk L., *Zarządzanie operacyjne w jednostkach samorządu terytorialnego (Zarys problemów)*. Praca zbiorowa pod red. L. Kowalczyk, F. Mroczo, *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2009.

13. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
14. *Nowoczesna administracja: metody skutecznej transformacji*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009 – styczeń 2010.
15. Nowosielski S., *Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
16. *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t.1, red. M. Romanowska, M. Trocki, Wyd. SGH, Warszawa 2004;
17. Peppard J., Rowland Ph., *Re-engineering*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
18. Rutkowska J., *Podejście procesowe w zarządzaniu a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania” 2005, nr 1(7).
19. Stokalski B., *Sektor publiczny może korzystać z doświadczeń biznesu*, „Harvard Biznes Review Polska” grudzień 2009 – styczeń 2010.
20. Szumowski W., *Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
21. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1988.
22. *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*. Warszawa 2008. www.dsc.kprm.gov.pl.

Hierarchie i procesy w administracji publicznej

Wstęp

W wielu krajach reforma administracji publicznej nieustannie jest jedną z najważniejszych i najpilniejszych kwestii. Analizując doświadczenia różnych krajów można wyróżnić przynajmniej trzy kierunki reform instytucji publicznych:

- a) rynkowe - kładące nacisk na konkurencję;
- b) menedżerskie - odwołujące się metod i technik zarządzania właściwych dla organizacji biznesowych i akcentujące zasadność ich zastosowania w instytucjach publicznych;
- c) programowe - zorientowane na ustanowienie właściwych instrumentów analizy kierunkiem oceny efektywności realizacji usług publicznych.

Implementacja podejścia procesowego do świadczenia usług publicznych mieści się w kierunku menedżerskim i programowym i w pewnej mierze podważa weberowskie funkcjonowanie administracji, które opierało się na ustanowieniu hierarchicznego porządku i przestrzeganiu reguł. W praktyce, współczesne instytucje publiczne wypełniają swoje zadania nie tylko przez realizację prawa ale w coraz większym stopniu przez procesy i poddanie organizacji publicznych raczej zewnętrznej niż wewnętrznej kontroli.

1. Hierarchia

To Maks Weber wniósł najoryginalniejszy wkład do badania fenomenu biurokracji. Zanim przedstawił swój typ idealny biurokracji, jako młody człowiek Weber obserwował rozwój zjednoczonych Niemiec. Podczas gdy w siłach zbrojnych wielu europejskich krajów tego czasu sprzedawano stanowiska oficerskie bez względu na kwalifikacje kupują-

cych, a zwykłym żołnierzom zapewniano jedynie prymitywne przeszkolenie, w pruskiej armii działało się odwrotnie. Hierarchia dowodzenia była w niej bardziej precyzyjnie określona, iż u jej francuskiej czy brytyjskiej odpowiedniczki; każdy ze szczebli miał przypisane wyraźnie sprecyzowane obowiązki. W rządzonych przez Bismarcka Niemczech ów militarny model znalazł swoje odbicie w przedsiębiorstwach i instytucjach społeczeństwa obywatelskiego¹. Hierarchia stała się dla Webera centralną kategorią, na której oparł konstrukcję modelu biurokracji.

W modelu tym władzę organizacyjną sprawują urzędnicy o odpowiednich kwalifikacjach w dziedzinie administrowania. Urzędnicy ci zorganizowani są w system biur i stanowisk na zasadzie hierarchicznej. Biura i stanowiska na każdym poziomie hierarchii są wyposażone w stałe, tzn. niezależne od ludzi, którzy je aktualnie zajmują zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Najważniejsze uprawnienia decyzyjne i odpowiedzialność są skoncentrowane na najwyższych szczeblach tej hierarchii. Między szczeblem najwyższym a najniższym istnieje wiele szczebli pośrednich powiązanych na zasadzie nadrzędności i podrzędności służbowej, a uplasowani na tych szczeblach urzędnicy są poddani systematycznej dyscyplinie formalnej i kontroli. Tak skonstruowana struktura organizacyjna przybiera postać piramidy, w której im dalej od podstawy tym mniej stanowisk na poszczególnych jej poziomach hierarchicznych. Całość jest uwieńczona instancją najwyższą, będącą centralnym ośrodkiem struktury i zarządzającą nią w sposób demokratyczny. Na tym szczeblu skoncentrowana jest władza organizacyjna, tu formułowane są główne cele działania całej organizacji oraz określone sposoby ich realizacji².

Po drugiej wojnie światowej w Europie i w Stanach Zjednoczonych dynamiczny rozrost struktur hierarchicznych w administracji publicznej oraz w przedsiębiorstwach prywatnych traktowano jako konieczny element procesów modernizacyjnych, a nawet postępu cywilizacyjnego. Hierarchia – choć nie brak jej było krytyków – ukazywała swój ogromny potencjał w zakresie redystrybucji dochodu narodowego, wielkich przedsięwzięć społeczno-ekonomicznych, czy nawet inkluzji społecznej (awans niektórych grup społecznych i tym samym wykształcenie się

¹ R. Sennet, *Kultura nowego kapitalizmu*, Muza SA, Warszawa 2010, s. 19.

² K. Bolesta-Kukułka, B.R. Kuc, W. Piotrowski, *Zarządzanie administracyjne – teoria i praktyka* [w:] *Współczesne koncepcje zarządzania* (red.) A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1985, s. 116.

klasy zawodowych urzędników i menedżerów)³. Jednocześnie pojęcia biurokracji i hierarchii stopniowo zyskiwały coraz bardziej pejoratywne zabarwienie.

2. Przemiany

Na początku lat sześćdziesiątych dwudziestego wieku pojawiły się pierwsze symptomy podważające sprawność funkcjonowania hierarchii. Walka o prawa obywatelskie, wojna w Wietnamie, wojna z ubóstwem (*War on Poverty*), polityka równych szans (*affirmative action*) to przykłady wydarzeń, które, zweryfikowały władzę biurokracji. Kryzysy, z którymi musiały zmierzyć się rządy doprowadziły do sformułowania postulatu⁴ „[...]nowego podejścia, nowej filozofii działania i nowego porządku – nowej administracji publicznej (*New Public Administration*)”⁵. Dostrzeżono, że sposób i czas reakcji maszyny biurokratycznej wydłuża się, bo mnożą się problemy, z którymi hierarchia nie może sobie poradzić. To wtedy chyba po raz pierwszy tak wyraźnie podniesiono problem projektowania struktur niehierarchicznych (*nonhierarchy structure*), które zajmą się rozwiązywaniem problemów społecznych⁶. W miarę pojawiania się nowych zadań i problemów, w administracji tworzone kolejne urzędy, nie dbając zbyt o dopasowanie nowych struktur do starych ani o wynikający z nich administracyjny chaos. Zaczęto mówić o urzędach, które można znieść, o wynagrodzeniach, które można zmniejszyć, o stanowiskach, które można zlikwidować oraz o wydatkach, które można ograniczyć. Zaczęto postrzegać biurokrację jako „przestarzały aparat”, który należy poddać kompleksowej reorganizacji.

Jednak to w latach osiemdziesiątych XX wieku nastąpiły prawdziwe zmiany, zainicjowane przez prezydenta Reagana i premier Thatcher w postaci reform instytucjonalnych, które obecnie określa się mia-

³ Por. D. Grunow, *Development of the Public Sector: Trends and Issues* [w:] Guidance, Control, and Evaluation in the Public Sector, (eds.) F.X. Kaufmann, Berlin-New York 2006, s. 26-28

⁴ Historia reorganizacji administracyjnej w XX wieku jest historią retoryki. Zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych próby reorganizacji stanowią temat tradycyjnego dyskursu.

⁵ Ch. H. Levine, B.G. Peters, F. J. Thompson, *Public Administration*, Scott, Foresman and Company 1990, s. 258.

⁶ Zob. O.J. White Jr., *Organization and Administration for New Technological and Social Imperatives* [w:] *Public Administration in a Time of Turbulence*, (eds.) D. Waldo, Chandler Publishing 1971, s. 151-168.

nem *New Public Management* (NPM) – nowe zarządzanie publiczne⁷. W swoim pierwszym przemówieniu inauguracyjnym prezydent Reagan obiecał narodowi „nowy porządek”, mówił, „rząd nie jest rozwiązaniem problemu, tylko problemem”⁸. Struktura administracji stopniowo ewoluowała w stronę komercyjnych organizacji. Nastąpiło odejście od modelu weberowskiego, który zakładał integralność organizacji biurokratycznej i dominację układów monocentrycznych, w której rola zasobów ludzkich została sprowadzona do wykonywania zestandaryzowanych działań.

Na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku następcą Reagana prezydent Clinton rozpoczął ogólnonarodowy program reformy administracji, którego jednym ze skutków było uchwalenie przez Kongres Stanów Zjednoczonych w 1993 roku *Government Performance and Results Act*⁹. Ta ustawa zapoczątkowała zmianę sposobu myślenia. Od myślenia w kategoriach biurokratycznych i wypełniania odpowiednich zadań do myślenia w kategoriach zarządzania, w kategoriach procesu. Dotychczasowy model administracji, opartej na biurokratycznej racjonalności, został w większości krajów zanegowany i zastąpiony przez model menedżerskiego zarządzania publicznego, charakteryzujący się m.in. tym, że:

- administracja jest zorientowana na obywatela-użytkownika, obywatela-klienta;
- nacisk kładzie się na kontrolę wyników, a nie tylko na kontrolę procedur;
- następuje oddzielenie funkcji strategicznych od funkcji operacyjnych;
- przekazuje się wykonywanie usług publicznych konkurującym ze sobą organizacjom spoza administracji (*outsourcing* strategiczny, który często prowadzi do powstawania struktur sieciowych);

⁷ NPM jest koncepcją wielowątkową. W artykule ograniczam się do ujęcia NPM, jako modelu zarządzania publicznego, w którym istotną rolę odgrywają metody przyjęte z sektora prywatnego, w tym podejście procesowe.

⁸ C.H. Levine, *The Federal Government in the Year 2000: Administrative Legacies in the Reagan Years*, „Public Administration Review” 1986, nr 46, s. 195-206.

⁹ Powyższa ustawa stanowi przykład rozwiązań legislacyjnych, które obligują instytucje biurokratyczne do implementacji podejścia procesowego; zob. T.R. Gulledege, R.A. Sommer, *Business Process Management: Public Sector Implications* „Management Journal” 2002, nr 8, s. 368-369.

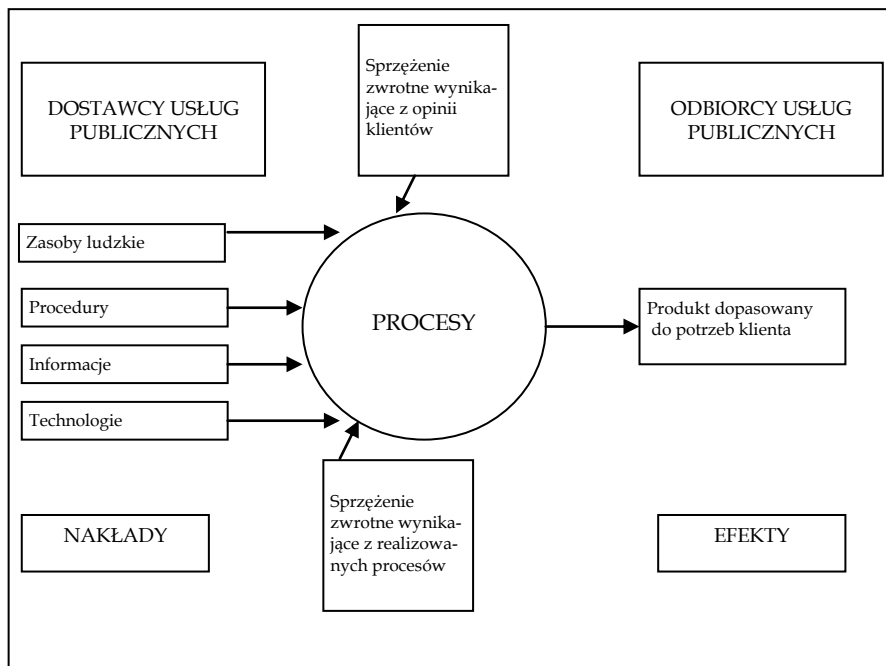
- wprowadza się mechanizmy kontroli zdecentralizowanych jednostek np. dzięki różnym typom kontroli społecznej, kontrakty na zarządzanie z jednoznacznie zdefiniowanymi i mierzonymi wskaźnikami;
- zleca się na zewnątrz (*outsourcing* operacyjny) – dzięki zamówieniom publicznym – działalność uzupełniającą, gwarantując tym samym konkurencyjność ofert.

3. Procesy

Centralnymi, ale nie oczywistymi tak, jak w biznesie kategoriami podejścia procesowego w administracji publicznej są: klient, produkt administracji oraz relacje związane z procesami świadczenia usług publicznych. Klient jest odbiorcą procesu. Oprócz klasycznej funkcji konsumenta pełni on wiele innych funkcji. W ujęciu procesowym jest on kolejnym elementem łańcucha wartości, obiektem tworzącym proces, ale i jego kontrolerem oraz osobą formułującą kryteria jego oceny¹⁰ Tym samym zmieniają się relacje administracji z otoczeniem. Administracja nie może już izolować się od otoczenia ponieważ dodatkowym mechanizmem jej oceny staje się rynek i konkurencja. Centralnym komponentem podejścia procesowego w administracji są relacje między klientami a dostawcami usług publicznych. Istotne zatem jest badanie opinii odbiorców o jakości usług publicznych, które pozwala administracji na dokonywanie odpowiednich korekt w procesie ich świadczenia.

Większość działań realizowanych przez administrację to procesy, które przekształcają określone nakłady, włączając w nie działania, metody oraz operacje w pożądane rezultaty mające zapewnić pożądaną jakość usług publicznych. W każdym obszarze czy funkcji w obrębie instytucji zachodzi wiele procesów i każdy z nich powinien być przeanalizowany z uwzględnieniem jego rezultatów oraz konieczności podjęcia działań mających na celu poprawę jego jakości. Implementacja tych procesów wymaga odpowiednich nakładów rzeczowych i niematerialnych, które mają zapewnić pożądany przez odbiorców poziom jakości usług publicznych (zob. rys. 1).

¹⁰ J. Niemczyk, *Organizacja procesowa* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red) R. Krupski (red.), Warszawa 2005, s. 93.



Rysunek 1. Podejście procesowe w administracji

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie optyki procesowej do funkcjonowania urzędu oznacza, iż realizowane w nim zadania traktuje się, jako zbiór powiązanych ze sobą procesów, które trzeba precyzyjnie zidentyfikować i zarządzać nimi. Takie podejście pozwala odejść od sztywnego i niejednokrotnie nieefektywnego zarządzania wydziałami na rzecz zarządzania procesami. Wymaga to wydzielenia sfer funkcjonalnych urzędu, np. gospodarki nieruchomościami, infrastruktury komunalnej, rozwoju społecznego i wówczas np. wydziały geodezji, urbanistyki i architektury, ochrony środowiska, mieszkalnictwa, inwestycji, spraw społecznych są instrumentem, składową realizowanych procesów, a nie samoistnymi działami. Procesy winny zostać uporządkowane w postaci umożliwiającej przedstawienie powiązań między nimi tak aby móc wyróżnić procesy główne, operacyjne i wspomagające. Wyboru dokonuje się biorąc pod uwagę takie kryteria jak to, czy procesy:

- wynikają z misji/strategii urzędu,

- są drogie (koszto-, pracochłonne),
- są ryzykowne dla organizacji,
- dotyczą bezpośrednio klienta,
- wymagają współpracy wielu funkcji/osób/komórek.

Podsumowanie

Logika przemian biurokracji w opisanym kontekście jest następująca: Tradycyjna weberowska formuła działania administracji miała charakter hierarchiczny- aparat urzędniczy nie brał udziału w wyznaczaniu celów rozwojowych, był jedynie odpowiedzialny za realizację polityki państwa i rozliczny głównie ze stopnia, w jakim udało się zamierzone cele wprowadzić w życie. Poszczególne szczeble struktury hierarchicznej były odseparowane od siebie przez specjalizację zadaniową. Dominowały wertykalne łańcuchy powiązań w strukturze, a obywatele stykając się z biurokracją stanowili jedynie biernego odbiorcę realizowanych przez biurokrację zadań. Warto nadmienić, że Max Weber już w końcu XX wieku przewidywał, że biurokracja może zdewastować każdą demokrację. Biurokracja może zdewastować demokrację nie dlatego, że drogo kosztuje, i nie dlatego, że jej rosnąca obecność utrudnia załatwianie wielu spraw, i nie dlatego wreszcie, że biurokracja tylko z najwyższym trudem daje się skontrolować, lecz dlatego, że im większa biurokracja, tym dłuższa i trudniejsza droga obywatela do uczestnictwa we wspólnym podejmowaniu decyzji, w tym decyzji, które dotyczą jego samego.

Próba wyjścia z przewidywanego przez Webera kryzysu demokracji oznaczała w kontekście funkcjonowania administracji publicznej, konieczność silniejszego wzięcia pod uwagę potrzeb i oczekiwań obywateli oraz zmianę logiki funkcjonowania administracji. Obywatel w coraz większym stopniu staje się klientem usług publicznych, a jego zadowolenie z jakości usług jest jednym z podstawowych mierników efektywności funkcjonowania administracji. W tym kontekście podejście procesowe do świadczenia usług publicznych, służy nie tylko zwiększeniu skuteczności działania instytucji publicznych (nie jest celem samym w sobie, tak jak ma to miejsce w sektorze prywatnym) ale również determinuje wizję administracji jako bardziej „przyjaznej” lub bardziej „wyobcowanej” w stosunku do obywateli konkretnego państwa.

Literatura:

1. Bolesta-Kukułka K., Kuc B.R., Piotrowski W., *Zarządzanie administracyjne – teoria i praktyka* [w:] *Współczesne koncepcje zarządzania* (red.) A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1985.
2. Grunow D., *Development of the Public Sector: Trends and Issues* [w:] *Guidance, Control, and Evaluation in the Public Sector*, (eds.) F.X. Kaufmann, Berlin-New York 2006.
3. Gullledge T.R., Sommer R.A., *Business Process Management: Public Sector Implications* "Management Journal" 2002, nr 8.
4. Levine Ch.H., *The Federal Government in the Year 2000: Administrative Legacies in the Reagan Years*, „Public Administration Review” 1986, nr 46.
5. Levine Ch.H., Peters B.G., Thompson F.J., *Public Administration*, Scott, Foresman and Company 1990.
6. Niemczyk J., *Organizacja procesowa* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red.) R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
7. Sennet R., *Kultura nowego kapitalizmu*, Muza SA, Warszawa 2010.
8. White O.J. Jr., *Organization and Administration for New Technological and Social Imperatives* [w:] *Public Administration in a Time of Turbulence*, (eds.) D. Waldo, Chandler Publishing 1971.

Strategia komunikowania się z interesariuszami w działalności operacyjnej organizacji ochrony zdrowia. Badania sondażowe

CEL: wskazanie potrzeby formułowania konkretnej strategii komunikowania się z interesariuszami w działalności operacyjnej organizacji ochrony zdrowia.

Wstęp

Każda współczesna organizacja funkcjonuje w dynamicznie zmieniającym się i wysoce konkurencyjnym otoczeniu oraz uczestniczy w permanentnych interakcjach z licznymi interesariuszami¹. Powyższa specyfika jest także charakterystyczna dla organizacji działających w sektorze ochrony zdrowia, które ponadto podlegają silnym wpływom społecznym i często politycznym².

Mając w perspektywie realizację długofalowych celów i zadań, a także sprostanie stale rosnącym oczekiwaniom ze strony beneficjentów usług medycznych, należy możliwie najefektywniej realizować wszystkie aspekty działalności bieżącej³. Niewątpliwie sprawna i obopólnie akceptowalna komunikacja z kluczowymi grupami interesariuszy jest tutaj mocnym atutem⁴.

¹ J.L. Denis, L. Lamothe, A. Langley, *The dynamics for collective leadership and strategic change in pluralistic organizations*, Academy of Management Journal, No 44(4) 2001.

² A. Frączkiewicz-Wronka, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

³ L.P. Wooten, L. Anderson, J. Pinkerton, T. Noll, J. Lori, S. Ransom, *Strategic Leadership in Healthcare: The Role of Collective Change Agents in Closing the Gap of Healthcare Disparities*, Ross School of Business Working Paper Series Working Paper No 1060, December 2006.

⁴ M. Rojek – Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu Wrocław 2006.

Niniejszy artykuł podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie o rolę strategii komunikowania się z interesariuszami w działalności operacyjnej jednostek ochrony zdrowia. W oparciu o wyniki sondażu przeprowadzonego wśród osób reprezentujących publiczne i niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej województwa śląskiego, przedstawia analizę interesariuszy, ich związki oraz rolę w kontaktach z przedmiotowymi jednostkami, a także podejście do stosowania strategii komunikowania się w bieżącej działalności badanych organizacji.

1. Rola strategii komunikowania się jednostki ochrony zdrowia z interesariuszami – podejście procesowe

Sektor ochrony zdrowia jest obszarem zróżnicowanym. Cechuje go wielość celów stawianych przed organizacjami, coraz większa dynamika, złożoność, a także duża liczba interesariuszy⁵. Proponowanym sposobem pozwalającym firmom zaadaptować się do warunków, w których zmiany, konkurencja i klienci wymuszają elastyczność i szybkość reakcji jest stosowanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania⁶. W zarządzaniu współczesną jednostką ochrony zdrowia, coraz bardziej pożądana staje się implementacja podejścia procesowego.

Sens zarządzania procesowego opiera się na założeniu, że wszystkie aktywności organizacji należy optymalizować, mając na względzie procesy, a nie funkcje. Założenie to ma swoje korzenie w idei, iż to proces jest naturalną determinantą wzrostu efektywności działania organizacji⁷. Za prekursora podejścia można uznać F. Taylora, twórcę podstaw naukowej teorii organizacji. W okresie pierwszego etapu, w latach 20-tych XX wieku jego koncepcje stosowane w praktyce były zorientowane na określenie optymalnej metody wykonywania pracy, rozumianej jako obniżenie kosztów produkcji i lepsze wykorzystanie czasu pracy. Sposobem realizacji wyznaczonych celów było skupienie się na podziale działalności na czynności proste oraz eliminacja czynności zbędnych i racjo-

⁵ A. Frączkiewicz-Wronka, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

⁶ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

⁷ A. Bitkowska, *Podejście procesowe w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*” 2008, nr 5; P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.

nalizacja sposobów wykonywania czynności niezbędnych. Kolejny etap w podejściu procesowym w zarządzaniu rozpoczął się na początku lat 80-tych XX wieku i trwał do końca lat 90-tych. Został zapoczątkowany pracami M. Portera, a dokładnie jego koncepcją łańcucha wartości. Opierała się ona na założeniu, że organizacja oceniana jest ostatecznie przez klienta, a wartość tworzona jest przez wszystkie fazy działalności i zależy nie tylko od jakości pracy wykonywanej w poszczególnych czynnościach, ale także od dopasowania tych faz i jakości powiązań pomiędzy nimi. Trzeci etap przypada na koniec lat 90-tych i trwa aktualnie, ewoluując zgodnie z najnowszymi tendencjami w kierunku całościowego podejścia do organizacji i postrzegania ludzi, procesów i technologii jako jednego, spójnego, celowego systemu⁸.

Wprowadzenie podejścia procesowego do zarządzania jednostką ochrony zdrowia oznacza całkowitą reorganizację istniejącego już systemu i rozpoczęcie działalności na gruncie jeszcze mało poznanym zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej⁹. Niesie ze sobą również pewną niepewność, związaną z kolejnymi przemianami, doprowadzającymi do nowego stanu rzeczy, niezależnie od wartościowania¹⁰. Mimo to, a może dzięki temu jest ono jednym z najbardziej nowoczesnych i dających najlepsze efekty zarządzania.

Pierwszy krok zarządzania procesowego rozpoczyna się od poznania rynku i potrzeb klienta¹¹. Pozwoli to na współpracę i zarządzanie relacjami w taki sposób, aby decyzje prowadziły do zwiększania ich niematerialnych aktywów, które mogą być źródłem konkurencyjnej korzyści¹². Tymczasem jednym z podstawowych uchybień jednostek ochrony zdrowia w Polsce jest właśnie brak budowania długofalowych relacji z interesariuszami. Organizacja, która nie posiada strategii komunikowania się z jej bliższym i dalszym otoczeniem nie jest w stanie poznać potrzeb tych, dla których istnieje. Odpowiednio przeprowadzony dialog może być źródłem inspiracji i wzajemnego rozwoju a także pozwoli na zbudowanie dobrych relacji¹³. Idąc dalej, poprzez efektywne zarządzanie

⁸ H. Smith, P. Finger, *Busines Process Management: The third Wave*, Tampa, Meghan-Kiffer Press 2003.

⁹ P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Warszawa 2007.

¹⁰ K. Wach, *Zarządzanie procesami w wybranych koncepcjach zarządzania*, www.edusykrypty.pl, cyt. za: M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków-Warszawa 2001.

¹¹ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

¹² F. P. Seitel, *Public realtions w praktyce*, Wyd. Felberg Warszawa 2003.

¹³ S. Oliver, *Strategia public relations*, PWE Warszawa 2005.

potrzebami interesariuszy jednostka ochrony zdrowia będzie mogła maksymalizować swoje wyniki¹⁴.

W literaturze można znaleźć wiele definicji interesariuszy. Jedna z najczęściej cytowanych, opracowana przez E. Freemana w 1984 roku,¹⁵ mówi, iż „interesariuszem jest każda osoba lub grupa osób, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ”¹⁶. W szerokim ujęciu interesariuszy dzieli się na dwie grupy: wewnętrznych oraz zewnętrznych. Do pierwszej z nich zalicza się: właścicieli, dominujących udziałowców, czy też akcjonariuszy, menedżerów, a także pracowników. Interesariuszy zewnętrznych z kolei można podzielić na dostawców i kooperantów, inwestorów i partnerów, klientów, konkurentów, a także instytucje finansowe, związki zawodowe, władze państwowe i samorządowe, instytucje edukacyjne, społeczne, czy też grupy nacisku¹⁷.

Przydatnym narzędziem, które jest punktem wyjścia do budowy właściwych relacji organizacji z jej grupami otoczenia, jest analiza interesariuszy. Jest to jedna z metod analizy strategicznej. Metody te stosuje się dla zbadania otoczenia ogólnego - makrootoczenia organizacji w procesie kreowania jej strategii¹⁸. Istotą tej metody jest pojmowanie organizacji jako partnera innych podmiotów, które pozostają z nią w ścisłych relacjach¹⁹. Analiza interesariuszy zmierza nie tylko do poznania grup, podmiotów gospodarczych czy instytucji, które są strategicznymi partnerami organizacji, określenia charakteru relacji, jakie zachodzą między nią a jej partnerami, lecz także służy do zidentyfikowania instrumentów czy decyzji, za pomocą których wywierają lub mają zamiar wywierać wpływ na organizację²⁰. Jest także niezbędna do identyfikacji i rozwiązywania problemów związanych ze współdziałaniem jednostki gospodarczej z tymi podmiotami²¹.

¹⁴ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.

¹⁵ J. Korpus, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wyd. Placet Warszawa 2006.

¹⁶ R.E.Freeman, D.L. Reed, *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*, Vol. 25, No 3 1983.

¹⁷ J. Frooman, *Stakeholder influence strategies*, Academy of Management Review, Vol. 24, 1999.

¹⁸ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wrocław 2003.

¹⁹ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Warszawa 2004.

²⁰ Tamże.

²¹ M.B. Clarkson, *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*, Academy of Management Review, Vol. 20, No 1 1995.

Kolejnym krokiem, po analizie potrzeb poszczególnych grup interesariuszy, powinna być budowa odpowiedniej strategii komunikowania. Proces budowania relacji pomiędzy jednostką ochrony zdrowia a jej otoczeniem nie może wynikać z przypadku. Powinien być naznaczony chęcią budowy długofalowego porozumienia. Tylko taka postawa będzie w przyszłości owocować w postaci korzyści nie tylko ekonomicznych, ale także wizerunkowych. Analiza interesariuszy staje się więc niejako kluczem budowania właściwego procesu komunikacji – czyli procesu porozumiewania się, którego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedza, informacjami i ideami pomiędzy organizacją a grupami otoczenia²².

Jedna z najbardziej popularnych definicji komunikacji, autorstwa J. Stankiewicz, mówi, iż „jest to dynamiczny dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej poprzez odpowiednie kanały, między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakt ze sobą”²³. B. Dobek-Ostrowska podkreśla z kolei, że „komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedza, informacjami i ideami”²⁴. Należy tutaj zwrócić uwagę na słowa „dwustronny” i „wymiana”. Proces komunikacji jest niepełny, jeżeli jedna strona tylko nadaje przekaz, a nie otrzymuje informacji zwrotnej²⁵. Sprawny system komunikacji jest nie tylko nieodłączną częścią jednostki gospodarczej, ale też warunkiem prawidłowego rozdzielania funkcji decyzyjnych²⁶. Dlatego też jednostka ochrony zdrowia, która funkcjonuje w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, której interesariusze powiązani są ze sobą w tak różnorodny sposób, powinna poszukiwać efektywnych form dialogu z nimi²⁷.

Wyzwaniem, które stoi przed współczesnymi jednostkami ochrony zdrowia, jest więc skuteczne wdrożenie podejścia procesowego już na etapie relacji z jej grupami otoczenia. To pozwoli im na elastyczność w działaniu i sprawi, że będą mogły bez problemu dostosować się do wymagań stawianych przez otoczenie. Należy jednak pamiętać o tym, iż doskonalenie procesów jest działaniem ciągłym i charakteryzuje je nie-

²² B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999.

²³ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.

²⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999.

²⁵ A. Adamus – Matuszyńska (red.), *Wybrane problemy public relations*, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej Katowice 1999.

²⁶ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Forum Odpowiedzialnego Biznesu Warszawa 2004.

²⁷ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Warszawa 2004.

ustanna analiza i ocena przebiegu procesów, a także kontrola realizacji wcześniej ustalonych celów²⁸. Wdrożenie podejścia procesowego jest czynnością długofalową, która napotyka na szereg trudności już na pierwszym kroku. Należy jednak pamiętać, że pierwsze posunięcie jest często zaczynem do lawiny sukcesu.

2. Strategia komunikowania się z interesariuszami – badania sondażowe

Przedstawione w tym miejscu wyniki badań sondażowych są elementem badań prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Badania są prowadzone w ramach badań statutowych „Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną” pod kierownictwem prof. AE dr hab. Aldony Frączkiewicz-Wronki. Celem badań jest m.in. zdefiniowanie interesariuszy dla organizacji ochrony zdrowia wraz z oceną ich wpływu i znaczenia dla organizacji. Grupę badanych stanowiło 127 menedżerów organizacji ochrony zdrowia, słuchaczy studiów podyplomowych na kierunku „Zarządzanie w ochronie zdrowia”. Badani podzieleni zostali na zespoły (33), których zadaniem było wypełnienie opracowanej dla celów badania analizy interesariuszy. W trakcie analizy należało przeprowadzić m.in. identyfikację interesariuszy, dokonać oceny siły ich wpływu i znaczenia, ryzyka związanego z wpływem na funkcjonowanie organizacji, decyzje w niej podejmowane, określić strategię komunikacji dla każdego interesariusza. Materiały zwrotne stanowiło 33 analizy przeprowadzone dla 33 organizacji ochrony zdrowia – 30 zakłady opieki zdrowotnej oraz 3 pozostałe organizacje ochrony zdrowia. W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badań dla zakładów opieki zdrowotnej.

W pierwszej kolejności należy wyjaśnić pojęcia wpływu oraz znaczenia interesariusza. Wpływ jest to siła z jaką interesariusz może wpłynąć na realizację projektu. Przejawia się ona m.in. w: zdolności do kontrolowania podejmowanych decyzji, możliwość ułatwienia implementacji projektu. Może on także mieć charakter negatywny, który przekłada się na zablokowanie wprowadzenia projektu. Wpływ najlepiej wyjaśnić, jako zakres w jakim ludzie, grupy lub organizacje (tj. interesariusze) mogą

²⁸ W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.

nakłaniać lub wymuszać na innych podejmowanie odpowiednich działań lub prowadzenie odpowiedniej polityki zgodnej z ich interesem. Znaczenie natomiast wskazuje ważność jaka została przypisana zaspokojeniu potrzeb i korzyści interesariusza wynikających z wprowadzenia projektu w życie. Znaczenie jest najbardziej oczywiste, kiedy korzyści interesariusza są zbieżne z celami przeprowadzającego projekt. Na tym etapie następuje określenie kluczowych interesariuszy, czyli takich, którzy mają znaczny wpływ na podejmowanie decyzji i skuteczność ich realizacji.

Wśród najczęściej wymienianych interesariuszy jednostki ochrony zdrowia znaleźli się: właściciele – organ założycielski (26 wskazań), dostawcy (27 wskazań), banki (20 wskazań), dyrektorzy – kadra zarządzająca (25 wskazań), konkurencja (21 wskazań), media (17 wskazań), NFZ (27 wskazań), pacjenci (26 wskazań), personel medyczny oraz administracyjny (odpowiednio 14 i 12 wskazań), organy kontrolne, akredytacyjne (np. Sanepid, 17 wskazań), społeczność lokalna (17 wskazań). Sporadycznie menedżerowie wskazywali jako interesariuszy: firmy farmaceutyczne, instytucje rządowe, Kościół czy lokalnych polityków.

Otrzymane wyniki badań pozwalają podzielić interesariuszy jednostek ochrony zdrowia na 4 grupy: interesariuszy kluczowych, interesariuszy o umiarkowanym wpływie oraz znaczeniu, interesariuszy o małym wpływie ale dużym znaczeniu oraz interesariuszy o znikomym wpływie i znaczeniu.

Za interesariuszy kluczowych zarówno ze względu na wpływ i znaczenie dla funkcjonowania jednostek ochrony zdrowia uznać można: właścicieli – organ założycielski, dyrektorów – kadre zarządzającą, NFZ oraz personel biały.

Największy wpływ na działalność organizacji ochrony zdrowia ma dyrektor – kadra zarządzająca (średni wpływ 4,83). Wynik ten jest naturalną konsekwencją sprawowanych w organizacji funkcji. Jednocześnie dyrektorzy – kadra zarządzająca mają duże znaczenie dla podejmowanych w danej organizacji działań (średnio 4,37). Kluczowy wpływ dyrektorów – kadry zarządzającej przełożył się na wskazanie tej grupy jako źródła potencjalnego dużego ryzyka dla realizacji podejmowanych projektów. Należy w tym miejscu zauważyć, iż kadra zarządzająca jako grupa niosąca duże ryzyko dla funkcjonowania organizacji była wskazywana głównie przez menedżerów jednostek publicznych. Menedżerowie NZOZów nie przypisywali tej grupie znaczącego ryzyka dla realizacji strategii organizacji.

Wpływ na działalność zakładu opieki zdrowotnej, podejmowane w organizacji decyzje w naturalny sposób jest wynikiem posiadanego

prawa własności, dlatego też za jednego z najważniejszych interesariuszy jednostki ochrony zdrowia uznano właśnie właścicieli – organ założycielski (średni wpływ 4,3, znaczenie 4,37). Nieco niższe oceny niż w przypadku kadry zarządzającej nie dziwią, gdyż często właściciele – organ założycielski nie biorą bezpośredniego udziału w zarządzaniu organizacją, zwłaszcza w obszarze zarządzania operacyjnego placówką, choć mogą być źródłem potencjalnego dużego ryzyka. Ryzyko ponownie zostało wyżej oceniane przez menedżerów samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej.

Kluczowym partnerem organizacji ochrony zdrowia jest także Narodowy Fundusz Zdrowia, którego średni wpływ oceniono 3,79 zaś znaczenie na 4,08. Oceny te były zdecydowanie wyższe w przypadku publicznych jednostek ochrony zdrowia, co wynika z faktu, iż NFZ jest głównym źródłem dochodów jednostek publicznych. W zasadzie brak kontraktu z NFZ uniemożliwia działalność organizacji publicznej. Nieco lepiej sprawa wygląda dla NZOZów, które najczęściej także opierają swoją działalność na kontrakcie z NFZ, ale zdecydowanie łatwiej pozyskać im dodatkowe, prywatne fundusze m.in. z kontraktów z firmami ubezpieczeniowymi bądź abonamentowymi. Firmy abonamentowe – ubezpieczycieli jako interesariuszy wskazano 7 razy, z czego tylko jedna odpowiedź należała do menedżerów jednostek publicznych. Wpływ oraz znaczenie tej grupy interesariuszy na podejmowane działania jest niewielki.

Jako znaczącego interesariusza menedżerowie zakładów zdrowotnych wskazywali także personel medyczny, którego średni wpływ został oceniony na 3,5, zaś znaczenie na 4,5. Personel medyczny ma strategiczne znaczenie dla działania jednostki ochrony zdrowia, dlatego też ryzyko jakie może mieć istnieć ze strony personelu zostało ocenione przez menedżerów jednostek publicznych jako duże. Personel może wpływać na podejmowane w organizacji decyzje poprzez związki zawodowe, które często stosują konfliktowe metody nacisku – strajki w miejsce konsultacji czy partnerstwa. Wpływ oraz znaczenie związków zawodowych został średnio oceniony odpowiednio na 2,22 oraz 3,11.

Badania wskazują, iż istnieje spora grupa interesariuszy jednostek ochrony zdrowia, których wpływ oraz znaczenie w procesie podejmowania decyzji oceniony został jako średni. Do tej grupy można zaliczyć: banki, dostawców, konkurencje, media, personel administracyjny, podwykonawców, organy kontrolne, władze lokalne. Choć w zasadzie nie mają formalnych uprawnień do wpływania na działalność zakładu opieki zdrowotnej, to brak porozumienia czy też poparcia z ich strony może

utrudnić bądź nawet zablokować realizację proponowanych działań (w przypadku organów kontrolnych). Należy w tym miejscu zauważyć, że banki, dostawcy oraz podwykonawcy mogą stanowić źródło potencjalnego dużego ryzyka.

Zakłady ochrony zdrowia powstają by zaspokajać potrzeby zdrowotne obywateli – pacjentów. Dlatego też, choć nie przypisuje się im nawet średniego wpływu na podejmowane decyzje, to znaczenie ich potrzeb, interesów zostało ocenione najwyżej spośród wszystkich interesariuszy – średnie znaczenie 4,6, zaś średni wpływ 2,13. Nieznacznym wpływ na funkcjonowanie organizacji wynika ze słabszej pozycji przetargowej pacjenta oraz z dość dużego rozproszenia tej grupy. Podobnie sytuacja wygląda dla rodzin pacjentów oraz społeczności lokalnej, choć ich wpływ oraz znaczenie zostały ocenione niżej niż pacjentów.

Do ostatniej grupy interesariuszy o znikomym wpływie w ocenach menedżerów jednostek ochrony zdrowia zaliczyć można: apteki, Kościół, lokalnych polityków, stowarzyszenia i fundacje, studentów – stażystów, ośrodki pomocy społecznej.

Badania wskazały także, iż interesariusze kluczowi są w dużo większym stopniu włączani w proces zarządzania organizacją, co wynika po części z ich formalnych uprawnień. Strategia komunikacji z interesariuszami kluczowymi opiera się na partnerstwie i konsultacjach w zasadzie na wszystkich etapach realizacji poszczególnych projektów. Relacje z interesariuszami drugiej grupy na ogół ograniczają się tylko do informowania o podjętych decyzjach, rzadziej się je konsultuje na etapie planowania lub wdrażania. W przypadku trzeciej grupy interesariuszy w zasadzie jednostki ochrony zdrowia ograniczają się tylko do informowania o podejmowanych działaniach. Ostatnia grupa interesariuszy, której wpływ na podejmowane decyzje oraz znaczenie są znikome często nie jest w ogóle brana pod uwagę w procesie zarządzania organizacją ochrony zdrowia, informacje czerpiąc z tzw. „drugiej ręki”.

Uzupełnieniem wyników badań przedstawionych powyżej są dane pozyskane poprzez badania ankietowe przeprowadzone w dniu 19 czerwca 2010 na grupie 96 osób, pracowników organizacji ochrony zdrowia, a także jednostek administracji publicznej bezpośrednio związanych z sektorem ochrony zdrowia w województwie śląskim. W badaniu przeważały szpitale publiczne (49 %), funkcjonujące na rynku ponad 20 lat (56 %) jako duże organizacje zatrudniające ponad 250 osób (62 %), swoim działaniem obejmujące przede wszystkim teren województwa śląskiego (43 %) lub mniejszy. Połowa ankietowanych osób pracuje po-

wyżej 5 lat w danej organizacji. Decydującą większość stanowiły kobiety (85 %).

Część zasadnicza ankiet dotyczyła komunikacji z interesariuszami w reprezentowanych przez respondentów organizacjach. Pytania sformułowano z intencją pozyskania szczegółowych informacji na temat stosowanej strategii komunikacji w działaniach operacyjnych w jednostkach ochrony zdrowia, postrzegania przez ankietowanych efektywności procesu komunikacji oraz jego znaczenia dla poszczególnych grup interesariuszy, jak również czynników usprawniających przebieg przedmiotowego procesu.

77 respondentów, stanowiących 80 % ankietowanych, potwierdziło, iż działania w obszarze komunikacji w ich organizacji oparte są na diagnozie opinii i potrzeb interesariuszy.

Ponad połowa badanych jednostek stosuje specjalnie przygotowaną strategię komunikacji z interesariuszami, a 82 % ankietowanych uważa, iż reprezentowane przez nich organizacje uwzględniają w swojej bieżącej działalności oczekiwania interesariuszy.

W kwestii udziału w szkoleniach dotyczących skutecznej komunikacji 58 % badanych nie uczestniczyło w tego typu doskonaleniu umiejętności zawodowych, jednocześnie wskazując ten element jako najsłabszy dla poprawy poziomu komunikacji z interesariuszami.

Respondenci za najistotniejsze dla efektywnej komunikacji organizacji z interesariuszami uznali rzetelność informacji, jasność przekazu oraz partnerstwo. Na dalszych pozycjach znalazły się odpowiednio procedury, uprzejmość i systematyczność, brak barier oraz kontakty nieformalne.

Najistotniejsze bariery dla efektywnej komunikacji z interesariuszami to nierzetelna informacja oraz nieczytelny przekaz. Dalej wskazywano konflikt interesów, brak procedur, brak środków finansowych, czynniki interpersonalne, nieuświadomienie wagi komunikacji z interesariuszami oraz niewłaściwą ocenę roli interesariusza dla organizacji.

Elementy, które mogłyby poprawić komunikację z interesariuszami to przede wszystkim szkolenia, a następnie opracowanie procedur, konsultacje z poszczególnymi grupami interesariuszy dotyczące działań podejmowanych w organizacji, materiały informacyjne dla poszczególnych grup interesariuszy, dodatkowe środki finansowe oraz utworzenie stanowiska kierownika ds. komunikacji bądź Public Relations.

Dwa pytania ankiety wymagały od respondentów ustosunkowania się do poszczególnych grup interesariuszy w kwestii efektywności

komunikacji oraz znaczenia strategii komunikacji. Udzielone odpowiedzi zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Hierarchia grup interesariuszy wg znaczenia oraz efektywności procesu komunikacji

Grupy interesariuszy wg znaczenia strategii komunikacji w organizacji	Grupy interesariuszy wg efektywności komunikacji
1. Płatnik / NFZ	1. Dyrektor / Właściciel
2. Dyrektor / Właściciel	2. Personel pielęgniarstwa i pomocniczy
3. Pacjenci	3. Personel lekarski
4. Kadra zarządzająca	4. Kadra zarządzająca
5. Organ założycielski	5. Pacjenci
6. Personel pielęgniarstwa i pomocniczy	6. Personel techniczny i administracyjny
7. Personel lekarski	7. Dostawcy
8. Rada Społeczna	8. Organy kontrolne
9. Dostawcy	9. Płatnik / NFZ
10. Społeczność lokalna	10. Organ założycielski
11. Organy kontrolne	11. Banki i instytucje finansowe
12. Personel techniczny i administracyjny	12. Rodziny pacjentów
13. Sponsorzy	13. Podwykonawcy
14. Rodziny pacjentów	14. Stowarzyszenia, fundacje
15. Podwykonawcy	15. Rada Społeczna
16. Związki zawodowe	16. Związki zawodowe
17. Banki i instytucje finansowe	17. Kościół
18. Lokalni politycy, władze samorządowe	18. Lokalni politycy, władze samorządowe
19. Kościół	19. Sponsorzy
20. Konkurencyjne SPZOZ, NZOZ	20. Społeczność lokalna
21. Stowarzyszenia, fundacje	21. Konkurencja SPZOZ, NZOZ

Źródło: opracowanie własne.

Największą dysproporcję widać w odniesieniu do płatnika, który uznany został za kluczowego według znaczenia procesu komunikacji, a samą efektywność przedmiotowego procesu ankietowani ocenili na miejscu 9. Podobną sytuację obserwujemy w przypadku organu założycielskiego, Rady Społecznej i sponsorów.

Podsumowanie

Kluczowa działalność jednostek ochrony zdrowia to dostarczanie pacjentom usług medycznych. Dążąc do poprawy efektywności oraz ciągłego doskonalenia przedmiotowych usług organizacje powinny wykorzystywać odpowiednie narzędzia i metody zarządzania. Jedną z możliwości usprawnienia procesu zarządzania jest wykorzystanie analizy interesariuszy jako metody badania otoczenia organizacji, w tym sprzężeń zwrotnych zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami systemu jakim jest organizacja ochrony zdrowia. Ocena wpływu oraz znaczenia danego interesariusza dla długofalowego oraz bieżącego funkcjonowania organizacji ochrony zdrowia może stać się punktem wyjścia do budowania skutecznej strategii komunikacji. Jest to szczególnie istotne ponieważ proces komunikacji jest jednym z kluczowych elementów dla osiągnięcia celów danej jednostki, a funkcjonowanie w otoczeniu licznych grup interesariuszy wymaga sprawnej koordynacji działań i przepływu informacji. Pozyskane wyniki badań sondażowych wskazały w jaki sposób organizacje sektora ochrony zdrowia postrzegają swoich interesariuszy, a także oceniają poziom relacji z poszczególnymi grupami. Wskazano także punkty krytyczne, w których potrzebna jest obustronna praca nad poprawą wzajemnych relacji.

Badania wskazują, iż dominująca strategia komunikacji ogranicza się do informowania o podejmowanych w organizacji decyzjach. Przechodzenie na wyższe stopnie komunikacji z kluczowymi interesariuszami często jest „wymuszone” posiadanymi przez nich formalnymi uprawnieniami. Należy zauważyć, iż respondenci wskazali konsultacje z interesariuszami organizacji jako jeden z elementów mogących poprawić komunikację z otoczeniem, podczas gdy w rzeczywistości komunikacja opiera się głównie na informowaniu. Jednocześnie menedżerowie potwierdzają, iż w swojej bieżącej działalności stosują specjalnie przygotowaną dla danego interesariusza strategię komunikacji pozwalającą na określenie jego oczekiwań względem organizacji. Celowym wydaje się kontynuowanie badań. Interesującym obszarem są konsekwencje zmiany strategii komunikacji z informowania na partnerstwo i konsultacje. Efekty przeprowadzonej zmiany mogą tutaj przybrać dwie skrajnie różne formy – zauważalnego usprawnienia lub przekształcenia się w czynnik spowalniający bieżące zarządzanie organizacją z uwagi na prawdopodobieństwo wydłużenia czasu reakcji w codziennym funkcjonowaniu jednostek. Jednocześnie ewolucja procesów komunikowania się w jednostkach ochrony zdrowia przebiega w sposób ciągły i nieodwracalny. Po-

wyższe wynika z konieczności dostosowania do reguł nowoczesnego zarządzania podążających za wzrastającymi wymaganiami interesariuszy.

Literatura:

1. Adamus-Matuszyńska A. (red.), *Wybrane problemy public relations*, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej Katowice 1999.
2. Bitkowska A., *Podjęcie procesowe w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw” 2008, nr 5.
3. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
4. Clarkson M.B., *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No 1 1995.
5. Denis J.L., Lamothe L., Langley A., *The dynamics for collective leadership and strategic change in pluralistic organizations*, *Academy of Management Journal*, No 44(4) 2001.
6. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999.
7. Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
8. Freeman R.E., Reed D.L., *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*, Vol. 25, No 3 1983.
9. Frooman J., *Stakeholder influence strategies*, *Academy of Management Review*, Vol. 24, 1999.
10. Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
11. Korpus J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wyd. Placet Warszawa 2006.
12. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wrocław 2003.
13. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Warszawa 2004.
14. Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.

15. Oliver S.P., *Strategia public relations*, PWE Warszawa 2005.
16. Rojek – Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu Wrocław 2006.
17. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Forum Odpowiedzialnego Biznesu Warszawa 2004.
18. Seitel F.P., *Public realtions w praktyce*, Wyd. Felberg Warszawa 2003.
19. Smith H., Finger P., *Busines Process Management: The third Wave*, Tampa, Meghan-Kiffer Press 2003.
20. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.
21. Wach K., *Zarządzanie procesami w wybranych koncepcjach zarządzania*, www.edusykrypty.pl, cyt. za: M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków-Warszawa 2001.
22. Wooten L.P., Anderson L., Pinkerton J., Noll T., Lori J., Ransom S., *Strategic Leadership in Healthcare: The Role of Collective Change Agents in Closing the Gap of Healthcare Disparities*, Ross School of Business Working Paper Series Working Paper No 1060, December 2006.

Koncepcja procesowego i systemowego ujęcia procesu zarządzania bezpieczeństwem

Wstęp

Problematyka bezpieczeństwa zdominowała zainteresowania badaczy u progu XXI wieku. Nie jest to zagadnienie zupełnie nowe w rozważaniach wielu autorów, jednakże dynamika zmian w wielu dziedzinach aktywności ludzkiej spowodowała niezwykle wprost zaangażowanie się i zainteresowanie wokół tej problematyki. Stała się ona także wielkim wyzwaniem dla powiększającej się grupy badaczy problematyki bezpieczeństwa, którzy próbują syntetyzować dorobek wielu dziedzin wiedzy, stwarzając podwaliny pod różnorodne wyjaśnienia zarówno przyczyn, jak i interpretacje skutków wystąpienia zjawisk dotyczących licznych społeczności.

Wśród badaczy problematyki bezpieczeństwa nie zabrakło również przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Stanowią oni jeszcze skromną liczebnie grupę, ale potencjał badawczy, który mogą oni wnieść stanowić powinien znaczący wkład w rozwój nauki o bezpieczeństwie. Obserwacja tragicznych i katastrofalnych w skutkach wydarzeń może przynieść jedynie jeszcze jeden niezwykle ważny impuls. Celem artykułu jest zatem nakreślenie koncepcji procesowego i systemowego podejścia do procesu zarządzania bezpieczeństwem.

Niewątpliwie problematyka bezpieczeństwa ma multidyscyplinarny wymiar. Stwarza to ogromną szansę dla implementacji badawczej metod i praktyk z obszaru dorobku nauki teorii i zarządzania. Samo bezpieczeństwo, jako kategoria niezwykle trudna do jednoznacznego zdefiniowania, posiada jednak dla specjalistów z nauk o zarządzaniu na tyle jeszcze złożony wymiar, iż mogą oni ukierunkować właściwe podejścia do tej problematyki. Materia bowiem, z którą mają kontakt na co dzień

w postaci własnych badań i dociekań, zawiera podobne charakterystyki, właściwe istocie bezpieczeństwa.

Pojęcie bezpieczeństwa przechodziło liczne ewolucje i nadal ewoluuje. W obszarze interesujących nas rozważań wypada zwrócić uwagę na jedno z ostatnio zdefiniowanych pojęć, które traktuje bezpieczeństwo jako „... mający dynamiczny charakter stan, w którym dany podmiot ma nie tylko zapewniony na satysfakcjonującym poziomie dostęp do najbardziej cenionych przez niego wartości (dóbr), ale także pewność, iż dostęp ten nie będzie gorszy w przyszłości, a pojawiające się w tym obszarze zakłócenia będą skutecznie oddalane lub usuwane”¹. Taka charakterystyka pozwala zbliżyć istotę bezpieczeństwa do obszaru stanowiącego dominantę dociekań w naukach o zarządzaniu.

Do niewątpliwie immanentnych cech zawartych w charakterystyce natury działań wokół bezpieczeństwa należą:

- ujęcie jego opisu jako stanu, ale i procesu,
- wyznaczenie wartości jako obiektu - imperatywu (obiektów - imperatywów) określającego cele wszelkich działań,
- orientacja na przyszłość, u podstaw której leży filozofia odwołująca się do działań pro aktywnych (wyprzedzających),
- orientacja na minimalizowanie barier w osiągnięciu celu,
- wizja określona z perspektywy całokształtu dynamicznych zmian,
- wielowymiarowość czynników i rozległość skutków wokół złożonych działań,
- wymiar kulturowy, powiązany z przywództwem oraz traktowaniem kapitału intelektualnego jako źródła pomnażania dobrych praktyk i rozwiązań,
- prymat logiki jako swoistego absolutu w konceptualizacji wszelkich rozwiązań ze świadomością (lub - niestety jakże często - bez niej) konsekwencji jej braku,
- orientacja na sieciowość, powtarzalność i skuteczność,
- zorientowanie działań na niespotykaną wcześniej dynamikę zmian.

Konceptualizacja bezpieczeństwa zdecydowanie odchodzi zatem od dotychczas lansowanych podejść. Formułowano je zasadniczo przez specjalistów z nauk wojskowych, którzy wyznaczali jego istotę jako jedynie stan poczucia braku zagrożeń, co nie wystarcza do rzetelnego opisu. Zestaw powyższych atrybutów natury bezpieczeństwa, aczkolwiek niewy-

¹ Podaję za W. Fehler, *Bezpieczeństwo przestrzeni publicznej*. [W:] *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*. Red. naukowa W. Fehler, Arte, Warszawa 2010, s. 16.

czerpując ilustruje jeszcze całość skomplikowanej materii, to wystarczająco blisko sytuuje w obszarze zainteresowań nauk o zarządzaniu. Przesądza zatem o potrzebie szerszego, niż dotychczas, włączenia ich dorobku w całokształt naukowych rozważań o problematyce bezpieczeństwa.

1. Proces zarządzania bezpieczeństwem

Zarządzanie bezpieczeństwem bazuje na procesowym podejściu. Tymczasem obserwacja wielu realizowanych w praktyce rozwiązań skłania do wniosków, iż owszem zawierają one w nazwie termin „zarządzanie”, lecz w samej treści działań - raczej trudno doszukać się odniesień do wypracowanych koncepcji zarządzania. Ujęcie procesowe zarządzania stanowi w literaturze uznany dorobek. I tak, A. Stabryła traktuje podejście procesowe jako koncepcję, która eksponuje ujęcia organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) w formule dynamicznej i integratywnej, o różnorodnych wyróżnikach, które przedstawiono w tabeli 1.

Tabela1. Wyróżniki organizacji procesowej

Lp.	Wyróżnik	Opis
1.	organizacja jako układ dynamiczny	jest zbiorem procesów zarządzania i procesów operacyjnych (wykonawczych), którym odpowiadają wielofunkcyjne łańcuchy wartości
2.	przebieg procesów jest określony przez:	- zakres działalności, np. dotyczący całej organizacji lub poszczególnych dziedzin, - konfigurację podmiotów zarządzających (hierarchiczną, sieciową, sekwencyjną lub mieszaną), - znaczącą integrację funkcji zarządzania i funkcji operacyjnych, - wyodrębnione procesy modułowe i procedury (te ostatnie są procesami cząstkowymi)
3.	kompleksowa (wielofunkcyjna) obsługa klienta	rozwinięta i ukierunkowana w całej organizacji w postaci komunikacji poziomej
4.	struktura organizacyjna ulegająca stałej transformacji	w postać układów wejściowo-wyjściowych, a jej konfiguracja jest wyrazem specjalizacji według kryterium przedmiotowo-procesowego
5.	układy wejściowo-wyjściowe tworzą zbiór sekwencji	o charakterze sprzężeń sterująco-regulacyjnych, informacyjnych i operacyjnych (wykonawczych)
6.	immanentne składniki procesów tworzą	instrumenty zarządzania i techniki operacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 329.

Proces jest ciągiem działań ukierunkowanych na klienta, których celem jest **zadowolenie klienta**. Natomiast mapowanie procesów służyć ma takiemu skonfigurowaniu działań częściowych, którego efektem byłoby przyspieszenie realizacji oczekiwań klientów i uelastycznienie oferty organizacji. Celem wprowadzenia procesów było odejście od sztywnych i mało elastycznych ram strukturalizacji funkcjonalnej czy liniowej w kierunku organizacji zarządzającej tylko takimi działaniami, które są w stanie zaspokoić potrzeby klienta, szybko i elastycznie do nich się dopasowując, a być może nawet w sposób aktywny je antycypując i kreując. Brak należytego zrozumienia istoty podejścia procesowego w zarządzaniu bezpieczeństwem będzie powodować zawsze kłopoty (lub katastrofy) w realizacji ochrony najistotniejszych wartości.

Dodatkowo wskazuje się, że proces:

- jest **łańcuchem sekwencyjnych czynności**, które transferują mierzalne wejścia (materiały, informacje, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje) – polega zatem na dodaniu do zasileń nowej wartości (dodanej),
- ma **mierzalny cel** – najogólniej jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze i informacji,
- ma **dostawcę i klienta**, a zatem jego granice wyznaczone są przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu zasileń i sprzedaży wytworu,
- **może być powtarzalny**, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów².

Klient jest odbiorcą procesu. Pełni poza tym dodatkowo wiele funkcji: kolejnego elementu łańcucha wartości, obiektu współtworzącego proces, ale i jego kontrolera oraz podmiotu formułującego kryteria oceny procesu.

Właściciel procesów to osoba odpowiedzialna za: organizowanie procesu, jego przebieg, pomiar wyników jego funkcjonowania oraz często również za szkolenie personelu, działającego w ramach procesu. Procesy ewoluują, zatem właściciel pełni stały nadzór nad sukcesem ich realizacji.

² P. Gajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003, s. 104.

Do podstawowych kryteriów oceny procesów należą:

- **jakość** weryfikowana przez klienta, co wymusza ciągle doskonalenie wykonania produktu,
- **czas** – najlepiej, gdy proces trwa jak najkrócej,
- **koszt** – ujawniony w procesie wytwarzania, ale i eksploatacji produktu³.

Szczególnym narzędziem projektowania procesu są **mapy procesów**. Są to graficzne sposoby przedstawiania sekwencji oraz rodzaju działań składających się na proces. Przedstawiają one zasadniczo opis procesów operacyjnych. Mapy procesów zbudowane są na podstawie wcześniej opracowanych metod i technik organizatorskich.

Szczególne miejsce procesów wyznaczone zostało w gospodarce sieciowej, gdyż organizacje zorientowane procesowo zdecydowanie łatwiej przyswajają sobie struktury sieciowe, a te z kolei są rozwiązaniem na miarę otoczenia turbulentnego (burzliwego).

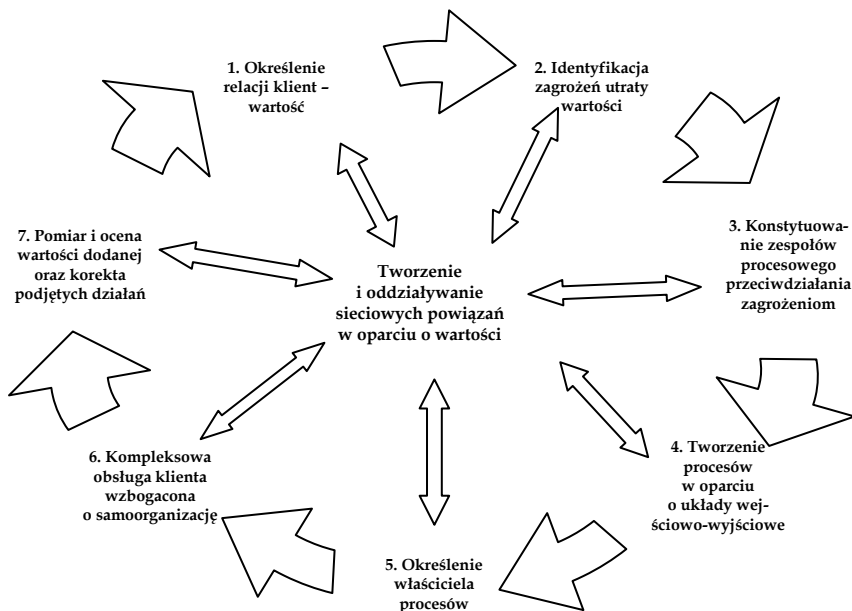
Dynamiczne procesy zarządzania bezpieczeństwem adresowane są do podstawowego odbiorcy – klienta, czyli człowieka, grupy osób, lokalnej społeczności itp. Klient ten zorientowany jest na osiągnięcie stanów takiej świadomości, która pozwala mu mieć poczucie możliwości korzystania z określonych przez niego w systemie wartości w każdej chwili, gdy taka potrzeba zaistnieje. Procesy zarządzania bezpieczeństwem przedstawiono w formie cyklu na rysunku 1.

Wśród podstawowych produktów procesowego ujęcia zarządzania należy wymienić:

- identyfikacja relacji klient – wartość w oparciu o hierarchiczny układ powiązań,
- katalog zagrożeń,
- mapa procesów,
- zadowolenie klienta,
- wartość dodana dla klienta oraz właściciela procesów.

Analizując zestaw produktów należałoby bardziej szczegółowo odnieść się do niektórych ich elementów.

³ Zob. J. Niemczyk, *Organizacja procesowa* [W:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Praca zbior. pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s.94.



Rysunek 1. Cykl procesowego zarządzania bezpieczeństwem

Źródło: opracowanie własne.

2. System zarządzania bezpieczeństwem

System bezpieczeństwa organizacji jest to celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, zespołów ludzkich i informacyjny (ideowy) eksploatowany przez człowieka, służący zachowaniu założonego poziomu oddziaływania zróżnicowanych zagrożeń (ryzyka) w celu zachowania bytu organizacji w postaci zapewnienia niezbędnych zasileń i samodzielnego kształtowania możliwości jej rozwoju w danych warunkach otoczenia.

Na całość systemu bezpieczeństwa organizacji składają się:

a/ układ wektorów:

- wejścia (zasilanie we wszelkie niezbędne aktywa),
- procesów przetwarzania (procesów bezpieczeństwa),

- wyjścia (produkty – efekty działania procesów bezpieczeństwa) oraz

b/ wycinkowe podsystemy zarządzania bezpieczeństwem.

Wektor wejścia tworzą:

- zasoby kapitałowe rzeczowe (budynki, budowle, maszyny, urządzenia, wyposażenie, energia, środki transportu, środki finansowe),
- zespoły ludzkie o zróżnicowanej strukturze ilościowej i jakościowej (menedżerowie i wykonawcy, ich kompetencje, motywacja itp.), a zatem zespoły wykorzystujące w praktyce,
- zasoby informacji (pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie – analizowanie, dyfuzja), a zatem wykorzystujące
- zasoby wyegzemplifikowanej i potencjalnej (nie ujawnionej dotychczas w toku działań) myśli ludzkiej – zasoby wiedzy zimnej i gorącej, powstałe i możliwe do zastosowania w trakcie nawiązywania i utrzymywania rozlicznych powiązań sieciowych stanowiących,
- zasoby relacyjne (kontakty zewnętrzne zapewniające zdolność do integracji działań w zakresie procesów bezpieczeństwa),
- zasoby naturalne (czas i przestrzeń).

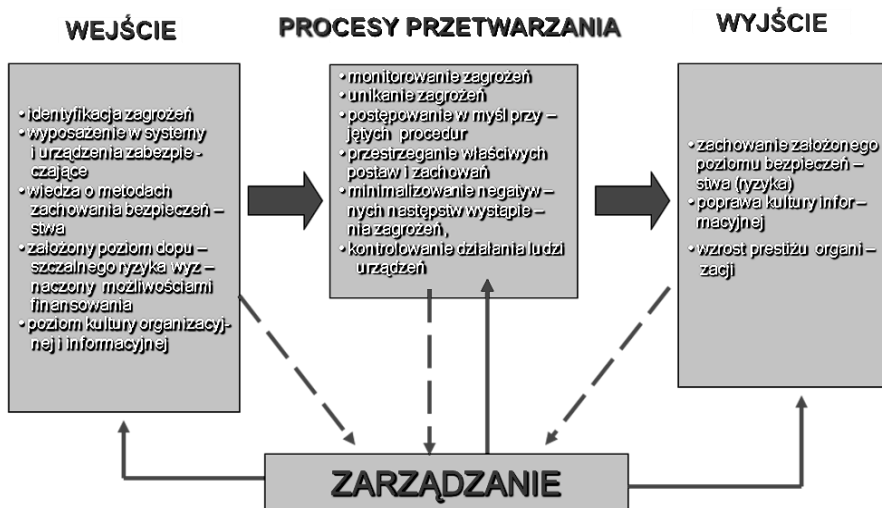
Procesy przetwarzania (procesy bezpieczeństwa): obejmują zorganizowane działania przetwarzające składniki wektora wejścia w wektor wyjścia.

Wektor wyjścia w konsekwencji tworzą:

- **zadowolenie** z wywołanego i spełnionego poczucia bezpieczeństwa u głównego beneficjenta – człowieka (klienta, mieszkańca, obywatela, itd.), wyrastające na gruncie skomplikowanego i zróżnicowanego **produktu bezpieczeństwa**. Efekt zadowolenia przesądza o celowości systemowej organizacji procesu zarządzania bezpieczeństwem,
- **wzbogacone wiedza i kompetencje zespołów ludzkich**, wynikające z udziału w realizacji dynamicznych procesów bezpieczeństwa, owocująca
- **wzbogaceniem zasobów informacji i kapitału relacyjnego**, w tym charakterystyk zmian w otoczeniu i wewnątrz procesów bezpieczeństwa,
- **doświadczenia o wymiarze negatywnym** (będące wynikiem wypadku, kolizji, kradzieży, pomyłki w ocenie, błędu w odczycie

lub/i błędnego wskazania parametrów stanu bezpieczeństwa itp.), stanowiące źródło inspiracji i poszukiwań w doskonaleniu profesjonalizacji realizowania procesów bezpieczeństwa).

Układ przedstawionych wektorów można przedstawić graficznie jak na rysunku 2, rozszerzając nieco opis rozwiązań.



Rysunek 2. System bezpieczeństwa organizacji (ujęcie dynamiczne – fundamentalne znaczenie wymiaru kulturowego)

Źródło: opracowanie własne.

Wycinkowe podsystemy zarządzania obejmują:

- **profilaktykę bezpieczeństwa** (monitorowanie i analiza zagrożeń, konceptualizacja, planowanie, szkolenia i ćwiczenia w ramach poszczególnych działań, kontrolowanie realizacji wytycznych i procedur, wyznaczanie stref bezpieczeństwa),
- **podsystem zarządzania operacyjnego bezpieczeństwem** (aktywne reagowanie, akcje i działania ratownicze, ujęcia i izolowanie sprawców, zabezpieczanie materiałów dowodowych),
- **zarządzanie procesami logistyki bezpieczeństwa** (gromadzenie i kontrolowanie zapasów, utrzymywanie w gotowości dróg, obiektów, urządzeń i środków transportu, wyznaczanie tras dostaw w oparciu o metodę ścieżki krytycznej),

- **zarządzanie likwidacją następstw wywołanych działaniem uaktywnionych zagrożeń** (pomoc poszkodowanym, ewakuacja ludzi i zagrożonych zasobów, działania na rzecz odbudowy stanu przed katastrofy, wypadku itp.).

W zależności od konstrukcji i wymogów obiektu bezpieczeństwa można wyróżnić przedmiotowe podsystemy zarządzania bezpieczeństwem:

- informacji,
- personelu (społeczności),
- mienia (majątku),
- dostaw energii i paliw,
- żywnościowym, dostaw wody pitnej,
- przeciwpożarowym, przeciwpowodziowym itp.

Jednym z ważnym elementów całokształtu działań w ramach filozofii zarządzania bezpieczeństwem jest idea, którą określa się mianem modelu trójkąta bezpieczeństwa. Obrazuje on w dużym uproszczeniu zależność pomiędzy zagrożeniami, a stanem zabezpieczenia technicznego. Przedstawiono to na rysunku poniżej.



Rysunek 3. Model trójkąt bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Oparka S., Nowicka T., *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie*. Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa – Polanica Zdrój 2003, s. 107.

Powyższy model ukazuje, że wraz ze wzrostem zagrożeń powinna następować poprawa stanu zabezpieczenia technicznego i ochrony, w tym fizycznej. Na równej szali waha się poziom bezpieczeństwa i poziom zagrożenia, którym równowagę powinna zapewniać odpowiednia ochrona obiektu - organizacji. Model bazuje zatem na zachowaniu utrzymywania odpowiedniego stanu równowagi.

Podsumowanie

Przedstawione procesowe i systemowe ujęcie procesu zarządzania bezpieczeństwem wymaga zilustrowania przykładami. Niezwykle nośnym badawczo wydaje się przykład gminy. Stanowi ona wspólnotę mieszkańców zasiedlających określone terytorium, realizującą wiele zadań dla dobra wspólnego z wykorzystaniem okazji do synergii. Fundamentalnym zadaniem jest zachowanie odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa. Odpowiedzialne za to Centrum Zarządzania Kryzysowego stanowi wyspecjalizowane narzędzie. W dziele procesowego zarządzania bezpieczeństwem wypracować ono powinno:

- katalogowanie wartości stanowiących obiekt ochrony ze wskazaniem gradacji przy wykorzystaniu metody rangowania oraz punktowej,
- przypisanie poszczególnym wartościom potencjalnych zagrożeń (także w postaci katalogu) ze wskazaniem stopnia podatności, także przy wykorzystaniu metody rangowania oraz punktowej,
- konceptualizację oraz odpowiednie zgranie zespołów przewidzianych do realizacji wszelkich metod przeciwdziałań zagrożeniom, a także likwidacji szkód,
- system myślenia o zakresie własnej roli, której zasadniczym imperatywem jest stawianie dobra każdego mieszkańca jako najważniejszego odbiorcy produktów bezpieczeństwa.

Naszkicowany obraz procesowego i systemowego zarządzania bezpieczeństwem stanowi o orientacji działań, jakie należy podjąć.

Literatura:

1. Fehler W., *Bezpieczeństwo przestrzeni publicznej* [W:] *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*. Red. naukowa W. Fehler, Arte, Warszawa 2010.

2. Gajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003.
3. Niemczyk J., *Organizacja procesowa* [W:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Praca zbior. pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005.
4. Oparka S., Nowicka T., *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie. Polskie Zrzeszenie Hoteli*, Warszawa – Polanica Zdrój 2003.
5. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym w świetle założeń „Polityki energetycznej Polski do 2030 r.”

W pracy przedstawiono analizę dokumentu „Polityka energetyczna Polski do 2030 r.” oraz przedstawiono założenia poprzedniej strategii energetycznej kraju „Polityka energetyczna Polski do 2025 r.” pod kątem zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju. Opisano również rolę organów administracji samorządowej w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Wstęp

Bezpieczeństwo energetyczne państwa to według Urzędu Regulacji Energetyki- stan gospodarki umożliwiający pokrycie bieżącego i perspektywicznego zapotrzebowania odbiorców na paliwa i energię, w sposób technicznie i ekonomicznie uzasadniony, przy zachowaniu ciągłości (i niezawodności) dostaw i odpowiednich parametrów jakościowych oraz warunków ochrony środowiska, po społecznie akceptowalnych cenach. Bezpieczeństwo energetyczne jest uzależnione od wielu czynników, m.in. wielkości potencjału źródeł energii, stanu technicznego systemu zaopatrzenia i form własności jego infrastruktury, lokalizacji i stopnia dywersyfikacji i wykorzystania krajowych i zagranicznych źródeł zaopatrzenia (szczególnie złóż gazu ziemnego i ropy naftowej), zróżnicowania bazy paliwowej dla elektroenergetyki i ciepłownictwa, możliwości magazynowania paliw, stopnia rozwoju i przepustowości krajowych i międzynarodowych połączeń systemów energetycznych (elektroenergetycznego i gazowniczego) oraz warunków wewnętrznej i międzynarodowej stabilności i preferowanych przez państwo mechanizmów rynkowych. Wzrostowi bezpieczeństwa energetycznego sprzyja kreowanie warunków konkurencyjności, rozumianej jako tworzenie jednako-

wych warunków działalności dla wszystkich uczestników rynku energii, racjonalizacja zużycia energii, poprawa efektywności jej wytwarzania, przesyłania i zużycia oraz rozwój wykorzystania krajowych (szczególnie lokalnych, w tym odnawialnych) źródeł energii¹.

1. Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym

W odniesieniu do wcześniejszych programów, nowym podejściem, zawartym w *Polityce energetycznej Polski do 2025 roku* była propozycja systemowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem energetycznym, czyli działań powiązanych z planowaniem, organizacją, koordynacją, nadzorem i kontrolą bezpieczeństwa energetycznego.

Za bezpieczeństwo energetyczne odpowiedzialnych jest szereg podmiotów takich jak:

- administracja rządowa,
- administracja samorządowa wojewódzka,
- administracja samorządowa gminna,
- operatorzy systemów sieciowych.

Głównym zadaniem gminy jako podstawowej jednostki samorządu terytorialnego w zakresie bezpieczeństwa energetycznego jest planowanie zaopatrzenia mieszkańców w odpowiednie nośniki energii², więc jest ona podmiotem odpowiedzialnym za zabezpieczenie jej mieszkańców w energię elektryczną, ciepło oraz gaz. Gmina wykonuje wszystkie zadania o charakterze lokalnym niezastrzeżone dla innych jednostek samorządu terytorialnego³.

Zadania publiczne powiatu w dziedzinie bezpieczeństwa mają wymiar ponad gminny⁴. Powiat jednak nie posiada szczególnych uprawnień w zakresie bezpieczeństwa energetycznego, mimo że jako jednostka samorządu terytorialnego działająca na obszarze zazwyczaj kilku gmin mogłaby skutecznie np. koordynować i planować zaopatrzenie mieszkańców danego powiatu we właściwe nośniki energii, biorąc

¹ www.ure.gov.pl.

² H. Izdebski, *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Warszawa 2006, s. 100

³ Konstytucja RP z 1997r., art. 164.

⁴ B. Dolnicki, *Samorząd terytorialny*, Kraków 2001, s. 109.

przy tym pod uwagę uwarunkowania mające miejsce w całym powiecie a nie tylko mając na uwadze specyfikę poszczególnych gminy.

Województwo jest jednostką samorządu terytorialnego, w której zakresie działania znalazły się przede wszystkim kompetencje wiążące się z planowaniem rozwoju regionalnego, w tym również rozwoju gospodarczego⁵ z którym ściśle wiąże się bezpieczeństwo energetyczne. Samorząd województwa posiada szereg możliwości, których celem jest udział województwa w trakcie wypracowywania stanowiska w danej sprawie takich jak referendum⁶ w drażliwych społecznie sprawach związanych z bezpieczeństwem energetycznym takich budowa kopalni odkrywkowej czy elektrowni atomowej.

Samorząd województwa realizuje swoje zadania zgodnie z interesem lokalnym, jednak nie mogą one być sprzeczne z polityką państwa. „Do zakresu działania samorządu województwa należy wykonywanie zadań publicznych o charakterze wojewódzkim, niezastrzeżonych ustawami na rzecz organów administracji rządowej”⁷. Samorząd województwa przygotowuje strategię rozwoju województwa, uwzględniającą wiele aspektów w tym również gospodarczych, które są nierozdzielnie związane z bezpieczeństwem energetycznym.

Nie bez znaczenia dla bezpieczeństwa energetycznego jest również możliwość nawiązywania współpracy transgranicznej przez organy samorządu województwa. Samorząd województwa również posiada kompetencje w zakresie planowania dostarczania energii na jego terenie polegające na koordynacji działań podejmowanych przez gminy⁸.

Według dokumentu *Polityka energetyczna Polski do 2025* podkreślono powiązania, jakie musi wykazywać polityka energetyczna z innymi kluczowymi dokumentami odnoszącymi się do kierunków rozwoju kraju. Opracowano nowe definicje fundamentalnych pojęć dotyczących bezpieczeństwa energetycznego, opracowano najważniejsze zasady polityki energetycznej jak również zarządzania bezpieczeństwem energetycznym.

Do szczególnie ważnych zasad polityki energetycznej zaliczono:

⁵ B. Dolnicki, *Samorząd terytorialny*, Kraków 2001, s. 136.

⁶ Ustawa o samorządzie województwa, art. 5.

⁷ Ustawa o samorządzie województwa, art. 2.

⁸ J. Baehr, E. Antczak, J. Stawicki, *Prawo energetyczne*, Komentarz s. 163.

- oparcie rozwoju energetyki na idei zrównoważonego rozwoju i mechanizmach konkurencji,
- wypełnianie zobowiązań traktatowych,
- promowanie OZE i kogeneracji,
- utrzymanie właścicielskiego nadzoru państwa nad infrastrukturą przesyłową i przeładunkową
- współpracę administracji rządowej oraz samorządowej w realizacji polityki energetycznej.

Polska jako kraj członkowski Unii Europejskiej zobowiązana jest dostosowywać prawo krajowe do prawa unijnego.

2. Założenia polityki energetycznej Polski do 2030 roku

Założenia polityki energetycznej Polski do 2030 roku określają zasadnicze cele polityki energetycznej. Dokument „Polityka energetyczna Polski do 2030 r.” przygotowany w Ministerstwie Gospodarki nad którym trwały prace wiele miesięcy zakłada długoterminową strategię rozwoju sektora energetycznego. Ponadto zawiera prognozę zapotrzebowania na paliwa i energię jak również program działań wykonawczych do 2012 r.

Polityka precyzuje sześć zasadniczych kierunków rozwoju krajowej energetyki:

1. Na szczególnych prawach traktowana jest sprawa zwiększenia efektywności energetycznej i w konsekwencji zmniejszenie energochłonności polskiej gospodarki do poziomu tzw. „starej” UE.
2. Kolejnym fundamentalnym kierunkiem działań jest bezpieczeństwo energetyczne Polski uwarunkowane własnymi zasobami nośników energetycznych takich jak węgiel kamienny i brunatny. Rozwiązanie takie daje gwarancję niezachwianej produkcji energii elektrycznej. Należy podkreślić, iż takie rozwiązanie nie powoduje konieczności importu surowców energetycznych i w całości może pokryć krajowe zapotrzebowanie na energię elektryczną ale również pozwala wyprodukować znaczącą część ciepła w oparciu o własne surowce. Ważnym kierunkiem jest kontynuacja działań

pozwalających na dywersyfikację dostaw nośników energetycznych takich jak ropa naftowa czy gaz ziemny jak również na skutek różnicowanie technologii produkcji ropy i gazu. Ponadto zakłada się także wsparcie technologii, które pozwolą pozyskiwać paliwa z surowców krajowych. „Polityka energetyczna Polski do 2030 r.” zakłada także zmianie przepisów określające odpowiedzialność samorządów za sporządzenie lokalnych planów zaopatrzenia energię elektryczną, paliwa oraz w ciepło.

3. Następnym kierunkiem jest dywersyfikacja struktury wytwarzania energii elektrycznej, która dziś opiera się w głównej mierze na elektrowniach opalanych węglem kamiennym oraz brunatnym. Planuje się wprowadzenie energetyki jądrowej, określono niezbędne zadania, których podjęcie w kolejnych latach umożliwi uruchomienie elektrowni jądrowych.
4. Czwartym kierunkiem jest rozwój wykorzystania odnawialnych źródeł energii (OZE) Istotnym zamysłem będzie zbudowanie drogi dochodzenia do realizacji celów zawartych w pakiecie klimatycznym. Dokument zakłada w 2020 r.:
 - 15-proc. udział odnawialnych źródeł energii (OZE) w zużyciu energii finalnej,
 - 10-proc. udział biopaliw w rynku paliw transportowych.„Polityka energetyczna Polski do 2030 r.” zakłada również rozwój biopaliw II generacji.
5. Dokument zakłada również rozwój konkurencyjnych rynków paliw i energii. Przewiduje się także wzmocnienie konkurencji na rynku energii.
6. Ostatnim kierunkiem jest zmniejszenie wpływu energetyki na środowisko naturalne, co jest konsekwencją przyjętych wcześniej zobowiązań zawartych w pakiecie klimatycznym. Zakłada się ograniczenia emisji CO₂, SO₂, NO_x. Aby usprawnić te działania opracowany zostanie system zarządzania krajowymi pułapami emisji gazów cieplarnianych i innych substancji.

Tabela 1. Zapotrzebowanie na energię pierwotną w podziale na nośniki

	2006 r.	2010 r.	2015 r.	2020 r.	2025 r.	2030 r.
Węgiel brunatny*)	12,6 Mtoe	11,22 Mtoe	12,16 Mtoe	9,39 Mtoe	11,21 Mtoe	9,72 Mtoe
	59,4 mln ton	52,8 mln ton	57,2 mln ton	44,2 mln ton	52,7 mln ton	45,7 mln ton
Węgiel kamienny**)	43,8 Mtoe	37,9 Mtoe	35,3 Mtoe	34,6 Mtoe	34,0 Mtoe	64,0 Mtoe
	76,5 mln ton	66,1 mln ton	61,7 mln ton	60,4 mln ton	59,3 mln ton	31,1 mln ton
Ropa i produkty naftowe	24,3 Mtoe	25,1 Mtoe	26,1 Mtoe	27,4 Mtoe	29,5 Mtoe	31,1 Mtoe
	24,3 mln ton	25,1 mln ton	26,1 mln ton	27,4 mln ton	29,5 mln ton	31,1 mln ton
Gaz ziemny***)	12,3 Mtoe	12,0 Mtoe	13,0 Mtoe	14,5 Mtoe	16,1 Mtoe	17,2 Mtoe
	14,5 mld m ³	14,1 mld m ³	15,4 mld m ³	17,1 mld m ³	19,0 mld m ³	20,2 mld m ³
Energia odnawialna	5,0 Mtoe	6,3 Mtoe	8,4 Mtoe	12,2 Mtoe	13,8 Mtoe	14,7 Mtoe
Pozostałe paliwa	0,7 Mtoe	0,7 Mtoe	0,9 Mtoe	1,1 Mtoe	1,4 Mtoe	1,6 Mtoe
Paliwo jądrowe	0,0 Mtoe	0,0 Mtoe	0,0 Mtoe	2,5 Mtoe	5,0 Mtoe	7,5 Mtoe
Eksport energii elektrycznej	-0,9 Mtoe	0,0 Mtoe	0,0 Mtoe	0,0 Mtoe	0,0 Mtoe	0,0 Mtoe
RAZEM ENERGIA PIERWOTNA	97,8 Mtoe	93,2 Mtoe	95,8 Mtoe	101,7 Mtoe	111,0 Mtoe	118,5 Mtoe

*) – wartość opałowa węgla brunatnego 8,9 MJ/kg

**) – wartość opałowa węgla kamiennego 24 MJ/kg

***) – wartość opałowa gazu ziemnego 35,5 MJ/m³

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Prognoza zapotrzebowania na paliwa i energię do 2030 roku”, s. Ministerstwo Gospodarki, s. 14 Warszawa, 2009.

Powyższa tabela pokazuje prognozowany wzrost zapotrzebowania na energię pierwotną w podziale na nośniki. W ciągu najbliższych 20 lat przewiduje się stały wzrost zapotrzebowania na energię sięgający kilkudziesięciu procent w stosunku do roku 2010 r. Bez wnikliwej analizy możliwości pozyskiwania energii, oceny wpływu poszczególnych sposobów wytwarzania energii na środowisko oraz wiążących się z tym opłat nałożonych przez UE za emisje zanieczyszczeń do atmosfery nie da się skutecznie zaplanować najbardziej optymalnej strategii energetycznej na nadchodzące lata.

Podsumowanie

Podsumowując przedstawiony problem należy uznać, iż zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego będzie w przyszłości coraz trudniejsze z uwagi na kurczące się zapasy surowców energetycznych oraz stale rosnący popyt na energię. Sytuacja ta zmusza Polskę jako kraju członkowskiego UE do poszukiwania rozwiązań pozwalających zapewnić bezpieczeństwo energetyczne również w długim okresie czasu.

Unia Europejska jest największym na świecie importerem energii, Polska również nie posiada wszystkich surowców energetycznych zapewniających bezpieczeństwo dostaw energii. Zakładając, że zostaną utrzymane dotychczasowe kierunki rozwoju gospodarki, zapotrzebowanie na energię w Unii Europejskiej w latach 2010-2030 wzrośnie o 13,6 %. Nie ma jednak gwarancji, iż obecni dostawcy surowców energetycznych w przyszłości będą posiadali zdolności oraz wolę do zwiększenia inwestycji, pozwalających na zaspokojenie zwiększającego się zapotrzebowania gaz ziemny oraz ropę naftową. Zapewnienie nieprzerwanych dostaw wyżej wymienionych surowców energetycznych jest bardzo ważne dla zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego Polski.

Literatura:

1. Baehr J., Antczak E., Stawicki J., *Prawo energetyczne. Komentarz.*
2. Dolnicki B., *Samorząd terytorialny*, Kraków 2001.
3. Izdebski H., *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Warszawa 2006.
4. Jankowski J. (red.), *Raport 2030. Synteza*, EnergSys Sp. z o.o., Warszawa 2008.

5. Kaczmarek T., Jarosz R., *Czy ropa rządzi światem?* Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006.
6. Leszczyński T., *Kierowanie reagowaniem kryzysowym w państwie*, AON, Warszawa 2005.
7. Leszczyński T., *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem państwa*, w: Soroka P. (red.), *Strategia elementem polityki obronnej, narzędzia przebudowy i rządzenia państwem*, TWO, Warszawa 2007.
8. Leszczyński T., *Dywersyfikacja dostaw ropy naftowej w Unii Europejskiej*, Biuletyn URE Nr 6/2008.
9. Leszczyński T., *ILM – fikcja czy rzeczywistość?*, Głos Akademicki WAT nr 5/2006.
10. *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku. Projekt v.2*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2008.
11. *Prognoza zapotrzebowania na paliwa i energię do 2030 roku*, s. Ministerstwo Gospodarki, s. 14 Warszawa, 2009.
12. Radwanowicz-Wanczewska J., Leszczyński T., *Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo narodowe*, w: Jemioła T, Rajchel K. (red.), *Bezpieczeństwo narodowe i zarządzanie kryzysowe w Polsce w XXI wieku - wyzwania i dylematy*, WSIZA-AON, Warszawa 2008.
13. Tatrzański M., *OPEC a niezależni producenci ropy naftowej*, Bezpieczeństwo Narodowe 2006.
14. Ustawa o samorządzie województwa.
15. *World energy outlook 2008*, OECD/IEA, Paryż 2008.
16. www.ure.gov.pl.

Wybrane elementy zarządzania kryzysowego w powiecie wałbrzyskim

Wstęp

Poczucie bezpieczeństwa zarówno to osobiste, każdego z nas, jak i społeczeństwa zawsze było, jest i będzie jedną z najwyższych wartości. Różne są potrzeby człowieka¹. Wraz z upływającym czasem, nabytymi doświadczeniami i postępującym rozwojem społecznym, potrzeby te również się zmieniają. W tym roku nasze Państwo, społeczeństwo, jak żadne inne w Europie, doświadczyło szeregu zdarzeń, które tylko spotęgowały wzrost zapotrzebowania na bezpieczeństwo – które nie jest stałe. Trzeba o nie wciąż zabiegać, doskonalić w sposób ciągły całe spektrum działań, poczynwszy od stanowienia dobrego prawa w tym zakresie, rozwijania, utrwalania istniejących już rozwiązań systemowych w skali całego państwa, kończąc zaś na obywatelu i jego podstawowych potrzebach. W odczuciu społecznym, już nie bezpieczeństwo militarne stawiane jest na pierwszym miejscu w skali państwa. Klęski żywiołowe na niepotykaną dotąd skalę w dziejach RP stanowią obecnie największe źródło zagrożeń dla bezpieczeństwa naszego kraju i jego obywateli.

Nie ma lepszej metody weryfikacji postawionych hipotez i na ich podstawie zbudowanych modeli systemów, niż sprawdzenie ich w otaczającej rzeczywistości. Jest to powiązanie teorii z praktyką, której jesteśmy świadkami. Zbudowany przez ostatnie lata prawie od podstaw, między innymi na bazie doświadczeń związanych z „powodzią stulecia”², system zarządzania kryzysowego, przechodzi gruntowną, kompleksową i szczegółową weryfikację. Przy jego budowie, później użytkowaniu wykorzystano w skali kraju zasady zarządzania strategicznego i odpowiednio, na niższych szczeblach administracji samorządowej –

¹ Hierarchia potrzeb ludzkich wg Masłowa – przyp. autora.

² Mianem tym określana jest (była?) powódź z 1997 r. Forma pytająca powstała dlatego, że nie wiadomo, jak będą nazwane obecne powodzie.

zarządzanie operacyjne, które ze względu na swoją uniwersalność, może mieć zastosowanie w każdej organizacji, w tym sektora publicznego. W jednostkach samorządu lokalnego, a takim jest powiat, związane to będzie z wykonywaniem operacji dostarczających w sposób bezpośredni, bieżący i nieprzerwany dobra i usługi publiczne, w tym zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego w różnego rodzaju okolicznościach³. W działalności operacyjnej urzędu, służb porządku publicznego duże oczekiwania społeczne dotyczą sprawności i jakości tych usług. Spełnienie tych oczekiwań może dać zastosowanie podejścia procesowego. Istotą takiego podejścia jest traktowanie organizacji jako systemu, który oparty jest na procesowej konwencji działania⁴. Proces stanowi wtedy czynnik wzrostu efektywności działania organizacji, co w konsekwencji prowadzić może do zgodności działania organizacji z oczekiwaniami odbiorców tych usług, czyli lokalnym społeczeństwem.

Celem niniejszych rozważań jest próba analizy wykorzystania elementów procesu zarządzania, a w tym podejścia procesowego w realizacji zadań związanych z zarządzaniem kryzysowym w administracji samorządowej. Mieszkańcy powiatu wałbrzyskiego, w czasie ostatnich niekorzystnych zjawisk pogodowych nie przeżyli chwil grozy, jak ludność zamieszkała w dorzeczu Wisły, czy Odry. Jednak takie doświadczenia nabywali wielokrotnie, od „powodzi stulecia”⁵, poprzez zdarzenia pogodowe o podobnej skali do tegorocznych, w ciągu ostatnich lat.

1. Podstawy prawne systemu zarządzania kryzysowego w Polsce

Okres lat 90-tych ubiegłego wieku to czas dużych przemian ustrojowych w naszym państwie. Praktycznie objęły one wszystkie sfery życia naszego życia począwszy od zmian ustrojowych, poprzez zapewnienie na nowo⁶ bezpieczeństwa państwa, konsekwencją czego były dogłębne przemiany – ekonomiczne i społeczne. Zmiany te, ze zrozumiałych względów, musiały dotknąć również sferę zarządzania kryzysowego.

³ L. Kowalczyk, *Zarządzanie operacyjne w jednostkach samorządu terytorialnego, Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe, WWSZiP, Wałbrzych 2009, s. 160-161.

⁴ P. Grajewski, *Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie*, Przegląd Organizacji, Warszawa nr 12/2004, s. 23.

⁵ Mianem tym określana jest (była?) powódź z 1997 r. – przyp. autora.

⁶ Lata 90-te to rozpad ZSRR, później Układu Warszawskiego i związane z tym faktem tzw. „rozrzedzone bezpieczeństwo” wokół RP – przyp. autora.

Występowanie różnego rodzaju zjawisk, zdarzeń takich jak: awarie techniczne, klęski żywiołowe, wielkie imprezy masowe (np. sportowe, występy artystyczne), spowodowały konieczność większych zmian w istniejącym systemie bezpieczeństwa państwa. Powoli nastąpił rozdział zagrożeń o charakterze militarnym od zagrożeń w sferze bezpieczeństwa wewnętrznego państwa. Powstawały struktury i organy związane wyłącznie z problematyką kryzysową. „Powódź stulecia” z 1997 r. wykazała jednak, że pomimo istnienia wielu struktur związanych bezpośrednio lub pośrednio z zarządzaniem kryzysowym, państwo i jego administracja publiczna nie była przygotowana w pełni do zapobiegania, reagowania, i przeciwdziałania na zagrożenia takie jak klęski żywiołowe. Na podstawie analizy zaistniałych zdarzeń wyciągnięto wnioski i na ich podstawie powzięto decyzje, z których najważniejsza to taka, że nastąpiło wyraźne rozdzielenie odpowiedzialności i kompetencji w zakresie reagowania na różnego rodzaju kryzysy. I tak za klęski żywiołowe i związaną z nimi ochronę ludności – odpowiedzialność ponosić miało Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Natomiast za kryzysy polityczno – militarne i niemilitarne – odpowiedzialność spadła na Ministerstwo Obrony Narodowej⁷. Przełomem w dziedzinie rozwoju zarządzania kryzysowego w Polsce było uchwalenie w 2002r. ustawy o stanie klęski żywiołowej⁸. Formalnie, zgodnie z prawem stworzono system zarządzania kryzysowego związany z klęskami żywiołowymi. Mógł on jednak funkcjonować pod warunkiem, że został ogłoszony stan klęski żywiołowej. To było jedną z głównych przyczyn powodujących konieczność podjęcia dalszych prac legislacyjnych nad ustawą poświęconą wyłącznie problematyce zarządzania kryzysowego. W dniu 26 kwietnia 2007r. Sejm Rzeczypospolitej Polski przyjął jako ustawę o zarządzaniu kryzysowym⁹. Określono w niej między innymi: definicję zarządzania kryzysowego, sytuacji kryzysowej, czy też infrastruktury krytycznej. Wymieniono organy, siły i środki biorące udział w zarządzaniu kryzysowym, podzielone na część kierowniczą (Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego, wojewódzkie, powiatowe i gminne zespoły zarządzania kryzysowego) oraz część wykonawczą (Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, wojewódzkie, powiatowe

⁷ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, Wydawnictwo Marszałek, Toruń 2007 s. 171.

⁸ Ustawa z dnia 18.04.2002 r. o stanie klęski żywiołowej art.12 uchylony w całości po wejściu w życie ustawy z dnia 26.04.2007 r. o zarządzaniu kryzysowym.

⁹ Ustawa z dnia 26.04.2007r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. 2007, nr 89, poz. 590).

i gminne centra zarządzania kryzysowego)¹⁰. Stworzony został „kościół” systemu zarządzania kryzysowego (tabela 1.). Pojawiające się nowe okoliczności i zdarzenia zmusiły ustawodawcę do nowelizacji ustawy o zarządzaniu kryzysowym już po kolejnych dwóch latach jej obowiązywania¹¹. Doprecyzowano pojęcie sytuacji kryzysowej, po to, aby ułatwić wyodrębnienie i kwalifikację zdarzeń kryzysowych. Jednoznacznie określono termin „infrastruktury krytycznej”¹². Samorządy powiatowe i gminne zostały upoważnione do tego, aby tworzyć centra zarządzania kryzysowego dostosowane do własnych, regionalnych potrzeb. Dzięki tej zmianie powstały możliwości do tworzenia takich centrów na bazie właściwych służb czy inspekcji. Ma to wpłynąć w sposób znaczący na zmniejszenie kosztów utrzymania oraz skrócenie czasu obiegu informacji i podejmowania decyzji. Starosta otrzymał prawo określania organizacji, trybu pracy, sposobów całodobowego alarmowania członków zespołu zarządzania kryzysowego oraz sposobów obiegu informacji w sytuacjach kryzysowych. Przepisy ustawy dotyczą zarówno zagrożeń militarnych, jak i niemilitarnych. Zarządzanie kryzysowe może być realizowane między innymi w czasie powodzi, pożarów i innych zagrożeń naturalnych. Także awarie techniczne (gwałtowne, nieprzewidziane uszkodzenie lub zniszczenie obiektu budowlanego, urządzenia technicznego lub systemu urządzeń technicznych powodujące przerwę w używaniu lub utratę ich właściwości) mogą być przesłanką do zastosowania przepisów wspomnianej ustawy. Działania organów administracji publicznej są skierowane na zapobieganie sytuacjom kryzysowym, a w przypadku ich wystąpienia – przywrócenie stanu sprzed ich wystąpieniem¹³.

¹⁰ na szczeblu gminy, w miarę możliwości mogą być tworzone (zależy to tylko od stanu finansów i pośrednio potrzeb) gminne centra zarządzania kryzysowego.

¹¹ Ustawa z dnia 17.07.2009 r. o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym. (Dz. U.2009. nr 131.poz.1076).

¹² Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 21.04.2009 r., sygn. Akt K 50/07 POZ. 553 za W. Walczak, *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, seria SWSPiZ Łódź, Tom X – Zeszyt 8 -2009, s. 96-98.

¹³ Ł. Sobiech, *Zarządzanie kryzysowe w województwie, powiecie i gminie*, Gazeta Prawna Nr 148/2007 z dnia 2007-08-01.

Tabela 1. System zarządzania kryzysowego w RP

Szczebel administracyjny	Organ zarządzania kryzysowego	Organ opiniodawczo-doradczy	Centra zarządzania kryzysowego
KRAJOWY	Rada Ministrów, Prezes Rady Ministrów	Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego	Rządowe Centrum Bezpieczeństwa
RESORTOWY	Minister kierujący działem administracji rządowej, Kierownik organu centralnego	Zespół Zarządzania Kryzysowego (ministerstwa, urzędu centralnego)	CZK (ministerstwa, urzędu centralnego)
WOJEWÓDZKI	Wojewoda	Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego	Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego
POWIATOWY	Starosta powiatu	Powiatowy Zespół Zarządzania Kryzysowego	Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego
GMINNY	Wójt, Burmistrz, Prezydent miasta	Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego	Mogą być tworzone Gminne (miejskie) CZK

Źródło: <http://rcb.gov.pl>. 15.06.2010 r.

2. Organizacja systemu zarządzania kryzysowego w powiecie wałbrzyskim

Podstawowym elementem systemowego zapobiegania i przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym są takie narzędzia zarządzania kryzysowego, które umożliwiają równoczesne wykorzystanie różnych komponentów (zarówno cywilnych, jak i militarnych), na każdym poziomie zarządzania w odniesieniu do maksymalnie szerokiego wachlarza zagrożeń. Zasadniczymi elementami systemu zarządzania kryzysowego są władze państwowe i samorządowe wszystkich szczebli oraz służby ra-

townicze: straż pożarna, policja, pogotowie ratunkowe¹⁴. Dlatego też przekształcenia zachodzące w państwie związane między innymi z problematyką zarządzania kryzysowego znalazły swoje odzwierciedlenie w strukturach administracji państwowej, jak i samorządowej. Władzę uchwałodawczą i kontrolną w powiecie sprawuje rada powiatu, a władzę wykonawczą jest zarząd powiatu, na czele którego stoi starosta¹⁵. Do głównych zadań powiatu należy między innymi: wykonywanie zadań publicznych o charakterze ponadgminnym. Zadania te są realizowane przez pracowników starostwa, którego strukturę organizacyjną przedstawia rys. 1. Na terenie Powiatu Wałbrzyskiego za zarządzanie kryzysowe odpowiada Starosta¹⁶. Ze względu na umiejscowienie na terenie powiatu służb, inspekcji i straży pod jego zwierzchnictwem – ten szczebel administracji samorządowej jest uznawany za pierwszy i podstawowy poziom wykonawczy (reagowania) w sytuacji kryzysowej¹⁷. Do głównych zadań Starosty realizowanych w ramach zarządzania kryzysowego należy zaliczyć:

- kierowanie działaniami związanymi z monitorowaniem, planowaniem, reagowaniem i usuwaniem skutków zagrożeń;
- realizacja zadań z zakresu planowania cywilnego;
- przeciwdziałanie skutkom zdarzeń o charakterze terrorystycznym.

Ponadto Starosta między innymi zapewnia na terenie powiatu realizację następujących działań:

- pełnienie całodobowego dyżuru w celu zapewnienia przepływu informacji;
- współdziałanie z centrami zarządzania kryzysowego organów administracji publicznej;
- współpracę z podmiotami prowadzącymi akcje ratownicze, poszukiwawcze oraz humanitarne¹⁸.

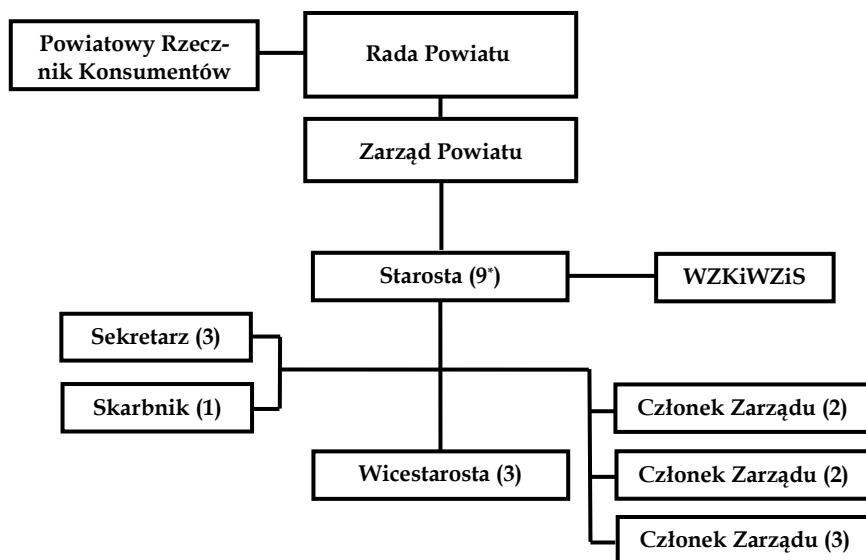
¹⁴ W. Walczak, *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, seria SWSPiZ Łódź, Tom X – Zeszyt 8 - 2009, s. 101.

¹⁵ Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 578.

¹⁶ Ustawa z dnia 17.07.2009 r. o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym. (Dz. U. 2009. nr 131. poz. 1076).

¹⁷ E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacji zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa 2007, s. 100.

¹⁸ Plan Reagowania Kryzysowego Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu, Wałbrzych 2008, s. 49.



(9*) – liczba podległych struktur Starostwa.

Rysunek 1. Podstawowa struktura organizacyjna Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu¹⁹.

Wymienione zadania Starosta Wałbrzyski realizuje przy pomocy Powiatowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego (PZZK) w składzie²⁰:

- Starosta Powiatowy – przewodniczący;
- Naczelnik Wydziału Zarządzania Kryzysowego i Współpracy z Zespolonymi Służbami i Strażami (WZKiWzZSiS) – zastępca;
- Inspektorzy WZKiWzZSiS;
- Komendant KM PSP;
- Komendant KM Policji;
- Powiatowy Inspektor Nadzoru Budowlanego;
- Państwowy Powiatowy Inspektor Sanitarny;
- Powiatowy Inspektor Weterynarii;

¹⁹ Księga Jakości Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu, Wałbrzych 2008.

²⁰ Zarządzenie Starosty Wałbrzyskiego z dnia 10.11.2009r. dot. powołania PZZK – jest to kolejne rozporządzenie związane z nowelizacją Ustawy z dnia 17.07.2009 r. o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym. (Dz. U. 2009, nr 131, poz. 1076) – przyp. autora.

- Dyrektor Pogotowia Ratunkowego;
- Dyrektor PCPR;
- Naczelnik WGOPR;
- Komendant oddziału Straży Granicznej;
- Komendant Wojskowej Komendy Uzupełnień.

Ponadto do realizacji zadań zarządzania kryzysowego są powołane etatowe komórki w strukturze organizacyjnej starostwa. W skali kraju obsada etatowa takich wydziałów waha się od kilku do kilkunastu osób, w zależności od potrzeb i możliwości finansowych danego powiatu. Wydziały takie realizują ponadto zadania związane z obronnością Państwa, obroną cywilną (OC) oraz ochroną informacji niejawnych²¹. W Starostwie Wałbrzyskim wydział ten w miejsce zadań związanych z ochroną informacji niejawnych – realizuje zadania związane ze współpracą z zespołowymi służbami i strażami. Strukturę tego wydziału przedstawia rys. 2.



Rysunek 2. Struktura Wydziału Zarządzania Kryzysowego i Współpracy z Zespołowymi Służbami i Strażami

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiednio, w gminach wchodzących w skład powiatu wałbrzyskiego zarządzanie kryzysowe realizowane jest przez wójtów (burmistrzów, prezydentów). Ich główne zadania to: kierowanie działaniami związanymi z cyklem zarządzania kryzysowego (tj. monitorowanie, planowanie, reagowanie, usuwanie skutków zagrożeń na terenie gminy), realizacja zadań z zakresu planowania cywilnego (gminny plan zarzą-

²¹ E. Nowak, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 107.

dzania kryzysowego)²². Również wójtowie (burmistrzowie, prezydenci) posiadają organy opiniodawczo – doradcze jakim są gminne zespoły zarządzania kryzysowego o zadaniach i składzie podobnych, jak w na szczecblu powiatu. Oprócz tego zespołu wójt (burmistrz, prezydent) ma do pomocy odpowiednią komórkę organizacyjną w urzędzie gminy, realizującą zadania z zakresu zarządzania kryzysowego. Zasadnicza różnica między szczecblem powiatowym, a gminnym jest tylko taka, że w większości gmin powiatu wałbrzyskiego ta jednoosobowa komórka realizuje nie tylko zadania z obszaru zarządzania kryzysowego. Również służby ratownicze szczecbla gminnego mają znacznie mniejsze możliwości w zakresie wykonywania zadań związanych z ratownictwem²³.

3. Funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w powiecie wałbrzyskim

Zarządzanie kryzysowe jest procesem realizowanym między innymi przez administrację samorządową we współdziałaniu z instytucjami i organizacjami oraz społeczeństwem w celu opanowania rozwijania sytuacji kryzysowej i kształtowaniem jej w taki sposób, aby zapewnić szeroko pojęte bezpieczeństwo²⁴. Zgodnie z ustawą o zarządzaniu kryzysowym do zadań starosty w sprawach zarządzania kryzysowego należy między innymi: kierowanie monitorowaniem, planowaniem, reagowaniem i usuwaniem skutków zagrożeń na terenie powiatu²⁵. Podobnie ujął to A. Kurkiewicz określając te zadania jako cykl zarządzania sytuacją kryzysową²⁶. Inaczej są przedstawione fazy zarządzania kryzysowego: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie, odbudowa przedstawione w pracy J. Bagińskiego²⁷. Jednak bez względu na różnice pojęciowe wydaje się, że najważniejszym zadaniem stojącym przed służbami odpowie-

²² A. Kurkiewicz, *Zarządzanie kryzysowe w samorządzie*, Municipium S.A., Warszawa 2008, s. 87.

²³ Na szczecblu gminy nie ma struktur PSP – tylko mogą występować jednostki OSP niekiedy znacząc się różniące poziomem wykształcenia i wyposażenia w sprzęt ratowniczy – przyp. autora.

²⁴ W. Walczak, *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, seria SWSPiZ Łódź, Tom X – Zeszyt 8 – 2009, s. 104.

²⁵ Ustawa o zarządzaniu kryzysowym, op. cit., art.17. ust.2.

²⁶ A. Kurkiewicz, *Zarządzanie*, op. cit., s. 20.

²⁷ J. Bagiński (red), *Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce*, Wydawnictwo Forum, Poznań 2008, s. 9.

działnymi za zarządzanie kryzysowe są etapy wstępne (planowanie, zapobieganie) i następujący po nim kolejny tj. reagowanie. Wówczas ma miejsce proces zaplanowania odpowiednich reakcji, procedur, wypracowania decyzji związanych z pojawiającymi się zagrożeniami, a także samego reagowania na zdarzenia - podczas dynamiki sytuacji kryzysowej. Dla realizacji zadań związanych z zarządzaniem kryzysowym, organy administracji samorządowej powinny stosować podejście procesowe. Oznacza to, że fazy zarządzania kryzysowego w rezultacie takiego podejścia stworzą zbiór ściśle ze sobą powiązanych, skoordynowanych procesów i procedur²⁸. W efekcie tego, zachodzące procesy będą przebiegać w sposób ciągły, bez przerw i niespójności. To z kolei w prosty sposób przełoży się na efektywność całego systemu zarządzania, czyli wzrost poczucia bezpieczeństwa odczuwanego przez lokalne społeczeństwo. Zgodnie z ustawą realizuje się zadania z zakresu planowania cywilnego, między innymi takie jak: plany zarządzania kryzysowego, bazy danych wspomagających takie zarządzania²⁹ itd. Wszystko to, przyjmując podejście procesowe jest „statycznym” elementem procesu. Ma „zaletę” masowości, która w dynamice działań, kiedy napływają duże ilości informacji i jest potrzeba podejmowania natychmiastowych decyzji, może spowodować niedrożność systemu. Oczywiście bardzo duże znaczenie ma wtedy zarządzanie jakością wykonywanych działań oraz wiedza i zarządzanie tą wiedzą. Jednak bez odpowiednich narzędzi informatycznych, służących do wspomagania tych procesów, nawet najdoskonalsze zasoby wiedzy ukrytej pracowników mogą zawodzić. Może to skutkować błędnymi prognozami, decyzjami, a w ich efekcie, niekontrolowanym rozwojem sytuacji kryzysowej, następstwem którego może być kryzys.

Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego jako centrum informatyczno-telekomunikacyjne oraz punkt kontaktowy z administracją rządową (WCZK - Wrocław) Starostwa, zapewnia obieg informacji o sytuacjach, zagrożeniach potencjalnie kryzysowych w powiecie. Wspomaganie procesu informacyjnego i decyzyjnego Starosty ogranicza się do posiadania baz danych sił i środków Województwa Dolnośląskiego „ARCUS 2005”, w tym sił i środków będących w dyspozycji powiatu. Starosta Wałbrzyski ma w swojej dyspozycji: środki finansowe występujące w budżetach zespolonych inspekcji, służb i straży lub uzyskane z budżetu centralnego, siły i środki KSRR (PSP) - szczebla powiatowego, siły i środki Policji, siły i środki systemu Państwowego Ratownictwa

²⁸ W. Walczak, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 106.

²⁹ Ustawa o zarządzaniu kryzysowym, op. cit., art. 4. ust. 1,3, dalsze.

Medycznego, środki w dyspozycji PCZK, OC oraz inne³⁰. Dane te ujęte zostały w formie tablic zawierają m. innymi informacje dotyczące nazwy sprzętu, charakterystyki, ilości oraz właściciela³¹. Ponadto wspomaganie procesu decyzyjnego Starosty zapewniają opracowane warunki krytyczne podczas wystąpienia najbardziej prawdopodobnych zagrożeń, takich jak: powódź, pożar oraz zagrożenia (środowiska naturalnego, epidemiologiczne, terrorystyczne), katastrofy (budowlane lub komunikacyjne), czy – poważniejsze awarie w dostawach prądu, gazu, wody, energii cieplnej³². Brak jest natomiast wspomagania informatycznego w zakresie prognozowania zaistnienia zdarzeń, sytuacji potencjalnie kryzysowych i oczekiwanych ich skutków.

Podsumowanie

Pod koniec XX wieku nasze Państwo stanęło przed dylematami związanymi z zapewnieniem bezpieczeństwa narodowego. Było to związane z rozpadem wówczas obowiązującego ładu i porządku na świecie, w Europie. Podjęte wtedy decyzje sprawdziły się. Zostaliśmy członkiem NATO, później UE. Zapewniliśmy naszemu Państwu bezpieczeństwo polityczne, militarne, gospodarcze. Teraz na początku XXI wieku ponownie stanęliśmy przed dylematami związanymi z bezpieczeństwem państwa wobec pojawiających się zagrożeń niemilitarnych. Przy podejmowaniu wcześniejszych decyzji co do naszej przyszłości, wspieraliśmy się doświadczeniami innych narodów, państw. W obecnej sytuacji, to natura pokazuje nam, w którym kierunku iść i jaki rodzaj bezpieczeństwa rozwijać. Podstawowym zadaniem struktur państwowych i samorządowych jest zapewnienie bezpieczeństwa, a więc przede wszystkim zapewnienie życia i zdrowia oraz ochrony mienia swoich obywateli. Cel ten można osiągnąć poprzez wypracowanie jednolitych przepisów prawnych. Na ich podstawie możliwe będzie dokonanie rozwiązań systemowych, prowadzących do stworzenia takich mechanizmów i struktur, które będą w stanie zapewnić skuteczne przeciwdziałanie różnego rodzaju zdarzeniom losowym. Wszystko to, co spotkało nasze Państwo i jego obywateli w ostatnim okresie czasu, powinno sprzyjać rozwojowi takich działań. Teorie, badania naukowe już dawno dowiodły powszechnie znaną tezę, że lepiej jest zapobiegać, reagować. Czas pokaże, czy tak bę-

³⁰ Plan Reagowania, op. cit., s. 47–48.

³¹ Tamże, s. 47.

³² Tamże, s. 53.

dzie. W przedstawionych rozważaniach dokonano próby oceny funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w Polsce – na szczeblu powiatu. Niższym nie znaczy mniej ważnym. Zdaniem autora, to właśnie szczebel powiatu, gminy jest podstawowym i najważniejszym elementem tego systemu, jak i wielu innych. To na tym poziomie doskonale widać w jakim kierunku powinny pójść rozwiązania prawne i później systemowe, związane ze zmianami w systemie zarządzania kryzysowego.

Organy administracji samorządowej, chcąc realizować stojące przed nimi zadania, również te związane z zarządzaniem kryzysowym, powinny stosować podejście procesowe. Oznacza to, że fazy zarządzania kryzysowego w rezultacie takiego podejścia stworzą zbiór ściśle ze sobą powiązanych, skoordynowanych procesów i procedur³³. W efekcie tego, zachodzące procesy będą przebiegać w sposób ciągły, bez przerw i niespójności. To z kolei w prosty sposób przełoży się na efektywność całego systemu zarządzania, czyli wzrost poczucia bezpieczeństwa odczuwanego przez lokalne społeczeństwo.

Kolejny raz można powtórzyć za Kitlerem³⁴: „skuteczne i efektywne działanie w sytuacjach kryzysowych zależy bowiem tylko i aż od czterech warunków: posiadania kompetencji prawnych do sprawowania władzy w sytuacjach kryzysowych, posiadania pełnej informacji i w rezultacie podejmowania skutecznych decyzji, posiadania odpowiednich sił i środków umożliwiających realizację podjętych decyzji oraz posiadanie odpowiedniej dokumentacji związanej z reagowaniem kryzysowym – umożliwiającej prowadzenie różnego rodzaju działalności ćwiczebno-szkoleniowej”. Działania zgodnie z tymi warunkami pozwalają na zmianę dotychczasowego podejścia z reaktywnego na aktywne. A tylko takie działania dają szansę na minimalizację zagrożeń naturalnych, tak groźnych i uciążliwych dla człowieka, społeczeństw, państwa.

Literatura:

1. Bagiński J. (red.), *Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce*, Wydawnictwo Forum, Poznań 2008.
2. Gryz J., Kitler W., *System reagowania kryzysowego*, Wydawnictwo Marszałek, Toruń 2007.

³³ W. Walczak, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 106.

³⁴ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, Wydawnictwo Marszałek, Toruń 2007, s. 202.

3. Kowalczyk L., *Zarządzanie operacyjne w jednostkach samorządu terytorialnego, Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe, WWSZiP, Wałbrzych 2009.
4. Księga Jakości Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu, Wałbrzych 2008.
5. Kurkiewicz A., *Zarządzanie kryzysowe w samorządzie*, Municipium S.A., Warszawa 2008.
6. Nowak E., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacji zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa 2007.
7. Plan Reagowania Kryzysowego Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu, Wałbrzych 2008.
8. Sobiech Ł., *Zarządzanie kryzysowe w województwie, powiecie i gminie*, Gazeta Prawna Nr 148/2007 z dnia 2007-08-01.
9. Ustawa z dnia 18.04.2002 r. o stanie klęski żywiołowej (Dz. U. 2002, nr 62, poz. 558).
10. Ustawa z dnia 08.03.1990 r. o samorządzie gminnym, (Dz. U. 1990 r. nr 123, poz. 779).
11. Ustawa z dnia 05.06.1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. 1998, nr 91, poz. 578).
12. Ustawa z dnia 26.04.2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. 2007, nr 89, poz. 590).
13. Ustawa z dnia 17.07.2009 r. o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. 2009. nr 131. poz. 1076).
14. Walczak W., *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, seria SWSPiZ Łódź, Tom X – Zeszyt 8 – 2009.
15. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 21.04.2009 r., sygn. Akt K 50/07 poz. 553.
16. Zarządzenie Starosty Wałbrzyskiego z dnia 10.11.2009 r. dot. powołania PZZK.

Wpływ przemian strategicznych w organizacji na zarządzanie operacyjne na przykładzie zmian wymuszonych wprowadzeniem ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych

Wstęp

Obowiązujące prawo jest jednym z elementów determinujących warunki funkcjonowania organizacji. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 157 poz. 1240) oraz ściśle z ww. powiązane przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych (Dz. U. nr 157 poz. 1241) wśród szeregu modyfikacji sektora finansów publicznych wygenerowały również zmiany z zakresu organizacji i zarządzania podmiotów zaliczanych do jednostek ww. sektora. Na mocy przepisów wprowadzających ustawę o finansach publicznych z dniem 31 grudnia 2010 r. zakończyć winna się likwidacja państwowych zakładów budżetowych oraz gospodarstw pomocniczych państwowych jednostek budżetowych¹. Ustawodawca wprowadzając nowe rodzaje form organizacyjno-prawnych dla jednostek należących do ww. sektora wymusił ich przekształcenie lub likwidację.

Celem artykułu jest charakterystyka dwóch skrajnych poziomów zarządzania dokonana przez pryzmat najważniejszych – z punktu widzenia powiązań pomiędzy zarządzaniem strategicznym i operacyjnym – konsekwencji jakie generuje sytuacja, w której na mocy ww. ustawy znalazły się jednostki budżetowe posiadające gospodarstwa pomocnicze.

¹ Zob. Art. 87 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych Dz. U. nr 157 poz. 1241.

1. Strategia i zarządzanie strategiczne

Strategia zaliczana jest do grupy podstawowych instrumentów zarządzania. Trudno wyobrazić sobie osiągnącą sukces jednostkę funkcjonującą bez sprecyzowanej strategii. Strategia nieodczynną łączy się z najwyższym poziomem zarządzania – zarządzaniem strategicznym określanym przez R. Krupskiego jako „proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nimi proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości².” W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele różnych definicji terminu „strategia”. W. Janasz określa strategię jako „ogólną orientację gospodarczą, która przedstawia dominujący kierunek działania danego podmiotu. Ta ogólna orientacja jest główną płaszczyzną i azymutem postępowania kierownictwa przedsiębiorstwa w związku ze zmianami, które występują w otoczeniu i przy ocenie własnego potencjału konkurencyjnego (kapitału ludzkiego, organizacyjnego, finansowego, techniczno-produkcyjnego)”³. Podkreślając różnorodność pojmowania omawianego terminu A. Wajda wskazał, iż strategia spełnia następujące cele:

1. „wyznacza zadania organizacji stanowiące ostateczną podstawę jej projektu,
2. wpływa na wybór technologii i ludzi odpowiednich do wykonania nakreślonych zadań,
3. określa w miarę dokładnie otoczenie, w którym organizacja będzie funkcjonować,
4. oddziałuje bezpośrednio na strukturę organizacji⁴.”

Mimo różnic w sposobie definiowania strategii zawsze łączy się ją z koniecznością sporządzenia planów o charakterze strategicznym tj. planów ramowych wyznaczających zasadnicze kierunki działania w długim okresie czasu. Plany te są podstawą tworzenia planów tak-

² R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne – próba definicji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie Strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 97.

³ W. Janasz, *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa*. [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Dępczyńska, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2010, s. 42.

⁴ A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 54.

tycznych, które zawierają cele cząstkowe i zbór decyzji umożliwiających implementację strategii. Zagadnienie strategii łączy się więc z koniecznością wyodrębnienia szczebli zarządzania. Rozpatrując – kategoriach instytucjonalnych – strategię i związane z nią zarządzanie strategiczne w wyróżnić można trzy podstawowe szczeble zarządzania:

1. najwyższy szczebel zarządzania – sprawowany przez zarząd przedsiębiorstwa, określający misję, identyfikujący strategię, cele strategiczne jednostki, oraz główne środki i metody realizacji określonych celów,
2. średni szczebel zarządzania – sprawowany przez kierowników istotnych komórek operacyjnych, określających sposoby realizacji ww. celów,
3. niższy szczebel zarządzania tj. zarządzanie operacyjne – sprawowany przez kierowników komórek wykonawczych, określających szczegółowe sposoby realizacji ww. celów⁵.

Umiejscowienie strategii i zarządzania strategicznego na pierwszym miejscu wskazuje na ich najwyższą rangę. Nie oznacza to jednak, że określone mianem niższego szczebla zarządzania zarządzanie operacyjne może być bagatelizowane. W istocie właśnie dzięki poprawnemu funkcjonowaniu dziesiątek, setek, tysięcy, czy milionów komórek wykonawczych osiągnęte są pojedyncze cele strategiczne.

2. Zarządzanie operacyjne

Organizacje funkcjonują w celu dostarczenia klientom określonego dobra będącego efektem procesów zachodzących wewnątrz organizacji. W zależności od specyfiki organizacji efektem tym będą usługi, dobra materialne, albo połączenie obu tych kategorii. Zarządzanie operacyjne określa sposób w jaki ww. są wytwarzane. Oznacza to, że zarządzanie operacyjne powinno być identyfikowane w każdej organizacji niezależnie od jej przedmiotu działania⁶. R. Krupski stwierdził, że „zarządzanie operacyjne formułuje odpowiedzi na pytania kiedy? gdzie? kto? za pomocą jakich szczegółowych środków i jakich szczegółowych metod będzie

⁵ Zob. R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne jako poziom zarządzania*. [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 79-80.

⁶ Zob. D. Waters, *Zarządzanie operacyjne*, PWN, Warszawa 2001, s. 19-20.

realizował cele przedsiębiorstwa. Stanowi ono wzajemnie sprzężony system zadań, wykonania i bieżącej kontroli⁷.”

Decyzje operacyjne podejmowane przez kierownictwo najniższego szczebla są najmniej ryzykowne i odnoszą się do krótkich okresów czasu. Analiza zadań kierowników operacyjnych wskazuje jednak na znaczną złożoność i odpowiedzialność pracy jaką wykonują. D. Waters wskazał, że praca kierowników obejmuje dziewięć elementów: planowanie, organizowanie, zatrudnienie, zarządzanie, motywowanie, alokację, monitorowanie, kontrolowanie oraz informowanie⁸. Szczegółowe wypunktowanie elementów pracy kierownika ułatwia – zdaniem autora – uświadomienie zarządzającym, iż popełnienie błędów nawet w krótkim okresie generuje dla funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu organizacji poważne konsekwencje. Powyższe potwierdza założenie ogólnego modelu zarządzania operacyjnego w którym uznaje się, że strategiczne cele organizacji wpływają na – obejmującą projektowanie, planowanie i kontrolę oraz ulepszanie działania operacyjnego – strategię operacyjną. Ulepszanie działania operacyjnego oraz wyniki zachodzących w organizacji procesów wpływają natomiast na rolę i pozycję konkurencyjną organizacji⁹.

3. Zmiany o charakterze strategicznym i operacyjnym wywołane wprowadzeniem ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych

Rozpatrując zapisy ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. nr 157, poz. 1240) przez pryzmat przemian strategicznych zachodzących w organizacji za zmianę o charakterze strategicznym uznać można sytuację w jakiej znalazły się dwa rodzaje podmiotów sektora finansów publicznych – jednostki budżetowe oraz utworzone przy nich gospodarstwa pomocnicze.

Powracając do definicji strategii stworzonej przez W. Janasza wchłonięcie przez jednostkę budżetową zasobów gospodarstwa pomoc-

⁷ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne jako poziom zarządzania*. [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 80.

⁸ Zob. D. Waters, *Zarządzanie operacyjne*, PWN, Warszawa 2001, s. 32-33.

⁹ Zob. R. Johnston, S. Chambers, Ch. Harland, A. Harrison, N. Slack, *Zarządzanie działalnością operacyjną*, PWN, Warszawa 2002, s. 24.

niczego doprowadzi do wykształcenia zupełnie nowych elementów potencjału konkurencyjnego – kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego, zasobów finansowych oraz kapitału techniczno-produkcyjnego. Ryzykownym byłoby stwierdzenie, że potencjał nowoutworzonej jednostki będzie sumą potencjału dotychczas autonomicznego gospodarstwa pomocniczego i jednostki budżetowej.

Na mocy przepisów ww. ustawy gospodarstwo pomocnicze uległ likwidacji w praktyce oznaczającej przejęcie przez macierzystą jednostkę budżetową wszelkich składników majątkowych, należności i zobowiązań¹⁰. Literatura przedmiotu wskazuje, że najważniejszym zasobem organizacji są nie tyle składniki materialne, co zasoby ludzkie. W stosunku do zasobów ludzkich ustawodawca pozostawił wybór – kierownik jednostki budżetowej może, lecz nie musi zaproponować pracownikom gospodarstwa pomocniczego nowe warunki pracy i płacy, zaś pracownicy likwidowanego podmiotu mogą te warunki przyjąć lub odrzucić. Brak propozycji ze strony kierownika jednostki budżetowej, lub jej odrzucenie przez pracownika skutkować będzie rozwiązaniem stosunku pracy, a co za tym idzie utratą części zasobów ludzkich likwidowanego podmiotu¹¹.

Łatwo identyfikowalną zmianą wywołaną przez połączenie obu jednostek jest konieczność modyfikacji struktury organizacyjnej w sposób umożliwiający umieszczenie w nowotworzonej organizacji zasobów ludzkich – często o niewystępujących w dotychczasowych jednostkach budżetowych kompetencjach. Wiąże się to m.in.: z koniecznością nowego podziału uprawnień decyzyjnych, wypracowania nowych kanałów przepływu informacji, a także jest okazją do przemian kultury organizacyjnej. W wyniku omawianej procedury zmianie ulegną kluczowe kwestie zarządzania operacyjnego – wykonujące dotychczas, zlecone przez jednostkę budżetową zadania, gospodarstwo pomocnicze przestanie być odrębnym podmiotem. Zmieni się zatem odpowiedź na pytanie kiedy?, gdzie? kto? za pomocą jakich szczegółowych metod i środków będzie realizował cele nowoutworzonej jednostki. Sytuacja ta podkreśla znaczenie jakie ma dla sukcesu organizacji zdolność akceptacji zmiany i poziom elastyczności którymi charakteryzują się nie tylko kierownicy niższego szczebla, ale i szeregowi pracownicy.

¹⁰ Zob. Art. 89 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych Dz. U. nr 157 poz. 1241.

¹¹ Zob. Art. 100 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych Dz. U. nr 157 poz. 1241.

Modyfikacje jakie wprowadza ustawa o finansach publicznych stworzyła szansę na dogłębną zmianę sposobu funkcjonowania jednostek sektora publicznego. Jest to o tyle istotne, że „zbyt dużo organizacji (zwłaszcza w sektorze publicznym, ale nie tylko) koncentrowało się przede wszystkim na sobie, a w niewystarczającym stopniu na klientach. Godziny pracy, elastyczność w wykonywaniu zadań czy nawet oferowane usługi konstruowano tak, żeby odpowiadały pracownikom, nie zaś interesantom. Zmiana takiego sposobu myślenia jest jednym z głównych czynników sprzyjających przekształceniom w kulturze organizacyjnej w ostatnim ćwierćwieczu¹².”

W przypadku jednostek budżetowych i gospodarstw pomocniczych – zdaniem autora – zmiana formy organizacyjno-prawnej stworzyła szansę na zażegnanie problemu rozbieżności w sposobie identyfikacji członków organizacji. Klienci rzadko wyodrębniali pracowników gospodarstwa pomocniczego z zespołu tworzącego macierzystą jednostką budżetową, natomiast pracownicy gospodarstwa pomocniczego przeciwnie – bardzo wyraźnie utożsamiali się z gospodarstwem pomocniczym. Powyższe stanowiło źródło błędnego wizerunku obu organizacji.

Podsumowanie

Umiejscowione na trzecim miejscu – po zarządzaniu strategicznym i taktycznym – zarządzanie operacyjne pozornie posiada najmniejsze znaczenie dla osiągania celów organizacji. Sukces jaki osiągnęły – wciąż doskonalące najmniejsze części składowe zachodzących w organizacji procesów – przedsiębiorstwa japońskie wskazują, iż bagatelizowanie zarządzania operacyjnego jest nieuzasadnione. „Współcześnie zarządzanie operacyjne należy postrzegać w pełnej relacji z zarządzaniem strategicznym¹³.” Zmiana prawa generująca dla jednostek sektora finansów publicznych zmianę o charakterze strategicznym wygenerowała jednocześnie szansę na dogłębne przemiany w zarządzaniu operacyjnym. Tym samym pojawiła się możliwość polepszenia produktów i usług oferowanych przez omawiane organizacje. Modyfikacja zasad funkcjonowania jednostek sektora publicznego uwidoczniła rangę służebnego – bo wyko-

¹² P. Reilly, T. Willims, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 94.

¹³ L. Kowalczyk, *Zarządzanie operacyjne w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] L. Kowalczyk, F. Mroczko (red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2009, s. 158.

nującego zadania zlecone – gospodarstwa pomocniczego, a tym samym uwidoczniła znaczenie najniższego poziomu zarządzania dla realizacji celów strategicznych.

Literatura:

1. Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Decpzyńska K., *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2010.
2. Johnston R., Chambers S., Harland Ch., Harrison A., Slack N., *Zarządzanie działalnością operacyjną*, PWN, Warszawa 2002.
3. Kowalczyk L., Mroczko F. (red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2009.
4. Krupski R. (red.), *Zarządzanie Strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
5. Reilly P., Willims T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
6. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
7. Waters D., *Zarządzanie operacyjne*, PWN, Warszawa 2001.
8. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych Dz. U. nr 157 poz. 1241.
9. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych Dz. U. nr 157 poz. 1240.

Promocja Jednostki Samorządu Terytorialnego na przykładzie powiatu wrocławskiego

Wstęp

Promocja jest bardzo ważnym czynnikiem strategii rozwoju dla Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST) pod warunkiem jednak, że zostanie odpowiednio zaplanowana i prawidłowo realizowana. Zyskuje coraz bardziej na znaczeniu i jest stosowana obok konkretnych środków wspierających rozwój infrastruktury gmin, miast i regionów¹.

Przedmiotem referatu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: Czym dla JST jest promocja? Jak ważna jest jako jeden z wielu elementów strategii rozwojowej? W kolejnej części referatu zostanie przedstawiona informacja w jaki sposób powiat wrocławski jako Jednostka Samorządu Terytorialnego wykorzystuje elementy promocji, wiedząc że ma ona wpływ na to jakie cechy indywidualne i właściwości są przypisywane powiatowi i jego mieszkańcom? Czy są uważani za dynamicznych, otwartych na świat?

1. Charakterystyka działań promocyjnych

1.1. Pojęcie promocji i funkcje promocyjne w JST

Promocja w literaturze polskiej jest zdefiniowana jako zespół działań i środków, za pomocą których przekazana zostanie na rynek szeroka i rzetelna informacja o ofercie. Z drugiej strony dzięki fachowo dobranym metodom promocyjnym uzyskuje się bardzo ważną wiedzę na temat oczekiwań i potrzeb odbiorców. Jan W. Wiktor w swojej książce „System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem” przedstawił promocje

¹ R. Junghardt, *ABC promocji gmin, miast i regionów*, Wydawnictwo „Wokół nas” Gliwice, 2002, s. 15.

w ujęciu węższym jako zespół działań i środków, za pomocą których przekazuje się informacje na zewnątrz charakteryzujące dany produkt, kształtuje potrzeby nabywców, pobudza i ukierunkowuje popyt. Z kolei w ujęciu szerszym pojęcie promocji jest traktowane jako komunikat jednostki z rynkiem².

Należy jednak pamiętać, że nie każdy proces komunikacji jest promocją. Promocja będzie wtedy, gdy realizowane będą określone cele rynkowe, posługując się odpowiednim zestawem instrumentów wywierających bezpośredni wpływ na sprzedaż³.

Działania promocyjne mają we współczesnym świecie pełne zastosowanie w działalności Jednostek Samorządu Terytorialnego wszystkich szczebli. Stosuje się je nie tylko po to aby informować, czy aktywizować, ale również po to by kreować wizerunek czyli obraz JST. Zgodnie z koncepcją rozwiniętą we wstępie JST należy sprowadzić do uproszczonego schematu pojęć:

Firma → produkt (towar) → sprzedaż (cel) → rynek (klient, odbiorca)

JST zmuszane są do tego aby traktować siebie samych jak towar i dążyć do sprzedaży na rynku. W tym celu każda z nich opracowuje swoją strategię rozwoju⁴.

Bardzo ważnym czynnikiem strategii rozwojowej jest promocja, pod warunkiem, że zostanie ona odpowiednio zaplanowana i zrealizowana. Promocja sama w sobie nie jest w stanie doprowadzić do rozwoju JST lecz dobrze prowadzona długofalowa i konsekwentna akcja promocyjna na pewno pomoże, o ile zostaną prawidłowo zastosowane metody i środki promocji. Akcje promocyjne mają pomóc w kształtowaniu JST jako jednostki wiarygodnej, atrakcyjnej, przedstawiając na zewnątrz jej możliwości rozwoju, skupiając uwagę inwestorów krajowych i zagranicznych, wpływając pozytywnie na ich decyzje inwestycyjne⁵.

Akcje promocyjne powinny mobilizować mieszkańców do różnego rodzaju działań, czyniąc z nich zaangażowanych reprezentantów, reklamujących swój region. Aby promocja mogła pomóc – by strategia rozwoju

² J. W. Wiktor, *System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa, 2006, s. 40.

³ Tamże, s. 41.

⁴ R. Junghardt, *ABC promocji gmin, miast i regionów*, Wyd. "Wokół nas", Gliwice, 2002, s. 16.

⁵ Tamże, s. 17.

odniosła sukces należy na samym początku zadać sobie pytania o podstawowym znaczeniu:

- Co mam do zaoferowania?
- Komu chcę to sprzedać?
- Przy pomocy jakich instrumentów i środków?⁶

Większość władz samorządowych w polskich powiatach i gminach dostrzega potrzebę i konieczność działań promocyjnych. Jest to podyktowane konsekwencją zmian zachodzących w otoczeniu. Polityka promocyjna ma opierać się na przejrzystości sformułowanych celach, analizie potencjalnych odbiorców. Ważnym elementem promocji JST jest prawidłowa koordynacja wszystkich działań oraz elementów informacji i reklamy (foldery, publikacje książkowe), które będą dobrym efektem końcowym. Promocja JST jest procesem długofalowym i dlatego musi być elementem spokojnej konsekwentnej, długoterminowej oraz profesjonalnej strategii rozwoju JST. Strategia rozwoju powinna stać się fundamentem polityki promocyjnej powiązanej z polityką inwestycyjną i edukacyjną. Kompleksowe podejście do zarządzania rozwojem staje się nakazem chwili. Umiejętne rozwiązywanie problemów społecznych musi stać się obok wspierania rozwoju gospodarczego, największym wyzwaniem jednostek samorządu terytorialnego.

1.2. Założenia strategii promocji

Na całym świecie podejmowane są różnorodne działania JST w celu zainteresowania i pozyskania nowych inwestorów. Każdy wie, że nie wystarczy dokonać w swoich środowiskach zmian na lepsze. Oprócz tego potrzebna jest promocja, żeby zaprezentować się atrakcyjnie na zewnątrz. Promocja zyskuje coraz bardziej na znaczeniu i jest stosowana obok konkretnych środków wspierania gospodarki i rozwoju regionalnego oraz związanych z nimi bodźców finansowych, podatkowych i logistycznych dla inwestora. Promocja jest potrzebna aby poprzez nią przekazywać wizję rozwoju na zewnątrz w możliwie jak najsukuteczniejszy sposób⁷.

Promocja sama w sobie nie jest w stanie doprowadzić JST do rozwoju, lecz długofalowa i konsekwentna akcja promocyjna może pomóc w jej rozwoju:

⁶ Tamże, s. 18.

⁷ Tamże, s. 22.

- pomagając ukształtować image miasta, gminy czy regionu jako ośrodka wiarygodnego i jednego w swoim rodzaju;
- przedstawiając na zewnątrz pod kontem ich możliwości;
- skupiając na nim uwagę inwestorów krajowych i zagranicznych i wpływając pozytywnie na ich decyzje inwestycyjne;
- mobilizując mieszkańców do zaangażowania się w reklamę swojego regionu;
- zwracając uwagę kupujących z kraju i z zagranicy na wysoką jakość własnych towarów poszerzając tym samym rynki zbytu, co w konsekwencji ma pomóc we wzroście gospodarczym gminy, miasta czy regionu;
- przekonując decydentów politycznych o znaczeniu gminy, miasta czy regionu;
- tworząc przekonanie, że dany ośrodek jest pożądanym obiektem inwestycyjnym i zdobywając dzięki temu kapitał potrzebny do jego modernizacji⁸.

Wyżej przedstawione przykłady dają odpowiedź jak ważna jest promocja i jakie jej elementy zastosujemy aby JST była postrzegana pozytywnie na zewnątrz. To dobra promocja decyduje o tym, czy oblicze JST jest dla osób z zewnątrz miłe, otwarte, czy budzi zaufanie. Czy jest to oblicze, które można polubić aby potem tam zainwestować lub zamieszkać na stałe. Stając się mieszkańcem samemu włączając się do jeszcze lepszej i głębszej promocji.

1.3. Cel i zakres promocji

Cele promocji dzielimy na:

- cele strategiczne (długookresowe),
- cele taktyczne (średniookresowe),
- cele operacyjne (krótkookresowe).

Do celów strategicznych (długookresowych) należy zaliczyć;

- poszukiwanie inwestorów zewnętrznych,
- ożywienie rodzimego inwestora (przedsiębiorcy, biznesu),
- stałą współpracę samorządu, biznesu i organizacji społecznych w celu tworzenia klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości.

⁸ Tamże, s. 14.

Cele taktyczne (średniookresowe) to:

- podniesienie stopnia znajomości i akceptacji konkretnych produktów w określonych segmentach rynku w ciągu np. następnego roku, utrzymanie dotychczasowego udziału w rynku.

Celami operacyjnymi (krótkookresowymi) są:

- współpraca władz samorządowych z instytucjami i organizacjami zajmującymi się kontaktem z inwestorami, (zadaniem jest aby sporządzać wykazy instytucji zajmujących się pozyskiwaniem, kojarzeniem inwestorów z poszczególnymi gminami; inwentaryzacja instytucji; opracowanie oferty skierowanej do instytucji, organizacji zajmujących się pozyskiwaniem inwestora zewnętrznego),
- promowanie dobrych wzorców biznesu poprzez lokalne media, imprezy, wydarzenia (zadaniem promocyjnym jest organizowanie różnych konkursów, mających na celu wyłonienie najlepszych inwestorów, firm; współpraca z Izbą Gospodarczą),
- organizowanie cyklicznie spotkań pomiędzy samorządem a organizacjami i biznesem w celu wzajemnej wymiany informacji i opracowania wspólnych przedsięwzięć (zadaniem będzie przygotowanie rocznego kalendarza spotkań na poziomie gmin, powiatów; zbudowanie stałego systemu przekazu informacji pomiędzy samorządem lokalnym a biznesem; gromadzenie przez samorząd ofert biznesowych przychodzących do gmin i powiatów i przekazywanie ich lokalnym przedsiębiorcom; utrzymywanie ciągłego kontaktu ze środowiskiem biznesu i przedsiębiorczości szansą rozwoju promocji regionu, możliwość zyskania sponsorów i promotorów promocji)⁹.

1.4. Działania promocyjne

Działania promocyjne powinny być realizowane na trzech płaszczyznach:

- działania skierowane do mieszkańców,
- działania skierowane do przedsiębiorców i inwestorów,
- działania skierowane do turystów.

⁹ J. W. Wiktor, *System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa, 2006, s. 80, 81.

2. Promocja JST na przykładzie powiatu wrocławskiego

2.1. Charakterystyka powiatu wrocławskiego

Powiat wrocławski położony jest w środkowo – wschodniej części województwa dolnośląskiego, w bezpośrednim sąsiedztwie Wrocławia. Tworzą go miasta i gminy: Czernica, Długołęka, Jordanów Śląski, Kąty Wrocławskie, Kobierzyce, Mietków, Sobótka, Siechnice i Żórawina.

Powierzchnia powiatu wrocławskiego wynosi 1118 km². Powiat wrocławski liczy 107125 mieszkańców. Liczba podmiotów gospodarczych – 10270.

Atutami powiatu wrocławskiego jest w szczególności:

- bezpośrednie zaplecze inwestycyjne aglomeracji wrocławskiej
- obszar przecinania i przebiegu największych i najważniejszych szlaków komunikacyjnych
- bogactwo zabytków i przyrody
- sypialnia Wrocławia¹⁰

2.1.1. Potencjał gospodarczy powiatu wrocławskiego

Powiat wrocławski leży w sąsiedztwie miasta Wrocławia, w środkowo – wschodniej części województwa dolnośląskiego. Korzystne położenie i bardzo dobrze rozwinięta komunikacja, dogodne połączenia oraz proinwestycyjna polityka władz samorządowych sprawiają, że teren powiatu wrocławskiego cieszy się dużym zainteresowaniem ze strony inwestorów. Z ofert inwestycyjnych skorzystało oprócz krajowych firm wiele koncernów o światowej renomie, między innymi: Grupa LG, Toshiba, Bosch, Cargill, Cadbury Wedel, Buderus, Tibnor, Parker, Leoni, Kabel. Firmy handlowe: Selgros, Tesco, Castorama, Media Mark, Leroy Merlin, Ikea, Auchan, Obi, Electro Word, firmy samochodowe: Scania, Volvo, firmy logistyczne: Pro Logis, Plus, Parkridge, Tiner.

2.1.2. Potencjał turystyczny

Na terenie powiatu znajdują się wyjątkowe walory przyrodnicze takie jak: góra Ślęza, dolina rzeki Bystrzycy ze zbiornikiem w Mietkowie, przy którym budowany jest Ośrodek Sportów Wodnych w miejscowości Borzygniew. Termin zakończenia budowy przewiduje się na kwiecień 2011 roku.

¹⁰ Informator Samorządów Dolnego Śląska, Wyd. DAPOS, Wrocław, 2009, s.162.

W powiecie wrocławskim panują doskonałe warunki do wypoczynku, rozwoju turystyki i rekreacji. Tysiące turystów przebywając na terenie powiatu wrocławskiego ma okazję zwiedzić zabytkowe pałace, zamki, kościoły oraz historyczne miejsca pamięci. Teren powiatu wrocławskiego jest atrakcyjny zarówno dla miłośników turystyki pieszej i rowerowej. Połączenie bogactw naturalnych z niezwykłą przeszłością regionu sprawia, że swoje miejsca wypoczynku znajdują tu także amatorzy turystyki pieszej i konnej, wędkarze, koneserzy sztuki oraz mieszkańcy Wrocławia, którzy zmęczeni zgiełkiem wielkiego miasta, często decydują się zamieszkać na stałe w podwrocławskich gminach.

2.1.3. Adresaci oferty promocyjnej oraz wybrane narzędzia i formy promocji

Adresaci promocji w odniesieniu do poszczególnych grup:

- mieszkańcy (przekaz bieżących informacji o działalności władz powiatu zawarte w prasie, na stronie internetowej, opracowanie kalendarzy imprez sportowych i rekreacyjnych, organizowanie licznych festynów),
- przedsiębiorcy (opracowanie katalogu ofert inwestycyjnych, opracowanie mapy inwestycyjnej, udział w targach inwestycyjnych),
- turyści (wydawanie broszur i materiałów promujących potencjał turystyczny powiatu, publikacje książkowe informujące o zabytkach oraz miejscach pamięci, udział w targach turystycznych),
- partnerzy zagraniczni

Powiat wrocławski działa aktywnie w ramach współpracy międzynarodowej. Współpraca partnerska została nawiązana z powiatem Borken w Niemczech, we Francji z Departamentem Górnej Renu (Alzacja). W ramach tej współpracy dochodzi do wymiany doświadczeń podczas wizyt partnerskich, konferencji, seminariów, itp. Powiat Wrocławski poszukuje partnerów do współpracy również spoza Unii Europejskiej. Obecnie prowadzone są próby nawiązania kontaktów na Ukrainie. Doszło do kilku spotkań delegacji powiatu wrocławskiego z delegacją z powiatu żytomierskiego na Ukrainie. Zostało podpisane wstępne porozumienie o przyszłej współpracy między powiatami wrocławskim i żytomierskim.

(powiat wrocławski przedstawia swoje oferty promocyjne na corocznym kiermaszu bożonarodzeniowym we Francji natomiast w Niemczech prezentowane są wystawy artystów z powiatu wrocławskiego).

Kluczem do sukcesu rozwoju regionalnego jest bardzo dobra współpraca powiatu wrocławskiego z gminami oraz korzystanie z wiedzy i doświadczenia partnerów.

Podsumowanie

W przedstawionym artykule pokazano czym dla rozwoju JST jest promocja i jakie zadanie ma do spełnienia. Na pewno wszyscy zgodni będą co do tego, że promocja jest bardzo ważnym instrumentem marketingowym. Ma pomagać w kształtowaniu korzystnego wizerunku JST poprzez informacje dotyczące możliwości funkcjonowania i rozwoju. JST powinna promować swój region zachwalając jego zalety, a z drugiej strony reklamować siebie, swoje działania, ukazując rolę samorządu na zarządzanym obszarze.

Literatura:

1. Junghardt Rajmund, *ABC promocji gmin, miast i regionów*, Wyd. „Wokół nas”, Gliwice, 2002.
2. Wiktor Jan W., *System komunikacji przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006.
3. *Informator Samorządów Dolnego Śląska*, DAPOS, Wrocław 2009.

Alternatywne metody rozstrzygania sporów konsumenckich i możliwości wykorzystania podejścia procesowego

Wstęp

Sytuacja rynkowa na całym świecie zmienia się ciągle i dynamicznie. Zachodzą w niej procesy, których znajomość jest podstawą utrzymania się na rynku wielu przedsiębiorstw. Coraz bardziej konsumpcyjne nastawienie klientów, wzrost konkurencji, rozwój i powstanie nowoczesnych technologii oraz coraz bardziej powszechna globalizacja wymuszają poszukiwanie i wdrożenie nowych metod w zarządzaniu. „Organizacja, która nie postępuje z duchem czasu i nie stosuje się do najnowszych osiągnięć kierowniczych ma nikłe szanse na przetrwanie¹. Ważne by tą świadomość mieli również polscy przedsiębiorcy.

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa wymagają od menedżerów nowego podejścia do zarządzania **konkurencyjnością** tj. umiejętnością rywalizacji między firmami mającą na celu zdobycie jak największych korzyści z oferowanych produktów i usług².

Możliwe to jest min. poprzez zorientowanie na klienta tzn. zwrócenie większej uwagi na jego potrzeby. Podstawową z punktu widzenia **konsumenta** jest otrzymywanie produktu/usługi o wysokiej jakości za przystępną cenę, a w razie zaistnienia jakiegoś problemu, musi on mieć możliwości szybkiego i skutecznego dochodzenia swoich roszczeń.

Kwestia ta winna więc być uwzględniana w wybranych koncepcjach zarządzania.

Celem referatu jest podkreślenie znaczenia samoregulacji branżowych i możliwości alternatywnego rozstrzygania sporów, próba wskazania na potrzebę i możliwości wykorzystania podejścia procesowego

¹ W. Bryk, *Podejście procesowe w organizacji w aspekcie jakości*, Wydawnictwo GREG.

² K. Wach, *Zarządzanie procesami w wybranych koncepcjach zarządzania*, 2005.

w tym zakresie oraz przedstawienie korzyści z tego tytułu dla konsumentów i przedsiębiorstw.

1. Podejście procesowe – istota i korzyści

Podejście procesowe w zarządzaniu jest jedną z zasad jakości zawartych w normie ISO 9001:2000, zgodnie z którą organizacje aby funkcjonować skutecznie, powinny identyfikować i zarządzać licznymi wzajemnie powiązаныmi i wzajemnie oddziałującymi procesami³. Jeśli w którymś miejscu praca przebiega nieefektywnie, ma ta negatywny wpływ na przedsiębiorstwo jako całość. Konsekwencje tego mogą mieć różną skalę od pogorszenia wskaźników ekonomicznych do zmiany charakteru relacji z otoczeniem firmy i trwałej utraty reputacji⁴. Winno więc być traktowane jako wymaganie umożliwiające rzetelną analizę działalności organizacji. Ma też na celu jeszcze ściślejsze i dokładniejsze spełnianie oczekiwań klientów. Od nich bowiem zależy pozycja organizacji na rynku. Na zadowolonych, usatysfakcjonowanych klientach zarabia każde przedsiębiorstwo.

Skuteczność to stopień w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte⁵. W przypadku podejścia procesowego będzie to otrzymanie przez klienta wyrobu lub usługi, z której będzie on zadowolony i której oczekiwał⁶.

Efektywność to relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami⁷.

Proces w organizacji to zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejście w wyjście⁸. Są to wszystkie czynności, które składają się na całość działalności produkcyjnej lub usługowej danego przedsiębiorstwa.

Centralnym problemem, współczesnego zarządzania organizacjami jest **jakość** tj. stopień w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia

³ Polska norma PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. wrzesień 2001 r.

⁴ M. Winiarz, *Zarządzanie procesami i jego rola w dynamicznych koncepcjach zarządzania*, Studenckie naukowe koło zarządzania jakością „Q-mam” AE Wrocław.

⁵ Polska Norma PN-EN ISO 9000 Wrzesień 2001. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.

⁶ W. Bryk, *Podejście procesowe w organizacji w aspekcie jakości*. Wydawnictwo GREG.

⁷ Jak w pkt. 4.

⁸ Tamże.

wymagania. Jest to ogół cech produktu lub usługi decydujących o ich zdolności do zaspokajania stwierdzonych i potencjalnych potrzeb.

Ciągłe dążenie do doskonalenia, unowocześniania, innowacyjności jest ważną zasadą w zarządzaniu jakością, ale nie tylko. Pozwala na utrzymywanie się przedsiębiorstw na rynku, zdobywanie przez nich nowych klientów oraz osiąganie zysków. Przeprowadzane w organizacjach procesy są:

- jednym z głównych czynników poprawy konkurencyjności
- ważnym katalizatorem realizacji strategii rozwoju firmy
- czynnikiem umożliwiającym przedsiębiorstwu prowadzenie działalności zgodnej z życzeniami klientów
- ułatwiając podnoszenie kwalifikacji członkom organizacji
- instrumentem, który przyczynia się do uzyskania zadowolenia zarówno przez pracowników mogących się realizować zawodowo, jaki klientów, którzy konsumują towary wysokiej jakości i w dużym stopniu spełniających ich oczekiwania.

Nowoczesna firma, chcąc funkcjonować na rynku, powinna:

- łatwiej się dostosowywać do zmian, a więc zapewnić szybki przepływ informacji, łatwiejszą komunikację wewnątrz firmy, znoszenie barier informacyjnych,
- szybko reagować na bodźce z wnętrza i z zewnątrz firmy, wykorzystywać szanse i własny
- potencjał oraz walczyć ze słabościami, stymulować kreatywność wszystkich pracowników, integrować ich oraz decentralizować decyzje.

Zarządzanie jakością powinno dotyczyć także procesów opracowywania, zawierania i realizacji umów z konsumentami, jak też rozstrzygania sporów powstałych na ich tle. Na wspólnym rynku, na którym dochodzi do ciągłego ścierania się interesów dwu wiodących grup jego uczestników – **konsumentów i producentów**, jakość oferowanych wyrobów i świadczonych usług stała się koniecznym wymogiem⁹.

Coraz częściej jednak wielu przedsiębiorców wychodzi z założenia, że samo zapewnienie należytej jakości nie zawsze może wystarczyć do odniesienia sukcesu rynkowego. Niezbędnym staje się coraz częściej przedstawienie konsumentom coraz atrakcyjniejszych ofert oraz sposo-

⁹ R.S. Kaplan, D.P. Horton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001 s. 89-90.

bów sprzedaży. Niestety niejednokrotnie z tymi działaniami są związane bardzo niekorzystne zjawiska¹⁰ jak:

- naruszanie norm prawnych i obowiązków informacyjnych wobec konsumentów
- stosowanie jednostronnie przygotowywanych przez przedsiębiorcę wzorców umownych preferujących jego interesy, zawierających nieprecyzyjne postanowienia i nierzadko krzywdzących dla konsumentów
- dopuszczanie się nieuczciwych praktyk rynkowych, agresywnych i wprowadzających w błąd
- nadużywanie przewagi ekonomicznej profesjonalisty w relacji z klientem
- utrudnianie im dochodzenia roszczeń
- nierzadko niski poziom ochrony danych osobowych klientów, co rodzi liczne konflikty.

Wprowadzie ustawodawstwo Unii Europejskiej, jak i prawo krajowe przewiduje ochronę w tym zakresie dla słabszych uczestników rynku, to jednak **samoregulacja** jest metodą bardziej elastyczną do wykreowania. Jej rola jest szczególnie istotna w przypadku nowych form komunikowania się, gdzie długotrwały proces legislacyjny nie jest w stanie sprostać potrzebom szybkiego zagwarantowania bezpieczeństwa obrotu prawnego¹¹. Może ona istotnie wspomóc funkcjonowanie np. cyfrowego rynku. Takie instrumenty jak certyfikaty, systemy zaufania, kodeksy dobrych praktyk etc. stanowić mogą optymalne remedium na anarchizację działalności w sieciach teleinformatycznych¹².

Kluczowa korzyść dla przedsiębiorcy płynie z łatwości stosowania rozwiązań samoregulacyjnych. Dzięki czemu możliwe staje się dopasowanie nierzadko złożonej i wyspecjalizowanej wiedzy branżowej do potrzeb praktyki obrotu w danej dziedzinie. Samoregulacja umożliwia biznesowi własną inicjatywę i daje szansę na racjonalne rozłożenie kosztów budowania reputacji całego sektora gospodarki. Z drugiej strony, konsumenci mogą czerpać korzyści z gwarancji danych przez profesjonalistów. Pomaga to w zwiększeniu przestrzegania prawa jak i osiąganiu wyższych standardów. Oczywiście wydaje się być przy tym efekt

¹⁰ K. Zymonik, *Jakość zapisów w umowach konsumenckich*. Problemy jakości, 2006.

¹¹ Dokument rządowy Strategia Polityki Konsumenckiej na lata 2007-2009. Rozdział III. 2.

¹² P. Stańczyk, *Samoregulacja gospodarki elektronicznej – czyli jak budować zaufanie konsumenta w sieci*, Europejskie Centrum Konsumenckie, 2009.

zwiększenia zaufania klientów zwłaszcza, gdy zostaje zastosowany efektywny tryb skargowo-odszkodowawczy.

Bycie społecznie odpowiedzialnym obok spełniania wymogów formalnych i prawnych, dobrowolnego zwiększania inwestycji w zasoby ludzkie i ochronę środowiska, to również **umiejętny proces zarządzania relacjami z otoczeniem firmy**, który traktować należy jako strategiczny i długofalowy w kontekście szans na sukces rynkowy prowadzonej działalności. Oparty jest on na dialogu społecznym i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla obu stron. Walka rynkowa o klienta ma się opierać nie tylko na rywalizacji poprzez cenę towaru i usługi, ale też poprzez ogólny gwarantowany wysoki poziom ochrony konsumentów.

Polscy przedsiębiorcy o ile dostrzegają już potrzebę społecznego zaangażowania, to słabo znają i rzadko wykorzystują w praktyce **koncepty samoregulacji branżowych**, tak powszechnych w innych krajach Unii Europejskiej. Nie ułatwiają też klientom dochodzenia roszczeń przez poddanie się arbitrażowi sądu polubownego.

Poziom wykorzystywania przez przedsiębiorców takich instrumentów jak kodeksy dobrych praktyk jest u nas wciąż niski. A przecież umożliwiając konsumentom identyfikację rzetelnych przedsiębiorców mogłyby w praktyce zapobiegać powstawaniu wielu sporów lub ułatwiać ich polubowne rozstrzyganie. Rozwijanie takich systemów rozstrzygania sporów (wciąż słabo u nas rozpowszechnionych) nie jest możliwe bez chęci współdziałania w tym zakresie przedsiębiorców, którzy mają możliwość uchylenia się od trybu polubownego rozstrzygnięcia sporu, przez nie wyrażenie zgody. Dlatego też rozwój systemów polubownego rozstrzygania sporów musi być włączony do koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu.

2. Pozasądowe systemy rozstrzygnięcia sporów konsumenckich

Pozasądowe systemy rozstrzygnięcia sporów konsumenckich tzw. ADR (od ang. Alternative Dispute Resolution) zostały stworzone jako dobrowolne, odformalizowane, zdecydowanie mniej kosztowne procedury, alternatywne wobec państwowego wymiaru sprawiedliwości, mające ułatwić i przybliżyć słabszym uczestnikom rynku (jakim są konsumenci) dostęp do dochodzenia naruszanych przez przedsiębiorcę praw¹³,

¹³ P. Stańczyk, *Alternatywne metody rozstrzygania sporów w unii europejskiej i ich zastosowanie w Polsce; stan obecny i perspektywy* - Rozprawy Ubezpieczeniowe nr 3 (2/2007).

zwłaszcza w sprawach drobnych. Systemu te mogą być także jednym z wielu narzędzi służących przedsiębiorcom do badania zadowolenia ich klientów tj. ich percepcji dotyczących stopnia w jakim ich wymagania (potrzeby i oczekiwania) zostały spełnione.

Ze względu na właściwość rzeczową można wyróżnić systemy, które rozstrzygają spory jedynie w określonych branżach np. telekomunikacji, ubezpieczeniach, bankowości.

Są też takie, które obejmują swoim zasięgiem wszystkie sprawy konsumenckie. Powstają one najczęściej na mocy porozumień między organizacjami przedsiębiorców i konsumentów.

W niektórych krajach Unii Europejskiej, gdzie są bardzo upowszechnione, spory w trybie pozasądowym rozstrzygane są przez instytucje państwowe (np. w krajach skandynawskich).

Główne rodzaje ADR to:

- Mediacja
- Koncyliacja
- Arbitraż
- Komisja Skargowa
- Ombudsman (rzecznik)

Poprzez **mediację** lub **koncyliację** strony starają się osiągnąć ugodę z udziałem trzeciej strony. Zadanie mediatora polega na ułatwieniu stronom znalezienia satysfakcjonującego ich rozstrzygnięcia. Sam nie narzuca żadnego rozwiązania, ale dba o to by strony samodzielnie osiągnęły kompromis. W systemie koncyliacyjnym strona trzecia po wysłuchaniu racji obu stron stara się zaproponować najlepsze dla nich rozstrzygnięcia. propozycja ta nie musi być wiążąca dla stron. W postępowaniu mediacyjnym i koncyliacyjnym strony nie są ograniczone przepisami prawa materialnego i procesowego. Rozwiązanie sporu nie musi być zatem oparte na konkretnej normie prawnej, lecz może odwoływać się do zasad uczciwości, słuszności, lojalności lub dobrych obyczajów. Najczęściej ugoda zawarta w takim postępowaniu wymaga dodatkowo nadania przez sąd klauzuli wykonalności.

Arbitraż jest metodą pozasądowego rozstrzygania sporów najbardziej zbliżoną do procedur sądowych. Jest typem procedury, w ramach której strony wybierają jedną albo więcej neutralnych osób, którym przedstawiają sprawę w celu uzyskania ostatecznego i wiążącego prawnie rozstrzygnięcia. Może on mieć charakter bądź jednorazowy bądź zinstytucjonalizowany. W arbitrażu doraźnym każda ze stron sporu wybiera własnego arbitra (lub arbitrów), a ci następnie powołują superarbi-

tra. Tak wybrany skład rozstrzyga spór w oparciu o uzgodnione wcześniej zasady. Arbitraż instytucjonalny funkcjonuje najczęściej w oparciu o profesjonalną organizację zajmującą się arbitrażem. W niektórych modelach arbitrażu może powstać konieczność przeprowadzenia dodatkowego postępowania egzekucyjnego przed sądem powszechnym.

Konsumenckie organizacje, stowarzyszenia przedsiębiorców lub instytucje gospodarcze mogą wspólnie lub niezależnie organizować komisje skargowe bazujące na przepisach prawa powszechnego lub rozwiązaniach opartych na zasadzie samoregulacji (tzw. soft-law). Mają one charakter kolektywny z równą reprezentacją środowiska konsumentów i przedsiębiorców. Rozstrzygnięcia komisji są najczęściej niewiążące dla stron, choć w niektórych systemach wiążą one przedsiębiorcę. Niektóre **komisje skargowe** mogą prowadzić sprawy konsumenckie nawet bez zgody przedsiębiorcy. Decyzja ta choć niewiążąca ma istotne znaczenie dla jego reputacji.

Ombudsman (rzecznik) jest jednoosobową instytucją powołaną do rozstrzygania sporów między przedsiębiorcami a konsumentami. Na stanowisko ombudsmiana powoływana jest osoba o wysokich kwalifikacjach merytorycznych, ciesząca się wysokim autorytetem nieposzlakowana opinią. Najczęściej ten typ ADR jest tworzony z inicjatywy przedsiębiorców z określonej branży i stanowi jeden z instrumentów samoregulacji.

Choć ombudsman jest powoływany przez przedsiębiorców, to zwykle w swoich rozstrzygnięciach organem niezależnym. Ombudsman jest zazwyczaj kompetentny w wyznaczonym zakresie spraw i wypracowuje decyzje w oparciu o przepisy prawne, zasadę równości lub wytyczne przyjęte w branży. Jego decyzje są zwykle wiążące dla przedsiębiorcy albo nie są wiążące dla żadnej ze stron.

Między poszczególnymi systemami występują zasadnicze różnice co do mocy wiążącej ich orzeczeń, jak też dawanych gwarancji.. W niektórych przypadkach mają formę zaleceń (np. model mediatora, ombudsmiana), w innych są wiążące dla przedsiębiorcy (np. arbitraż, komisja skargowa), a w jeszcze innych wiążą obie strony (np. arbitraż)

Aby zapewnić konsumentom wysoki poziom ochrony i ułatwić dochodzenie roszczeń w ramach wspólnego rynku w transakcjach ponad granicznych Komisja Europejska określiła **minimalne standardy** wspólne dla wszystkich ciał zajmujących się pozasądowym rozstrzyganiem sporów, oparte o **zasady**: - niezależności, - przejrzystości, - skuteczności, - poszanowanie prawa. Określają je:

- Zalecenie komisji 98/257/WE z dnia 30 marca 1998 r. dotyczące zasad stosowanych przez organy odpowiedzialne za pozasądowe rozstrzygnięcie sporów konsumenckich - Dz. U. L 115 z 17.4.1998 r.
- Zalecenie komisji 2001/310/WE z dnia 4 kwietnia 2001 r. dotyczące zasad stosowanych przez organy pozasądowe odpowiedzialne za polubowne rozstrzygnięcie sporów konsumenckich - Dz. U. L 109 z 19.4.2001 r.

Konsument musi mieć bowiem gwarancję, iż bez względu na dokonany przez siebie wybór zostanie mu zapewnione minimum standardów. Celowi temu służy tryb notyfikacji systemów ADR do Komisji Europejskiej prowadzącej bazę danych, która pozwala zainteresowanym wybrać najwłaściwszą, dostępną metodę rozwiązywania sporów. Pomagają w tym **Europejskie Centra Konsumenckie**, działające też w Polsce.

Polski system ADR składa się z dwóch dużych konsumenckich mechanizmów pozasądowych działających w oparciu o struktury Inspekcji Handlowej (tzn. jednostki lokalne Inspekcji Handlowej prowadzące **mediacje**, oraz **31 polubownych sądów konsumenckich** przy IH) mający ogólny, wielosektorowy charakter.

Ponadto w naszym kraju funkcjonuje szereg innych, sektorowych ciał rozstrzygających spory konsumenckie:

- **Arbiter Bankowy** – arbitraż,
- **Komisja Nadzoru Finansowego** – arbitraż,
- **Rzecznik Ubezpieczonych** – arbitraż,
- **Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE)** – mediacja i arbitraż.
- Krajowa jednostka certyfikująca system **Euro-label** (jednostka międzynarodowego systemu certyfikacji zorganizowana przy Instytucie Logistyki i Magazynowania) – komisja skargowa,
- **Związek Stowarzyszeń Rada Reklamy** – komisja skargowa.

Każdy z tych systemów, z wyjątkiem Inspekcji Handlowej posiada ogólnokrajowy zasięg. Jakkolwiek w odniesieniu do procedury mediacji Inspekcja Handlowa także dysponuje właściwością ogólnokrajową w zakresie sporów trans granicznych, powstałych pomiędzy obywatelami Unii Europejskiej, Islandii i Norwegii a przedsiębiorcami posiadającymi swoją siedzibę w Polsce.

Trzy z nich notyfikowane zostały do Bazy ADR Komisji Europejskiej. Są to Arbiter Bankowy i Rzecznik Ubezpieczonych- obydwie instytucje należą do sieci FIN-NET oraz mediacja prowadzona przez Inspekcję Handlową.

Istotnym elementem systemu polubownego dochodzenia roszczeń są również działania podejmowane przez **rzeczników konsumentów** na powiatowym szczeblu samorządu terytorialnego. Często doprowadzają oni do ugodowego zażegnania sporu przed jak i w trakcie procesu sądowego. Zasadniczym sposobem ich działania w sytuacji konfliktowej jest podejmowanie interwencji na rzecz konsumenta. W kierowanych do przedsiębiorcy wystąpieniach rzecznik przedstawia swoje stanowisko na podstawie obowiązującego prawa w oparciu o okoliczności przedstawione przez konsumenta oraz przedłożone dokumenty, wnosząc o zajęcie stanowiska wobec stawianych zarzutów, a następnie wskazuje właściwy sposób załatwienia sprawy. Skuteczność takich wystąpień jest duża ok. 70 % pozytywnie załatwionych spraw.

Ilość wpływających do biur rzecznika spraw systematycznie rośnie. W powiecie wałbrzyskim w 2009 r. było ich 68.

Przed zgłoszeniem sprawy do ADR należy pamiętać, aby:

- złożyć najpierw reklamację u przedsiębiorcy,
- porównać opłatę za arbitraż lub mediację z kosztami trybu sądowego,
- sprawy najczęściej prowadzone są w trybie pisemnym; w postępowaniu sądowym jest możliwość ustnego składania wyjaśnień,
- rozstrzygnięcie w tym w systemie może uniemożliwiać przeprowadzenie postępowania w tej samej sprawie przed sądem powszechnym.
- nie mają one najczęściej mocy egzekucyjnej i w tym celu trzeba wystąpić do sądu z wnioskiem o nadanie klauzuli wykonalności; złożenie takiego wniosku wymaga najczęściej wniesienia opłaty sądowej.

3. Koszty postępowania pozasądowych i korzyści stosowania podejścia procesowego

Koszty postępowań mediacyjnych są bardzo niskie (1€) lub nie występują w ogóle.

Arbitraż może być droższy, a jego cena zależy od wybranego systemu. Postępowanie przed Polubownym Sądem Konsumenckim przy IH jest wolne od opłat, ale strony są obowiązane pokryć koszty powołania eksperta lub zamówienia ekspertyzy. opłata ta jest zwracana stronie, która wygra sprawę.

W przypadku postępowania przed Polubownym Sądem Konsumenckim działającym przy Prezesie UKE opłata wynosi w przybliżeniu 20 €.

Złożenie wniosku o wszczęcie postępowania przed arbitrem bankowym wymaga wniesienia opłaty w wysokości 8 €, a gdy wartość przedmiotu sporu nie przekracza 8 € opłata ta jest zredukowana do 4 €.

Wszczęcie postępowania przed rzecznikiem Ubezpieczonych może kosztować ok. 3 € (wartość przedmiotu sporu nie może być niższa niż 250 €). W sprawach, w których wartość przedmiotu nie można ustalić, opłatę ustala superarbitr. nie może być ona niższa niż 20 € w razie rozpatrywania sporu w składzie jednoosobowym, lub 80 €, gdy spór jest rozpatrywany w składzie trzech arbitrów.

Komisja skargowa w ramach sytemu Euro-label nie pobiera opłat za rozpatrywanie skarg złożonych na jego uczestników.

Niestety, jak pokazują dotychczasowe doświadczenia, zalety polubownego rozstrzygania sporów konsumenckich nie przedkładają się niestety na ilość rozpatrywanych spraw. Zbyt często przedsiębiorcy nie wyrażają woli skorzystania z tej formy rozstrzygania sporu, nie rozumiejąc zapewne korzyści wynikających z tego dla wszystkich uczestników rynku.

Poprawne stosowanie podejścia procesowego w firmach / instytucjach zwłaszcza usługowych przyczynić się może do zmniejszenia ilości występujących sporów konsumenckich, a jego zastosowanie w koncepcjach ADR może zmniejszyć koszty i skrócić czas prowadzonych postępowań. Zapewni też wyższą satysfakcję klientów.

Podsumowanie

Sprostowanie oczekiwaniami klientów oraz turbulentnym zmianom zachodzącym w otoczeniu wymaga od firmy nowego całościowego zarządzania procesami, zarządzania zintegrowanego, a więc dokonywania systematycznej oceny ich efektów, podtrzymywania ich funkcjonowania i wprowadzeniu korekt, jeśli osiągnięte rezultaty odbiegają od normy¹⁴. Pozwala to współczesnemu przedsiębiorstwu na zwiększenie zdolności konkurencyjnej poprzez:

- wyższą jakość,

¹⁴ I. Brillman, *Nowoczesna koncepcja i metody zarządzania PWE*, Warszawa 2002 r., s. 293.

- zorientowanie na klienta tzn. zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenie klienta
- redukcję kosztów
- zwiększenie wydajności pracy,
- spłaszczenie hierarchii,
- skrócenie czasu podejmowanej decyzji,
- silniejszą motywację pracownika i ich utożsamienie się z sukcesami firmy.

Uwzględniać ono też musi problematykę poprawy efektywności środków egzekwowania prawa oraz promowania mechanizmów ułatwiających rozwiązywanie powstałych problemów.

Korzystanie ze wskazanych metod alternatywnego rozstrzygania sporów daje też możliwość badania poziomu zadowolenia klientów i poprawy relacji z otoczeniem.

Konieczna jest więc ich popularyzacja zarówno wśród konsumentów, jak i przedsiębiorców oraz zmiany legislacyjne wprowadzające domniemaną zgodę przedsiębiorcy na poddanie sporu do rozstrzygnięcia sądowni polubownemu. Jak dotąd milczenie strony pozwanej jest równoznaczne z brakiem zgody na sąd polubowny. Być może zmieniłoby by to zachowawcza jak dotąd postawę polskich przedsiębiorców, niczym nie uzasadniona i trudną do zaakceptowania. Rozwijanie dialogu społecznego i mechanizmów samoregulacji jest więc jednym z priorytetów rządowej Polityki Konsumenckiej na lata 2010-2013¹⁵.

Literatura:

1. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
2. Bryk W., *Podejście procesowe w organizacji w aspekcie jakości*, Wydawnictwo GREG.
3. Kaplan R.S., Horton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
4. Stańczyk P., *Alternatywne metody rozstrzygania sporów w Unii Europejskiej i ich zastosowanie w Polsce – stan obecny i perspektywy*, *Rozprawy Ubezpieczeniowe* nr 3 (2/2007).

¹⁵ Strategia Polityki Konsumenckiej na lata 2010-2013.

5. Stańczyk P., *Samoregulacja gospodarki elektronicznej – czyli jak budować zaufanie konsumenta w sieci*, Europejskie Centrum Konsumenckie, Warszawa 2009 r.
6. Wach K., *Zarządzanie procesami w wybranych koncepcjach zarządzania*. 2005.
7. Winiarz M., *Zarządzanie procesami i jego rola w dynamicznych koncepcjach zarządzania jakością*, „Q-mam” Akademia ekonomiczna, Wrocław.
8. Zymonik K., *Jakość zapisów w umowach konsumenckich*, Problemy jakości nr 10/2006.
9. Polska Norma PN-EN ISO 2000, Wrzesień 2001, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
10. Strategia Polityki Konsumenckiej na lata 2007-2009, dokument rządowy.
11. Strategia Polityki Konsumenckiej na lata 2010-2013, projekt UOKiK, marzec 2010.
12. Sprawozdanie z działalności Powiatowego Rzecznika Konsumentów w Wałbrzychu za 2009.

III

Zarządzanie operacyjne
bez szczególnego eksponowania
podejścia procesowego

System controllingu przedsiębiorstwa – model zespołowo-zadaniowy

Wstęp

Według P. F. Druckera współczesny świat jest coraz mniej tolerancyjny dla zapóźnień w dostosowywaniu się przedsiębiorstw do wymogów konkurencji. Dzisiejsze organizacje charakteryzują się tym, że:

- Przedsiębiorstwa o globalnym zasięgu stają się coraz mniejsze pod względem zatrudnienia.
- Wielkie światowe firmy stają się centrami skomplikowanych sieci powiązań o zasięgu globalnym i o zmiennym składzie.
- Miejsce wieloszczeblowych struktur hierarchicznych zajmują struktury płaskie, o małej liczbie szczebli, w których jednemu przełożonemu podlega wielu podwładnych o dużej samodzielności działania. Struktury takie budowane są wokół procesów. Proces zaczyna się od pomysłu, a kończy na sprzedaży i obsłudze wyrobu, obejmując wszystkie fazy rozwoju i wytwarzania.
- Struktury budowane wokół procesów koncentrują się nie tyle na tym, co wewnątrz, ale na tym, co na zewnątrz organizacji: na jakości i satysfakcji klienta, która, jako jedyna zapewnić może sukces finansowy firmy.
- W płaskich strukturach zbudowanych wokół procesów ważne jest nie tyle, kto ma jakie stanowisko, ile kto co wie, co umie i potrafi. Władza formalna jest więc zastępowana zmiennym w czasie wpływem konkretnych osób na przebieg spraw. Wpływ ten oparty jest na wiedzy, informacji i umiejętnościach. Szybkie dostosowania wymuszają zapotrzebowanie na coraz to nowsze typy wiedzy, in-

formacji i umiejętności. Role w organizacji zmieniają się więc coraz szybciej¹.

Taki model „organizacji superszybkiej” nie pozostaje oczywiście bez wpływu na treść pojęcia i praktykę „zarządzania”, gdyż ulega ono swoistej „demokratyzacji”. Coraz więcej ludzi musi samodzielnie, autonomicznie i szybko podejmować ważne dla firmy decyzje. Następuje rozproszenie zarządzania; uczestniczą w nim niemal wszyscy pracownicy.

Ta demokratyzacja zarządzania powoduje, że zacierają się różnice w profilach wykształcenia, umiejętnościach i wiedzy wymaganych na szczeblach najwyższych, średnich i niższych. Tak jedni, jak i drudzy, muszą szybko i elastycznie reagować, przyjmując charakterystyczny dla firm, całościowy punkt widzenia. Wymusza to zespołowość zarządzania na wszystkich poziomach, od naczelnego kierownictwa po brygadę robotniczą. Szczególnie istotne jest przewyższanie sztywnych podziałów funkcjonalnych. Decyzje muszą być podejmowane wspólnie i szybko w ramach zespołów międzyfunkcyjnych (interdyscyplinarnych), budowanych w miarę potrzeb i powoływanych do realizacji zadań o niepowtarzalnym, kompleksowym i innowacyjnym charakterze².

W przedsiębiorstwach średnich lokalizację i przyporządkowanie wyróżnionych funkcji controllingu w ramach prowadzonej działalności i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa można rozwiązywać na wiele sposobów. W Tabeli 1 przedstawione zostały wybrane przykłady takich rozwiązań dla organizacji średnich, które zostały wyprowadzone na podstawie badań empirycznych³.

Celem artykułu jest zaprezentowanie modelu realizacji zadań controllingu (głównie z obszaru operacyjnego), w którym tworzy się czasowe, wirtualne, luźne zespoły, za każdym razem mających swoją własną wewnętrzną strukturę organizacyjną dostosowaną do specyfiki niepowtarzalnych, kompleksowych działań (proces), zmierzających do rozwiązywania konkretnego problemu (wyróżniona Pozycja 2 z Tabeli 1).

¹ F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*. The Drucker Foundation for Nonprofit Management, Business Press, Warszawa 1998.

² K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*. PWE, Warszawa 1998.

³ Dwuletnie badania autorskie przeprowadzone w latach 2006-2007.

Tabela 1. Wybrane przykłady organizacyjnych rozwiązań controllingu w przedsiębiorstwach średnich

MODEL REALIZACJI SYSTEMU CONTROLLINGU PRZEDSIĘBIORSTWA		POZIOM STRUKTURY	REALIZACJA ZADAŃ	RODZAJ CONTROL- LINGU MOŻLIWY DO REALIZACJI
		ORGANIZACJA CONTROLLINGU		
1	Wszystkie zadania z zakresu controllingu realizowane są przez specjalnie powołane sztabowe stanowisko specjalisty ds. controllingu lub kierownika controllingu.	Struktura jednosz- czeblowa	Samodzielna	Strategiczny Operacyjny lub tylko Operacyjny
		Controlling skoncentrowany		
2	Zadania z zakresu controllingu realizowane są przez specjalnie powołane stanowisko sztabowe kierownika controllingu i osoby wchodzące w skład dynamicznie powoływanych zespołów.	Struktura jednosz- czeblowa	– Luźny zespół zadaniowy – Dynamiczna struktura organi- zacyjna – Elastyczny podział zadań – Procesowy charak- ter działania	Strategiczny Operacyjny lub tylko Operacyjny
			Controlling rozproszony	
3	Wszystkie zadania z zakresu controllingu realizowane są przez specjalnie powołaną wyspecjali- zowaną sztabową komórkę	Struktura jednosz- czeblowa	Zespołowa – stała struktura i podział zadań	Strategiczny Operacyjny lub tylko Operacyjny
		Controlling skoncentrowany		
4	Część zadań realizowanych jest przez wyspecjalizowaną komórkę controllingu, a część przez członka zarządu, któremu przypisano dodatkowe zadania z zakresu controllingu.	Struktura dwuszcze- blowa	Zespołowa – stała struktura i podział zadań	Strategiczny Operacyjny
		Controlling skoncentrowany		
5	Wszystkie zadania z zakresu controllingu realizowane są przez komórkę powołaną do realizacji innych zadań (np. Dział Planowa- nia czy Dział Analiz).	Struktura jednoszczeblowa	Zespołowa – stała struktura i podział zadań	Operacyjny
		Controlling rozproszony		
6	Część zadań controllingu realizo- wanych jest przez komórkę powo- laną do realizacji innych zadań, a część przez stanowisko specjali- sty ds. controllingu lub przez członka zarządu, któremu przypi- sano dodatkowe zadania z zakresu controllingu.	Struktura dwuszczeblowa	Zespołowa – stała struktura i stały podział zadań	Strategiczny Operacyjny
		Controlling rozproszony częściowo skoncentrowany		
7	Część zadań realizowanych jest przez wyspecjalizowaną komórkę controllingu a część przez ze- wnętrzną firmę doradczą.	Struktura dwuszczeblowa	Zespołowa – stała struktura i stały podział zadań	Strategiczny Operacyjny
		Controlling skoncentrowany częściowo rozproszony		

8	Leasing pracowniczy w zakresie controllingu. Ze strony przedsiębiorstwa controllingiem zajmuje się wybrany przedstawiciel zarządu i/lub wybrany pracownik sfery regulacyjnej np. działu księgowości.	– Struktura jednoczeblowa – Komunikacja wyłącznie z wybranymi przedstawicielami	– Luźny zespół zadaniowy – Dynamiczna struktura organizacyjna – Elastyczny podział zadań	Operacyjny z elementami strategicznego
		Controlling rozproszony częściowo skoncentrowany		
9	Całkowity outsourcing realizacji zadań controllingu. Ze strony przedsiębiorstwa koordynacją działań zajmuje się wybrany przedstawiciel zarządu.	– Struktura jednoczeblowa – Komunikacja wyłącznie z wybranymi przedstawicielami kadry zarządzającej	Zespołowa, z poziomym przedsiębiorstwa - stała struktura firmy doradczej i stały podział zadań	Preferowany i realizowany tylko Operacyjny
		Controlling rozproszony częściowo skoncentrowany		

Źródło: opracowanie własne.

1. Zespoły zadaniowe

W organizacjach coraz częściej pojawiają się problemy, których rozwiązanie przekracza zadania, kompetencje i możliwości którychkolwiek z dotychczas funkcjonujących jednostek organizacyjnych (w tym także ośrodków odpowiedzialności, jeżeli są w organizacji określone i funkcjonują). Właśnie w takich sytuacjach powołuje się multidyscyplinarne struktury zadaniowe, tworzone i przekształcane w zależności od potrzeb, wyznaczane do realizacji jednostkowych zadań wielowymiarowych.

W praktyce stosowane są trzy formy zespołów zadaniowych (zwanych też zespołami projektowymi, zespołami wirtualnymi⁴ lub grupami tymczasowych działań):

1. Zespół zadaniowy z pełnym oddelegowaniem i podporządkowaniem jego członków kierownikowi zespołu. Członkowie zespołu zadaniowego zostają całkowicie wyłączeni ze swych macierzystych jednostek organizacyjnych. Niezakłócona zostaje zasada jednoosobowego kierownictwa.

⁴ Termin *wirtualny* pochodzi od łacińskiego słowa *virtualis* i oznacza - mogący zaistnieć, teoretycznie możliwy. *Zespół wirtualny* - istnieje potencjalnie, opcjonalnie. Tworzony przez grupy specjalistów i ekspertów, pełniących zwykle różne funkcje w firmach tradycyjnych, powołany w celu wykonywania konkretnego zadania. Charakteryzuje się tymczasowością i niestałością wewnętrżnej struktury organizacyjnej i zadaniowej.

2. Zespół luźny, kierowany przez kierownika-koordynatora zadania. Powołani do zespołu uczestnicy nadal wykonują zadania wynikające z ich służbowego stanowiska oraz dodatkowo niezbędne zadania z obszaru rozwiązywanego przez zespół problemu.
3. Zespół kierowany przez grupę decyzyjno-koordynującą, której członkowie najczęściej pozyskiwani są z zewnątrz organizacji. Pozostali członkowie rekrutują się z wewnętrznych zasobów firmy.

Należy przy tym dodać, że pierwszą i drugą z wyżej wymienionych form zespołu zadaniowego można stosować zamiennie; możliwa jest także ich forma mieszana. W żadnym z przypadków powołania grupy zadaniowej, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa nie zostaje naruszona, inaczej jedynie będzie kształtowana wewnętrzna struktura organizacyjna samego zespołu.

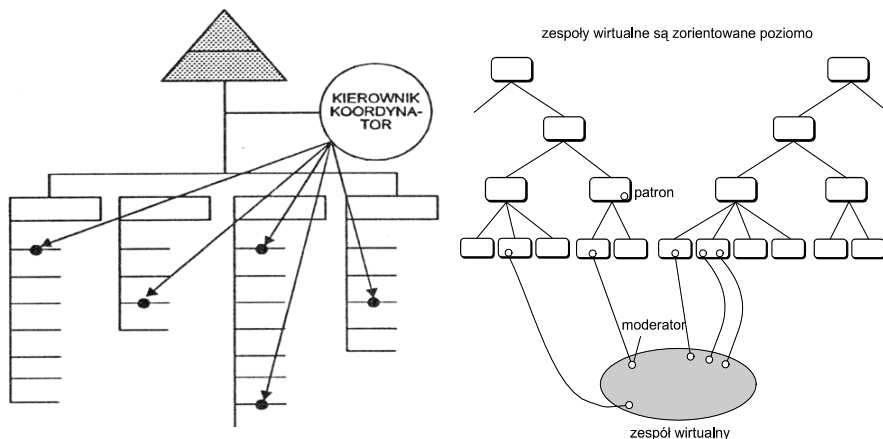
Doraźne zespoły działań charakteryzują się m.in. tym, że:

- jest to grupy ludzi, którzy są czasowo oddelegowani do współpracy w celu osiągnięcia konkretnego, jasno określonego celu, w z góry zadany terminie,
- dla realizacji celu zespół łączy szeroki przekrój ludzi; uczestnicy grupy to najlepsi dostępni profesjonaliści, często liderzy w swoich dziedzinach,
- nadaje się zespołowi wystarczająco wysoką rangę (np. pozycja sztabowa), by zapewnić członkom poczucie względnej autonomii,
- są to zespoły niezwykle mobilne i elastyczne, pozwalające na efektywne wykorzystanie umiejętności pracowników,
- w pojedynczych przypadkach członkowie grup dobierani są także z podobnych grup z innych organizacji,
- realizowane w zespołach działania zawsze przybierają charakter procesu⁵,
- po osiągnięciu zamierzonego celu grupa dzieli się ponownie, a jej członkowie wracają do swych poprzednich pozycji w strukturze organizacji,

⁵ Pojęcie procesu nie jest jednoznacznie definiowane. Inne znaczenia ma dla przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. W niniejszym opracowaniu za *proces* uznaje się ustalone na podstawie konkretnych warunków, następujące sobie czynności (działania) wykorzystujące zasoby i zarządzanie, w trakcie których dokonują się niezbędne do właściwego przebiegu procesu przemiany jakościowe i wymiarowe, umożliwiające przekształcenia danych (zasobów) wejściowych w dane (zasoby) wyjściowe.

- w niektórych przypadkach grupy mogą ostatecznie przekształcić się w zinstytucjonalizowane jednostki organizacyjne i zostać włączone do obowiązującej struktury.

Zespoły zadaniowe, jako kategoria organizacyjna, posiadają strukturę dynamiczną, a więc rekonfigurowalną. Cechują się tymczasowością, która powoduje nietrwałość powiązań, zmienność składu uczestników, płynność podziału zadań oraz heterarchię^{6,7} (Rys. 1.).



Rysunek 1. Zespoły zadaniowe w strukturze organizacji

Źródło: U. R. Müller, *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997, s. 84 i 86.

⁶ Definicje terminu *heterarchia* są różne w różnych dziedzinach nauki; w naukach społecznych i informacyjnych *heterarchia* to sieć elementów o tej samej pozycji w strukturze horyzontalnej, siły, władzy oraz roli, posiadających wspólny cel. *Heterarchia* może istnieć równoległe do hierarchii, może być strukturą odrębną, lub też częścią składową układu hierarchicznego; te dwa rodzaje konstrukcji nie wykluczają się wzajemnie.

⁷ W modelu heterarchicznym brak jest dominującego ogniwa. System jest regulowany przez różne swoje elementy w różnych momentach czasowych, często raczej przez sieci oddziaływań między elementami niż przez któryś z nich z osobna. Proponowany model, zorientowany na procesy a nie funkcje, dotyczy zasadniczo heterarchicznych struktur płaskich i charakteryzuje się radykalnym obniżeniem roli średniego szczebla zarządzania. Za: Płoszajski P. (red.), *Przeżany kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005, s. 137.

W zależności od charakteru rozwiązywanego problemu, także zespoły mogą mieć różny charakter. Mogą to być zespoły: analityczno-diagnostyczne, wdrożeniowe, organizatorskie czy techniczno-ekonomiczne.

Ostateczna forma działania oraz funkcje pełnione przez zespół zależą m.in. od:

- częstości występowania problemów,
- liczby problemów występujących jednocześnie,
- rzeczywistej demokratyzacji zarządzania, w tym rzeczywistej decentralizacji,
- charakteru i złożoności realizowanych w zespole zadań,
- możliwości finansowych organizacji,
- potencjału intelektualnego i umiejętności członków zespołu i samego kierownika,
- profesjonalizmu i doświadczenia zawodowego pracowników, mogących być uczestnikami (filarami) zespołu,
- wielkości przedsiębiorstwa i liczby zatrudnionych pracowników,
- istnienia i poziomu infrastruktury informacyjnej i informatycznej oraz możliwości faktycznego wykorzystania ich potencjału⁸.

Do innych kryteriów, które należy brać pod uwagę przy tworzeniu modelu zadaniowego realizacji zadań, należy zliczyć:

- Możliwości lokalowe przedsiębiorstwa. Dobrą praktyką jest wyznaczenie odpowiedniego pomieszczenia dla stałych elementów pracy zespołu. Nie powinno się pracy zespołu organizować w pomieszczeniach przypadkowych, nieprzystosowanych i nieprzygotowanych.
- Rozległość terytorialną. W firmach zbyt rozległych zwiększają się koszty funkcjonowania modelu (np. poprzez ponoszenie wydatków na fizyczne oddelegowania pracowników), co w zasadniczy sposób ogranicza możliwość przyjęcia luźnego modelu zespołu.
- Zasięg i sprawność infrastruktury informatycznej. Z obszarów działalności, która nie jest wspierana informatyką ilość osób zaangażowanych w doraźne prace zespołu jest najczęściej relatywnie większa, a większe koszty działalności.

⁸ I. Chomiak-Orsa, *Poprawa koordynacji procesów controllingu przez tworzenie map procesów*. http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/425.pdf

2. Controlling realizowany w oparciu o interdyscyplinarny luźny zespół

Podstawową przesłanką proponowanego modelu opartego o luźny zespół zdaniowy jest wykazanie możliwości takiej implementacji idei controllingu, która przy zachowaniu sztywnych struktur organizacyjnych, nastawionych przede wszystkim na realizację poszczególnych funkcji, uczyni działający w przedsiębiorstwie system controllingu bardziej elastyczny, czytelny i efektywny a także bardziej zrozumiały i akceptowalny.

Cechy charakterystyczne proponowanego modelu są następujące:

- Jest on możliwy do wdrożenia i najbardziej efektywny w organizacjach średnich (jakkolwiek w praktyce spotkać można duże przedsiębiorstwa, które wykorzystują ten model przy zastosowaniu techniki „zarządzania przez wąskie gardła”).
- Stałym elementem zespołów jest tylko ich koordynator-kierownik – controller z dużymi uprawnieniami decyzyjnymi.
- Komórka controllera (koordynatora-kierownika) jest zlokalizowana na pozycji sztabowej istniejącej struktury organizacyjnej firmy.
- Członkowie zespołu rekrutują się ze wszystkich szczebli zarządzania (od naczelnego kierownictwa po pracownika wykonawczego) i najczęściej wcześniej nie byli w bezpośredniej zależności służbowej.
- Na czas działania członkowie zespołu podlegają służbowo i funkcjonalnie controllerowi; dochodzi do czasowej, podwójnej podległości.
- Skład zespołów jest różnorodny. Członkowie charakteryzują się profesjonalizmem oraz najwyższymi niezbędnymi kwalifikacjami, dużą wiedzą z punktu widzenia realizowanego zadania, a także umiejętnościami pracy w grupie.
- Jakkolwiek dobrze dobrany skład zespołu powinien zapewniać personalną i merytoryczną samowystarczalność, nie wyklucza się tymczasowego angażowania konsultanta z zewnątrz.

Forma organizacyjno-zadaniowa zespołu związana jest z:

- realizowaniem w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa elementarnych zadań z zakresu controllingu operacyjnego (nie tylko w czasie możliwego powołania danego pracownika do zespo-

łu), co zawsze gwarantuje wysokie przygotowanie każdego z późniejszych członków grupy zadaniowej,

- każdorazowym konstituowaniem i strukturyzowaniem się zespołu w organizację najwłaściwszą dla realizacji konkretnego zadania controllingu (bądź ich wiązki), i rozwiązaniem się grupy gdy wyznaczone cele zostaną osiągnięte,
- każdorazowym ustalaniem, na podstawie konkretnych warunków, następujących po sobie czynności (działań) określających właściwy przebieg procesu, zmierzającego do najlepszego pod wyznaczonym względem rozwiązania postawionego przez zespołem problemu (np. pod względem jakościowym, kosztowym, czasowym lub wyznaczonym wielowymiarowo),
- współpracą z innymi wdrożonymi (bądź wdrażanymi) systemami, np. normami ISO czy normami branżowymi, tak ze względu na konieczność opisanie funkcjonowania takiego rozwiązania w stosownych procedurach systemowych, jak i na konieczność korzystania z zasobów informacyjnych tych systemów dla potrzeb realizacji zadań controllingu.

3. Zespołowo-procesowa organizacja działań controllingu – wady i zalety

Do słabych stron proponowanego modelu można zaliczyć w większości to, co uznano za słabe strony wszystkich tymczasowych wirtualnych zespołów. Wymienia się tu m.in. następujące zarzuty:

1. Zmienia się układ psychologiczny między kierownikiem jednostki macierzystej a „wypożyczanym” do realizacji zadań controllingu pracownikiem.
2. Możliwe są trudności w zintegrowaniu członków zespołu zadaniowego, którzy wywodzą się z różnych komórek funkcjonalnych.
3. Członkom zespołu może towarzyszyć poczucie niepewności i zagrożenia, spowodowane tymczasowym jego charakterem.
4. Zauważalna jest możliwość występowania dodatkowego obciążenia:
 - a) członków zespołów z częściowym oddelegowaniem, gdyż poza wykonywaniem dotychczasowych obowiązków w macierzystych jednostkach, realizują nowe zadania, związane z pracą w zadaniowej grupie controllingowej,

- b) pracowników pozostających w macierzystych jednostkach, którzy zastępują osoby powołane do pracy w zespole i przejmują część wcześniejszych obowiązków oddelegowanego do zespołu uczestnika.
5. Może dojść do rozluźnienia więzi pracowniczych z komórkami macierzystymi.
6. Ponieważ skład, charakter i efektywność powoływanych zespołów są zawsze różne, to ostateczne wyniki pracy stale personalnie różnych zespołów mogą budzić podejrzenie niekompetencji.

Jednakże wcześniejsza wiedza o słabościach proponowanego modelu może, poprzez wprowadzenie odpowiednich działań organizacyjno-zarządczych oraz motywacyjnych, skutecznie je osłabić lub całkowicie zlikwidować. Zdecydowanie bardziej istotne są niezaprzeczalne atuty proponowanego rozwiązania, gdyż zastosowanie tego modelu w praktyce pozwala:

- pracować w oparciu o efekt synergii (dzięki integracji indywidualnych kompetencji kluczowych),
- usprawnić komunikację (bezpośrednie kontakty między członkami zespołu, krótkie drogi komunikacyjne),
- zajmować się poszczególnymi problemami systemowo, kompleksowo (proces) z nastawieniem na konkretny wynik całego procesu działań,
- optymalnie wykorzystywać zasoby wiedzy oraz czas zatrudnionych w całym przedsiębiorstwie pracowników,
- transferować wiedzę zarodową uczestników wywodzących się przecież z różnych obszarów firmy - do i z zespołu,
- optymalnie wykorzystywać informacje zawarte w funkcjonujących systemach informacyjnych oraz informatycznych,
- doprowadzać do szybkiej realizacji zadań controllingu przy optymalnym poziomie kosztów tej realizacji,
- uznać /wskazać/ uczestnictwo w pracach zespołu (zespołów) jako element systemu motywacyjnego (nagroda).

Dużą szansą dla powszechniejszego stosowania proponowanego modelu stają się usługi specjalistycznych firm doradczych, których przedstawicieli, gdy zaistnieje taka potrzeba, można czasowo zatrudnić do pomocy przy rozwiązaniu konkretnego problemu, wykraczającego poza kompetencje zespołu. Nie mamy tu do czynienia z klasycznym out-

sourcingiem controllingu, lecz jedynie z doraźną, okolicznościową pomocą doradcy zewnętrznego.

4. Zespołowy model zadaniowy controllingu – wdrożenie i funkcjonowanie a struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Dla proponowanego organizacyjnego modelu realizacji controllingu nie jest istotne, czy w ogóle i jakiego typu wyodrębniono centra odpowiedzialności, czy też traktuje się całą organizację jako jeden ośrodek, gdyż jest to model względnie uniwersalny. Pamiętać jednak należy, że w każdym konkretnym przypadku powoływania controllingowego zespołu konieczna jest inna, odpowiednio przygotowana procedura postępowania techniczno-organizacyjnego, szczególnie gdy system controllingu zorientowany jest na „wąskie gardła” czy oparty na koncepcji „ingerencji w przypadkach szczególnych”.

Inną charakterystyczną cechą proponowanego modelu jest to, że ani podczas wdrażania, ani podczas funkcjonowania systemu controllingu, nie zachodzi konieczność zmian struktury organizacyjnej firmy. Jest to o tyle ważne, że nierzadko w organizacji nie ma akceptacji ani woli dla zmian, często nie ma odpowiednich funduszy, albo nie ma potrzeby zmiany struktury organizacyjnej, choćby ze względu na dopiero przeprowadzone działania restrukturyzacyjne⁹. W proponowanym modelu realizacja controllingu dokonuje się w oparciu o obowiązującą strukturę organizacyjną, po powołaniu sztabowego stanowiska kierownika controllingu (controllera głównego, centralnego), przy niewielkich zmianach techniczno-technologicznych, mających usprawnić szybkość i jakość przepływu informacji. Bywa, że wraz z controllingiem jednocześnie wdraża się specjalne oprogramowanie dla wspomagania realizacji jego zadań dotyczących głównie poziomu operacyjnego, które to oprogramowanie najczęściej jest nakładką na już funkcjonujące w przedsiębiorstwie systemy dziedziczne m.in. poprzez tworzenie hurtowni danych. Tylko w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zostaje włączane w struktury

⁹ Zasadniczo zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw, głównie małych i średnich nie są w trakcie wdrażania controllingu działaniem obligatoryjnym, jakkolwiek z przeprowadzonych przez autorkę badań empirycznych oraz jej doświadczenia praktycznego wynika, że sam proces implementacji controllingu bywa niekiedy wystarczającym powodem do zbadania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa pod kątem jej efektywności, sprawności oraz elastyczności.

szerszego ugrupowania gospodarczego i staje się, jako całość, ośrodkiem odpowiedzialności, zachodzi konieczność większych zmian w obszarze systemu informacyjnego, najczęściej wymuszonych koniecznym wdrożeniem jednolitych, zintegrowanych systemów informatycznych – wspomagających zarządzanie oraz usprawniających komunikację wewnętrzną i komunikację zewnętrzną między wszystkimi jednostkami gospodarczymi ugrupowania, często terytorialnie rozległego.

Wyniki badań empirycznych skłaniają do postawienia tezy, że w im większym stopniu przyjęta do realizacji koncepcja systemu controllingu jest koncepcją własną organizacji, w tym mniejszym stopniu konieczne są zmiany strukturalne. Dotyczy to jednak wyłącznie początkowej fazy funkcjonowania controllingu. Później, restrukturyzacja lub jej brak będzie prostą konsekwencją przyjętych do realizacji wniosków i postulatów, wywiedzionych wprost z analiz prowadzonych w ramach wdrożonego systemu controllingu.

Podsumowanie

Doświadczenie autorki wskazuje, że nie da się wielokryterialnych problemów występujących w organizacyjnych aspektach controllingu przedsiębiorstwa rozwiązać poprzez wskazanie prostego, kompleksowego i uniwersalnego modelu. Już z podanych w artykule, a wywiedzionych z empirii przykładów wynika, że dla przedsiębiorstw średnich możliwych jest tych rozwiązań kilka, a przedsiębiorstwa zapewne stosują w praktyce (świadomie bądź nie) również jeszcze inne modele, oparte o coraz większą płynność ról wewnętrznych.

W proponowanym podejściu istotne jest jednak to, że podobnie jak zarządzanie, tak i controlling przedsiębiorstwa ulega demokratyzacji i decentralizacji. Realizacja controllingu opiera się głównie o intelektualny kapitał niemal wszystkich pracowników firmy, sukcesywnie powoływanych do realizacji konkretnych zadań controllingu w ramach interdyscyplinarnych, wirtualnych zespołów działań. Model oparty o czasowe, luźne zespoły zadaniowe jest także odpowiedzią na potrzeby praktyki wielu firm, gdyż skutecznie integruje działania operacyjne ze strategicznymi w zależności od zadań controllingu, wyznaczonych koncepcją systemu controllingu danej organizacji.

Literatura:

1. Chomiak-Orsa I., *Poprawa koordynacji procesów controllingu tworzenie map procesów*, http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/425.pdf.
2. Fjałkowska D., *Praktyka organizacji wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Winiarska (red.), „Rachunkowość a controlling”, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
3. Fjałkowska D., *Strukturalno-organizacyjne rozwiązania controllingu średnich przedsiębiorstw*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 2004, nr 7.
4. Hamrol A., Mantura Wł., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006.
5. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, The Drucker Foundation for Nonprofit Management, Business Press, Warszawa 1998.
6. Jesionek R., *Apetyt na dojrzałość procesów*, „CEO. Magazyn Top Menedżerów”, 2009, nr 11.
7. Krupa M., *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Antykwa, Kluczbork 1999.
8. Marciniak S., *Controlling. Filozofia, projektowanie*, Wyd. 2, Difin, Warszawa 2004.
9. Müller U.R., *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997.
10. Nowosielski S., *Podejście procesowe w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Materiały pokonferencyjne z Konferencji „Podejście procesowe w organizacjach”, 2008, <http://www.proces.ae.wroc.pl>.
11. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
12. Płoszajski P. (red.), *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005.
13. Szynekiewicz P., *Proces controllingu a controlling procesów*, „Controlling i rachunkowość zarządcza”, 2009, nr 7.
14. Materiały pokonferencyjne z Ogólnopolskiej Konferencji „Innowacje w controllingu”, 2010, <http://fineus.pl>.

Wpływ powiązań z partnerami biznesowymi na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw budowlanych

Wstęp

Przeobrażenia zachodzące w warunkach konkurowania determinują konieczność zmiany orientacji w myśleniu o źródłach przewagi konkurencyjnej, przenoszenia ich z obszaru ekstensywnego do intensywnego, przekształcania z prostych do skomplikowanych, o unikalnym charakterze i długim okresie trwania. Skuteczne budowanie przewagi konkurencyjnej zależy od działań zmierzających do optymalizacji elementarnych funkcji wewnętrznych i zasobów umożliwiających ich realizację. Równie istotną rolę odgrywa koordynacja zewnętrzna, polegająca na kształtowaniu i wykorzystywaniu wysokiej jakości powiązań i form współdziałania z partnerami biznesowymi, usytuowanymi z tyłu i z przodu łańcucha wartości firmy. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w przypadku przedsiębiorstw budowlanych. Proces inwestycyjny, nieodłącznie związany z działalnością budowlaną, każdorazowo wyzwala nieodzowność współpracy z wieloma uczestnikami rynku w ramach zintegrowanych sieci. Działania każdego z nich wpływają na sprawność procesów i końcowy rezultat w postaci wzniesionego obiektu lub dostarczonej usługi budowlanej. Słusznym wydaje się zatem postawienie tezy, że relacje z partnerami należy oceniać jako jeden z najważniejszych składników potencjału konkurencyjności firm funkcjonujących w branży budowlanej. Ukształtowane w wyniku czasochłonnych działań, w warunkach posiadania i zaangażowania wiedzy, jak je tworzyć, stają się zasobem strategicznym: specyficznym dla przedsiębiorstwa, o wysokim stopniu złożoności, trudnym do zaobserwowania z zewnątrz a tym samym imitacji, trwałym i dającym możliwość elastycznego ich wykorzystania. Powyższe względy skłoniły autorów do podjęcia tematu wpływu powiązań z partnerami biznesowymi na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw budowlanych. W pierwszej części zidentyfikowa-

no i scharakteryzowano uczestników procesu inwestycyjno-budowlanego, wskazując wypełniane przez nich funkcje i zadania. W drugiej – przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w obszarze określonym tematem artykułu w 19 średnich przedsiębiorstwach budowlanych zarejestrowanych na terenie województwa lubuskiego oraz podjęto próbę ich analizy.

1. Uczestnicy procesu budowlanego

Więzi kooperacyjne zachodzące w branży budowlanej wynikają bezpośrednio z zapisów ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. – *Prawo budowlane* (Dz. U. nr 89, poz. 414, z późn. zm.)¹. Artykuł 17 tejże ustawy² określa, że uczestnikami procesu budowlanego są: inwestor, inspektor nadzoru inwestorskiego, projektant, kierownik budowy lub kierownik robót. Powyższa ustawa precyzuje również prawa i obowiązki wszystkich stron procesu budowlanego. Z artykułów 18 – 27 wybrano treści najważniejsze z punktu widzenia identyfikowania relacji zachodzących pomiędzy wykonawcą (firmą budowlaną) a jego partnerami biznesowymi i przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Odpowiedzialność uczestników procesu budowlanego

Uczestnicy procesu budowlanego	Obowiązki/Prawa
Inwestor	Do obowiązków inwestora należy zorganizowanie procesu budowy, a w szczególności zapewnienie: - opracowania projektu budowlanego, - objęcia kierownictwa budowy przez kierownika budowy, - wykonania i odbioru robót budowlanych, - w przypadkach uzasadnionych, nadzoru nad wykonywaniem robót przez osoby o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych.
	Inwestor ma prawo do: - ustanowienia inspektora nadzoru inwestorskiego na budowie, - zobowiązania projektanta do sprawowania nadzoru autorskiego.

¹ Ostatnia nowelizacja prawa budowlanego została uchwalona 12 lutego 2009 r. i zawiera m.in. zniesienie obowiązku uzyskania pozwolenia na budowę na niektóre budowle. Zob. *Zmiany w prawie budowlanym. Będzie mniej biurokracji?*, www.money.pl, odczyt. 20.10.2009 r.

² Na podstawie: www.sejm.gov.pl, odczyt. 19.10.2009 r.

Inspektor nadzoru inwestorskiego	Do podstawowych obowiązków inspektora nadzoru inwestorskiego należy: - reprezentowanie inwestora na budowie poprzez sprawowanie kontroli zgodności jej realizacji z projektem, przepisami oraz zasadami wiedzy technicznej, - sprawdzanie jakości wykonywanych robót i wbudowywanych wyrobów budowlanych, - sprawdzanie i odbiór robót budowlanych ulegających zakryciu lub zanikających, uczestniczenie w próbach i odbiorach technicznych instalacji oraz przygotowanie i udział w czynnościach odbioru gotowych obiektów i przekazywanie ich do użytkowania, - potwierdzenie faktycznie wykonanych robót oraz usunięcia wad, a także na żądanie inwestora kontrolowanie rozliczeń budowy. Inspektor nadzoru inwestorskiego ma prawo: - wydawać kierownikowi budowy polecenia potwierdzone wpisem do dziennika budowy, dotyczące usunięcia nieprawidłowości lub zagrożeń, wykonania prób lub badań, także wymagających odkrycia robót oraz przedstawienia ekspertyz i dowodów dotyczących, np. dopuszczenia do stosowania wyrobów budowlanych oraz urządzeń technicznych, - żądać od kierownika budowy dokonania poprawek lub ponownego wykonania wadliwie wykonanych robót budowlanych.
Projektant	Do podstawowych obowiązków projektanta należy: - opracowanie projektu budowlanego, w sposób zgodny z przepisami techniczno-budowlanymi, ustaleniami określonymi w decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowaniu terenu oraz w decyzji o uwzględnieniu warunków środowiskowych, - uzyskanie wymaganych opinii, uzgodnień i sprawdzeń rozwiązań projektowych w zakresie wynikającym z przepisów, - sprawowanie nadzoru autorskiego na żądanie inwestora lub właściwego organu. Projektant w trakcie realizacji budowy ma prawo: - wstępu na teren budowy i dokonywanie zapisów w dzienniku budowy dotyczących jej realizacji, - żądania wpisem do dziennika budowy wstrzymania robót w razie stwierdzenia możliwości powstania zagrożenia lub wykonywania ich niezgodnie z projektem.

Kierownik budowy lub robót budowlanych	Do podstawowych obowiązków wykonawcy należy: - opracowanie przed rozpoczęciem budowy planu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, - protokolarne przejęcie od inwestora i odpowiednie zabezpieczenie terenu budowy, - ustanowienie kierownika budowy lub kierownika robót przez osobę posiadającą uprawnienia budowlane w odpowiedniej specjalności; - realizacja robót zgodnie z dokumentacją budowy oraz obowiązującymi przepisami; prowadzenie dokumentacji budowy, - zapewnienie wykonania robót przez osoby posiadające niezbędne kwalifikacje i uprawnienia oraz przy użyciu narzędzi i sprzętu posiadającego wymagane świadectwa dopuszczenia do użytkowania, - przygotowanie dokumentacji powykonawczej, zgłoszenie obiektu budowlanego do odbioru, - uporządkowanie terenu budowy oraz doprowadzenie do stanu przewidzianego w zarejestrowanym projekcie budowlanym. Wykonawca ma prawo: - występowania do inwestora o zmiany w rozwiązaniach projektowych, jeżeli są one uzasadnione koniecznością zwiększenia bezpieczeństwa realizacji robót lub usprawnienia procesu budowy, - ustosunkowania się w dzienniku budowy do zaleceń w nim zawartych.
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ustawa *Prawo budowlane*, www.sejm.gov.pl, odczyt. 19.10.2009 r.]

Do bezpośrednich uczestników procesu inwestycyjno-budowlanego zalicza się także inne osoby prawne i fizyczne, a mianowicie:

- użytkownika,
- wykonawcę,
- dostawców maszyn i urządzeń oraz wyrobów budowlanych,
- banki finansujące przedsięwzięcie lub kredytujące działalność wykonawcy.

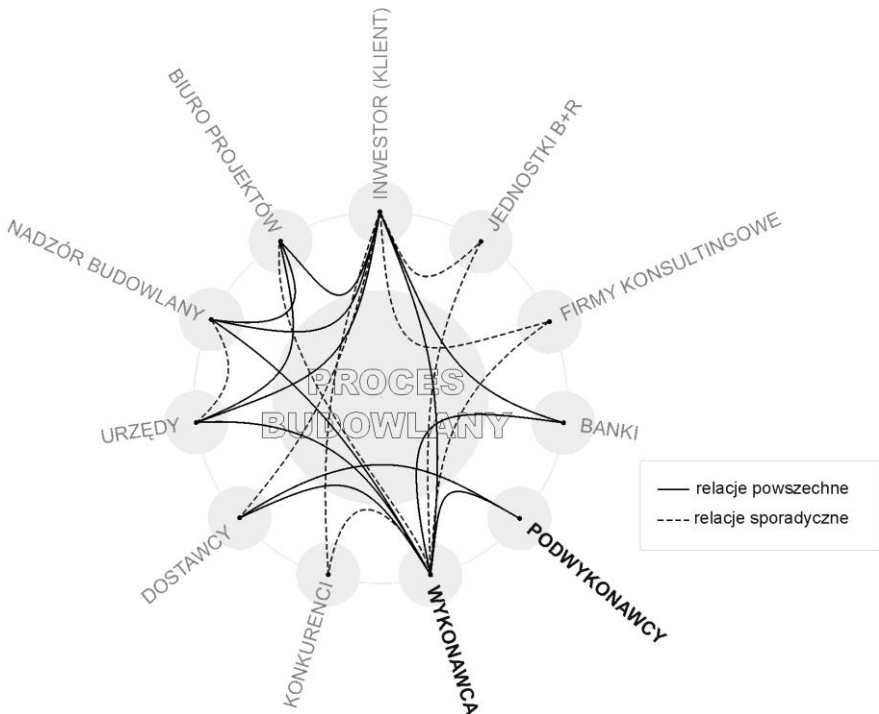
Ponadto można wskazać jeszcze innych uczestników procesu działających w trybie nadzoru i kontroli reprezentujących³: władzę wodną, władzę budowlaną, władze planowania przestrzennego, władze ochrony środowiska, inne właściwe organy administracji państwowej i samorządowej, służby państwowego nadzoru budowlanego, organy stowarzy-

³ T. Biliński, J. Czachorowski, *Organizacja procesów inwestycyjno-budowlanych*, Izba Projektowania Budowlanego, Warszawa, 2001, s. 76.

szeń rzeczoznawców i specjalistów, w tym: kominiarzy, sanepidu, p. poż. itp., organy inspekcji ochrony pracy. Wśród nowych podmiotów, wcześniej nie występujących w procesie inwestycyjno-budowlanym, odnotować należy pojawienie się firm konsultingowych współpracujących z inwestorem i innymi uczestnikami rynku. Ich zadania koncentrują się najczęściej na kooperacji z inwestorem i polegają na pełnieniu funkcji inwestora zastępczego.

Jak widać z powyższego, w proces inwestycyjno-budowlany zaangażowanych jest wielu uczestników, pomiędzy którymi zachodzą liczne związki i wzajemnie zależne, zorganizowane działania. Schemat tych powiązań przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Schemat powiązań głównych uczestników procesu inwestycyjno-budowlanego



Źródło: opracowanie własne.

Złożoność relacji wynika nie tylko z liczby uczestników procesu inwestycyjno-budowlanego, ale również z faktu, że zachodzą one w wielu ogniwach tego procesu takich, jak: programowanie inwestycji, projektowanie, roboty budowlano-montażowe, dostawy i montaż wyposażenia, rozruch i przekazywanie obiektu użytkownikowi, eksploatacja wstępna. Jest to oczywiście ujęcie bardzo szerokie, podobnie jak to zaprezentowane na rysunku. W zależności od wielkości, rodzaju i charakteru przedsięwzięcia liczba jednostek uczestniczących będzie różna i różnie kształtować się będą wzajemne powiązania. Część z tych powiązań zachodzi stosunkowo często, inne pojawiają się w wyjątkowych sytuacjach. Z tego względu na rysunku 1 linią ciągłą oznaczono relacje, które można uznać za powszechne, linią przerywaną – sporadyczne, wynikające ze specyficznych warunków realizowanych procesów.

Przedsiębiorstwa uczestniczą w przedsięwzięciach o różnym stopniu złożoności, który na ogół determinuje przyjęcie jednego z typowych systemów zarządzania inwestycją. W praktyce budowlanej stosuje się następujące systemy: generalnego realizatora inwestycji (GRI), generalnego wykonawcy (GW), bezpośredniego wykonawstwa oraz system gospodarczy⁴. Systemy zostały wymienione w kolejności wyznaczonej przez złożoność inwestycji, od najbardziej złożonych do nieskomplikowanych budów, na przykład domów jednorodzinnych, gdzie wszystkie obowiązki związane z ich przygotowaniem i realizacją przejmuje użytkownik, będący równocześnie inwestorem i wykonawcą. Oprócz wymienionych systemów w praktyce często występują systemy mieszane, dopasowane do możliwości głównych uczestników procesu inwestycyjno-budowlanego.

Średnie przedsiębiorstwa budowlane uczestniczą jako wykonawcy w przedsięwzięciach różnego typu, najczęściej w systemach generalnego wykonawcy lub bezpośredniego wykonawstwa, rzadziej w inwestycjach zarządzanych w systemie GRI. Często staje się również praktyka stosowania systemu developerskiego. W tym przypadku obiekty budowlane traktowane są jako towar, a organizacja całego procesu jest bardzo prosta. Firma budowlana wznosi obiekty własnymi siłami zarówno w sferze przygotowania inwestycji, jak i realizacji, a gotowy obiekt wystawia na sprzedaż. Dotyczy to głównie budownictwa mieszkaniowego, ale również obiektów usługowych, zaprogramowanych odpowiednio do potrzeb rynku.

⁴ Szersze omówienie systemów realizacji przedsięwzięć budowlanych, na przykład w: [Biliński, Czachorowski 2001, s. 86-88].

2. Analiza wyników

Biorąc pod uwagę, że doświadczenia badanych przedsiębiorstw pod względem współpracy z wieloma uczestnikami przedsięwzięć budowlanych są bogate, zaproponowano do analizy szeroką listę partnerów biznesowych według schematu przedstawionego na rysunku 1. Respondentów zapytano o znaczenie zewnętrznych powiązań w procesach mających na celu budowanie przewagi konkurencyjnej. Oceny, których zestawienie przedstawiono w tabeli 2, dokonywane były w oparciu o skalę widoczną w jej wierszu nagłówkowym.

Tabela 2. Wpływ powiązań z partnerami biznesowymi na budowanie przewagi konkurencyjnej

Partnerzy biznesowi	Średnia ocen	Odchylenie standardowe	Liczba odpowiedzi				
			zasadnicze (5)	ważne (4)	średnio ważne (3)	mało ważne (2)	nieistotne (1)
Inwestorzy (klienci)	4,63	0,50	12	7	0	0	0
Podwykonawcy	4,05	0,62	4	12	3	0	0
Dostawcy	4,05	0,62	4	12	3	0	0
Biura projektów	4,00	0,47	2	15	2	0	0
Banki	3,95	0,40	1	16	2	0	0
Nadzór budowlany	3,58	0,69	2	7	10	0	0
Konkurenci	3,58	0,84	2	9	6	2	0
Urzędy	3,47	0,77	1	9	7	2	0
Firmy konsultingowe	2,68	1,00	0	4	8	4	3
Jednostki B+R	2,42	0,96	0	2	8	5	4

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych umieszczonych w tabeli 2 wynika, że respondenci dostrzegają potrzebę kształtowania pozytywnych i korzystnych dla

obu stron więzi kooperacyjnych, aczkolwiek siła ich oddziaływania na efektywność procesów pozyskiwania przewagi konkurencyjnej w firmie, postrzegana jest różnie. Wyznaczone średnie ocen pozwalają ustalić hierarchię ważności poszczególnych powiązań z partnerami. Najwyżej ocenione zostało znaczenie relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem budowlanym (wykonawcą) a inwestorem (4,63). Nieco niżej, na zbliżonym do siebie poziomie, sklasyfikowane zostały powiązania z podwykonawcami (4,05), dostawcami (4,05), biurami projektów (4,00) oraz bankami (3,95). Kolejną grupę, z oceną niższą o około pół punktu od poprzedniej grupy, stanowią powiązania z zewnętrznym nadzorem budowlanym (3,58), przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy w obsługiwanej niszy rynkowej – konkurentami (3,58) oraz urzędami (3,47). Najmniej możliwości tworzenia źródeł przewagi według respondentów tkwi w powiązaniach z firmami konsultingowymi (2,68) oraz ośrodkami badawczo-rozwojowymi (2,48)⁵.

Prawidłowo zorganizowany i funkcjonujący proces inwestycyjno-budowlany wymaga zharmonizowanej współpracy inwestora i wykonawcy. Przedsiębiorstwo budowlane⁶ uczestniczy w większości ogniw tego procesu: projektowaniu, robotach budowlanych-montażowych, dostawach, montażu i rozruchu maszyn, urządzeń i różnego rodzaju elementów infrastruktury wewnętrznej i zewnętrznej oraz przekazywaniu obiektu do użytku. Ze względu na długotrwałość relacji zachodzących na linii inwestor – wykonawca, ale przede wszystkim ze względu na ich wpływ na końcowy efekt procesu inwestycyjno-budowlanego, ważne jest zabieganie o jak najwyższą ich jakość.

Pozytywne relacje w znacznym stopniu determinują sprawność wszystkich realizowanych działań. Stały kontakt z inwestorem i wypracowane pozytywne relacje, stanowią nieodzowny warunek szybkiego i korzystnego dla obu zainteresowanych stron rozwiązywania problemów, które pojawiają się w trakcie realizacji. Umiejętność prowadzenia

⁵ Powiązania z partnerami biznesowymi, w ogóle traktowane są jako istotny czynnik sprzyjający wypracowywaniu sukcesu rynkowego w branży budowlanej. Według badań przeprowadzonych przez firmę *PMR Publications*, wynika że aż 66% firm, jako najważniejszy czynnik sukcesu rynkowego wskazało trwałe relacje ze zleceniodawcami. Niewiele mniej, bo aż 62 % respondentów uznało, że najważniejszym czynnikiem powodzenia są długofalowe powiązania z podwykonawcami. Na dalszych miejscach sklasyfikowano: dywersyfikację działalności, innowacyjność, specjalizację oraz dobre relacje z urzędnikami administracji publicznej oraz samorządowej (17 %). Szerzej w raporcie: [*Sektor budowlany w Polsce, I połowa 2007 r. Prognozy rozwoju 2007 – 2009*, www.pmrpublications.com, odczyt. 14.01.2009 r.]

⁶ W tym kontekście przyjęto, że badane przedsiębiorstwa wypełniają rolę wykonawcy.

konstruktywnej dyskusji, przedstawiania swoich racji w świetle argumentów natury ekonomicznej i technologicznej, dają podstawy do przeformowania rozwiązań słusznych z punktu widzenia wykonawcy. Takie praktyki często prowadzą do obniżania kosztów budowy, jak również poprawy walorów użytkowych wznoszonych budowli, podwyższając tym samym poziom zadowolenia klienta. Dla zaistnienia takich relacji opartych głównie na zaufaniu do wykonawcy konieczne jest oczywiście wypracowanie dobrego wizerunku - firmy znającej się na sztuce budowlanej, rzetelnej w wykonawstwie, dotrzymującej terminów zakończenia poszczególnych etapów budowy, jak i całej inwestycji.

Powiązania z inwestorem należy rozpatrywać nie tylko w kontekście jednej konkretnej inwestycji. Pozostawienie w oczach klienta dobrego wrażenia i podtrzymywanie nawiązanych kontaktów często skutkuje pozyskaniem kolejnego zamówienia. Nawet w przypadku zamówień publicznych⁷ zadowolenie inwestora ze sposobu realizacji poprzedniego zlecenia w pewnym stopniu ułatwia zabieganie o następne. Powstałe więzi nieformalne, znajomość specyfiki i oczekiwań zlecniodawcy pozwala na lepsze przygotowanie oferty i zwiększa szanse na wygranie przetargu. W praktyce dość częste są przypadki firm specjalizujących się w realizacji budów dla konkretnych branż i instytucji. Należy również pamiętać, że dla inwestycji prywatnych, nie finansowanych ze środków publicznych istnieje wolność wyboru wykonawcy i tu kształtowanie pozytywnych relacji już od momentu złożenia pierwszej oferty odgrywa szczególną rolę.

Nie bez znaczenia jest wpływ nieformalnych związków pomiędzy kierownictwem firm wykonawczych a inwestorem na terminowe regulowanie należności za wykonane etapy budowy. Co prawda umowa łącząca obie strony ściśle określa te terminy, jednak w wielu przypadkach inwestorzy przesuwają je w czasie, tłumacząc to własnymi problemami finansowymi. Tego typu okoliczności stawiają firmy budowlane w bardzo trudnej sytuacji, powodując zachwianie płynności finansowej. W dalszej konsekwencji pojawiają się problemy z wypłacaniem wynagrodzeń dla pracowników, wywiązywaniem się ze zobowiązań wobec dostawców czy regulowaniem niezbędnych opłat stałych. Dobre „układy” z inwestorem niejednokrotnie decydują o tym, że przeznaczy on ograniczone środki finansowe w pierwszej kolejności na uregulowania należności wobec firmy wykonawczej.

⁷ Przetarg to forma, która powinna być gwarantem czystej konkurencji pomiędzy przystępującymi do niego przedsiębiorstwami budowlanymi.

Powyższe względy decydują o traktowaniu przez respondentów powiązań z inwestorem jako źródła przewagi konkurencyjnej o najwyższej randze. Uwagę zwraca nie tylko wyróżniająca się spośród innych średnia ocen, ale również ich rozkład. Występują tu tylko dwie najwyższe oceny: 12 respondentów dostrzegło w powiązaniach z inwestorem zasadnicze znaczenie i 7 – znaczenie ważne.

Powiązania z podwykonawcami ogólnie ocenione zostały jako ważny czynnik skuteczności procesów pozyskiwania przewagi konkurencyjnej (12 ocen), przy czym odpowiedzi świadczące o zasadniczej roli powiązań z podwykonawcami pojawiły się 4 razy, a o roli średnio ważnej – 3 razy. W tym przypadku stanowisko respondentów jest mocno uzależnione od wielkości przedsiębiorstwa oraz specyfiki posiadanych zasobów.

Większe z badanych przedsiębiorstw są w stanie we własnym zakresie zrealizować całość lub przynajmniej większość procesów budowlanych. Skoro zatem ich kontakty z podwykonawcami przybierają charakter sporadyczny i nie stanowią kluczowego składnika całego procesu realizacji przedsięwzięcia – ich znaczenie nie jest postrzegane jako zasadnicze. Mniejsze przedsiębiorstwa z powodu niedostatków w zakresie wyspecjalizowanych zespołów pracowniczych, nastawiają się na współpracę z innymi podmiotami, szczególnie firmami zajmującymi się różnego typu instalacjami: sanitarnymi, przemysłowymi, klimatyzacyjnymi, elektro-energetycznymi, hydraulicznymi, gazowymi, czy też centralnego ogrzewania. Dopiero połączenie własnych możliwości z możliwościami podwykonawców pozwala na objęcie całości procesów budowlanych, koniecznych do sfinalizowania przedsięwzięcia.

Powstaje zatem sytuacja, w której końcowy rezultat procesu inwestycyjno-budowlanego zależy nie tylko od firmy podejmującej się wykonania zlecenia, ale również od rzetelności wybranych podwykonawców. Trafne decyzje podejmowane w tej kwestii mają czasami zasadniczy wpływ na wykonanie zadania inwestycyjnego, zarówno w ujęciu rzeczowym, finansowym, jak i czasowym. Współpraca z firmą niesprawdzoną obarczona jest zawsze wysokim ryzykiem, istnieje bowiem prawdopodobieństwo jej likwidacji, nawet w czasie realizacji bieżącego przedsięwzięcia. Dla generalnego wykonawcy oznacza to konieczność powołania nowego zespołu podwykonawców, co mocno oddziałuje na końcowy wynik i w praktyce może oznaczać przesunięcie w czasie wykonania poszczególnych zadań oraz wyższe koszty, często przekraczające założony budżet.

Równie wysoko (średnia ocen na poziomie 4,05) respondenci ocenili wagę powiązań z dostawcami. Właściwości produktów oraz sposobów ich dostarczenia mogą mieć bardzo ważne znaczenie dla kosztów funkcjonowania łańcucha wartości firmy oraz poziomu zróżnicowania. Na przykład jakość materiałów budowlanych decyduje o cechach wznoszonych obiektów, prawidłowo zaplanowana częstotliwość dostaw może ograniczać potrzeby w zakresie magazynowania (w budownictwie mówi się o tzw. „montażu z kół”, co w ogólnym zarysie odpowiada stosowanej w przemyśle metodzie *just in time*), odpowiedni rodzaj opakowań determinuje sprawność procesów za- i wyładunku, kontrola jakości wyrobów realizowana przez producenta eliminuje konieczność tego typu działań u wykonawcy. Ponadto relacje z dostawcą ukształtowane w czasie i na bazie wzajemnego zaufania, stanowią podstawę negocjacji cenowych, w wyniku których korzyści będą pojawiały się po obu stronach. Te względy decydują o traktowaniu przez respondentów powiązań z dostawcami, jako istotnego czynnika uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Biuro projektów pojawia się jako uczestnik procesu inwestycyjno-budowlanego już w jego fazie przygotowawczej. Powiązania pomiędzy wykonawcą a biurem projektów powstają na ogół dopiero w fazie realizacji inwestycji sprowadzającej się do budowania i oddawania do użytku obiektu budowlanego. Bardziej korzystne dla wszystkich uczestników procesu oraz końcowego efektu przedsięwzięcia byłoby włączenie wykonawcy w fazę projektowania. Co prawda projekt techniczny powstaje w oparciu o wytyczne inwestora, na bazie wiedzy i kompetencji projektanta, jednak wykorzystanie w tej fazie doświadczenia wykonawcy z pewnością miałoby korzystny wpływ na zastosowane rozwiązania techniczne i technologiczne. Jeśli jednak taka organizacja procesu powstawania projektu jest nierealna⁸, nadal istnieje możliwość negocjowania warunków realizacji projektu, ale już w fazie wykonawstwa.

Dobre relacje przedsiębiorstw budowlanych z biurami projektów ułatwiają prace nad ewentualnym doskonaleniem projektu i rozwiązywaniem problemów, które mogą się pojawiać na różnych etapach budowy. Wykonawca ma większe szanse na przeforsowanie własnych propo-

⁸ Dzieje się tak, na przykład w przypadku przedsięwzięć realizowanych w trybie zamówień publicznych, gdzie przepisy jednoznacznie wyznaczają tok postępowania oraz kolejność angażowania uczestników procesu inwestycyjnego. Tak więc opracowanie dokumentacji technicznej jest warunkiem koniecznym do zarejestrowania budowy, np. w starostwie powiatowym, a to dopiero pozwala na wszczęcie procedury przetargowej, w wyniku której wyłaniany jest wykonawca.

zycji, które w praktyce często oznaczają oszczędności czasu, nakładów pracy oraz prowadzą do obniżania kosztów budowy. Zastosowanie alternatywnej technologii wykonawstwa robót budowlanych, na przykład bardziej znanych i lepiej opanowanych przez pracowników, zastosowania innych niż w pierwotnym projekcie materiałów budowlanych – tańszych, bardziej przyjaznych dla środowiska naturalnego, energooszczędnych, bądź łatwiej dostępnych, możliwe jest w sytuacji ukształtowania korzystnych relacji pomiędzy zainteresowanymi stronami. Wychodząc z tego założenia, respondenci dostrzegają w powiązaniach z biurami projektów ważne źródło pozyskiwania przewagi konkurencyjnej, średnia ocen wyniosła 4,00. Na uwagę zasługuje fakt dużej jednomysłności w tej kwestii – przyznanych zostało aż 15 ocen o wartości 4 (znaczenie ważne), 2 na poziomie 5 (znaczenie zasadnicze) i kolejne 2 na poziomie 3 (znaczenie średnio ważne).

Podobne spostrzeżenia można odnieść do oceny ważności powiązań z nadzorem budowlanym. Problemy natury technicznej czy organizacyjnej wyłaniające się w trakcie realizacji przedsięwzięcia, mogą być sprawniej rozwiązywane w warunkach dobrej współpracy z inspektorem nadzoru. Zastanawiać jednak może niższa ocena przyznana omawianym powiązaniom (średnia ocen 3,58), pomimo że owe kontakty są dużo bardziej intensywne niż w przypadku biur projektów. Należy również podkreślić, że w zasadzie obie strony powinien łączyć wspólny cel – oddanie do użytku obiektu budowlanego spełniającego wszystkie założenia projektowe i wymagania użytkowe w czasie określonym przez inwestora. Praktyka jednak wskazuje, że na linii kontaktów wykonawca – nadzór budowlany często dochodzi do konfliktów. Inspektor nadzoru reprezentuje inwestora na placu budowy, sprawuje kontrolę zgodności realizacji wszystkich robót z projektem, przepisami oraz zasadami wiedzy technicznej. Szeroki zakres obowiązków i uprawnień, którymi dysponuje (por. tabela 1) powoduje, że jego obecność na budowie często postrzegana jest jako źródło problemów i utrudnień w realizacji robót w sposób zgodny z koncepcją wykonawcy. Tym właśnie - uwarunkowaniami leżącymi w sferze mentalnej respondentów – należałoby tłumaczyć niższą ocenę tych powiązań, niż należałoby się spodziewać.

Powiązania z bankami, w hierarchii ważności dla procesów budowania przewagi konkurencyjnej, zajmują piątą pozycję i chociaż tylko jeden z respondentów ocenił je jako zasadnicze, to aż 16 uznało je za ważne. W tym przypadku zachodzi najwyższa zgodność ocen spośród wszystkich rodzajów ocenianych powiązań. Postawy respondentów prezentowane w tym temacie, można interpretować w różnych ujęciach,

a wszystkie wynikają z indywidualnych uwarunkowań, w jakich w danym momencie znajduje się konkretne przedsiębiorstwo.

Wśród badanych przedsiębiorstw często artykułowana była niechęć do zaciągania kredytów na finansowanie działalności. Jednak w sytuacji zatorów płatniczych pojawiających się u inwestora, kredyt wydaje się jednym z dostępnych rozwiązań, pozwalających przetrwać trudny okres i uchronić się przed perspektywą upadłości. Ponadto, przystąpienie do przetargu wiąże się: po pierwsze z koniecznością przedstawienia dokumentu potwierdzającego sytuację ekonomiczną i finansową zapewniającą wykonanie zamówienia, a po drugie wniesienia wadium w pieniądzu lub – co często stosują oferenci – w poręczeniach czy też gwarancjach bankowych. Dlatego też badane przedsiębiorstwa cenią wysoko dobre kontakty z bankami, widząc w nich nie tylko źródło zdobywania przewagi konkurencyjnej, ale także pewną gwarancję na przetrwanie w krytycznych sytuacjach.

Badane przedsiębiorstwa nie wykazują większego zainteresowania funkcjonowaniem konkurentów. Wiedzą o ich istnieniu, jednak własną działalność starają się sytuować w taki sposób, aby zajmować bezpieczne nisze rynkowe, w niewielkim stopniu zagrożone rywalizacją. Analiza danych zawartych w tabeli 2 wskazuje, że respondenci dostrzegają jednak pewne możliwości kształtowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o powiązania z przedsiębiorstwami o podobnym charakterze. Tłumaczyć to można między innymi rosnącą świadomością co do konieczności powiększania własnego potencjału dla potrzeb realizacji zleceń o znacznej wartości i dużym stopniu złożoności.

Ma to szczególne odniesienie do inwestycji finansowanych ze środków publicznych, czyli takich, które są pozyskiwane w drodze przetargu na podstawie przedstawienia najlepszej oferty przetargowej. Prawo zamówień publicznych dopuszcza bowiem możliwość wspólnego ubiegania się przez wykonawców o udzielenie zamówienia publicznego, a więc zawiązanie konsorcjum w celu uzyskania takiego zamówienia i zawarcie umowy z inwestorem publicznym. W ramach konsorcjum sumowaniu podlegają: doświadczenie, sprzęt niezbędny do wykonania zadania, pracownicy o wymaganych kwalifikacjach oraz zdolność finansowa jego członków. Jednocześnie konsorcjanci ponoszą solidarną odpowiedzialność za wykonanie umowy i za wniesienie zabezpieczenia należytego jej wykonania. Zrzeszanie się mniejszych podmiotów gospodarczych w konsorcja jest często jedyną sposobnością na uczestniczenie w realizacji zleceń o dużej wartości, przynoszących relatywnie wysokie zyski. Oczywiście nie wszystkie z badanych przedsiębiorstw wykorzy-

stują tego typu okazje i nie wszystkie dostrzegają jakiejkolwiek korzyści wynikające ze współpracy z konkurentami, dlatego też oceny tego typu powiązań są bardzo zróżnicowane od znaczenia zasadniczego do mało istotnego.

Przedsiębiorstwa budowlane w ujęciu ogólnych zasad funkcjonowania pozostają w takich samych relacjach z urzędami i organami administracji publicznej, jak wszystkie inne przedsiębiorstwa. Zobligowane są do wypełniania wobec nich zobowiązań nałożonych z mocy prawa. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że znaczenie powiązań z urzędami oceniane jest bardzo różnie, jednak przeważająca większość ocen świadczy o traktowaniu ich jako ważnych (9 odpowiedzi) i średnio ważnych (7 odpowiedzi).

Wydaje się, że oceny tych powiązań w mniejszym stopniu uwzględniają powiązania z takimi organami i służbami administracji państwowej, jak na przykład: Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Urząd Skarbowy, Państwowa Inspekcja Pracy, czy też Urząd Statystyczny. Relacje te mają bowiem raczej jednostronny charakter, pojedyncze przedsiębiorstwa w bardzo ograniczonym zakresie mogą je kształtować, a zatem trudno w nich doszukiwać się źródeł wzrostu konkurencyjności.

Inaczej kształtuje się ocena powiązań z jednostkami władzy lokalnej i samorządu terytorialnego, w których obszarze oddziaływania badane przedsiębiorstwa funkcjonują lub realizują inwestycje. Takie elementy, jak:

- możliwość uzyskania lokalizacji optymalnej dla specyfiki planowanej inwestycji,
- ułatwienia i przychyłność urzędników w trakcie zdobywania niezbędnych uzgodnień, zarówno w fazie przedrealizacyjnej, jak również w trakcie prowadzenia robót budowlano-montażowych,
- mniej restrykcyjne i bardziej racjonalne egzekwowanie niektórych przepisów, na przykład z zakresu ochrony środowiska czy ochrony zabytków,

niewątpliwie mogą być traktowane jako źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Ponadto wypracowane pozytywne więzi z urzędnikami, reprezentującymi instytucje ściśle branżowe, działającymi w trybie nadzoru i kontroli w znaczącym stopniu wpływają na sprawną realizację inwestycji.

Powiązania z urzędami mogą stanowić źródło redukcji czasu procesu inwestycyjno-budowlanego, a tym samym obniżania jego kosztów w wyniku, na przykład skracania czasu zamrożenia kapitału czy też

uniknięcia płacenia kar umownych z tytułu nieterminowej realizacji przedsięwzięcia. Znaczenie tych więzi przybiera na wartości w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo działa w systemie developerskim, czyli jest jednocześnie inwestorem i wykonawcą. Wówczas liczba zależności, w jakich przedsiębiorstwo się znajduje powoduje, że są one postrzegane jako bardzo ważny element oddziaływania na koszty i wyróżnienie oferty.

Najniżej w hierarchii ważności usytuowane zostały powiązania z firmami konsultingowymi (średnia ocen 2,68) oraz jednostkami badawczo-rozwojowymi (średnia ocen 2,42). Badane przedsiębiorstwa sporadycznie korzystają z usług doradców, przede wszystkim ze względu na ich wysokie koszty. W tym miejscu należałoby podkreślić, że wiele programów finansowanych z funduszy unijnych skierowanych jest na rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W ich ramach możliwe jest uzyskanie środków na pokrycie kosztów, między innymi, usług firm doradczych obejmujących swym zakresem różne obszary działalności przedsiębiorstw. Zainteresowanie pozyskiwaniem środków pomocowych wśród badanych przedsiębiorstw jest jednak symboliczne.

Wspomniany wcześniej model realizacji inwestycji, polegający na przejściu przez wyspecjalizowane firmy wszystkich obowiązków inwestora, jest na razie stosowany nieczęsto, a jeżeli - to w przypadku przedsięwzięć bardzo złożonych, o dużej wartości i wysokim stopniu ryzyka, które raczej pozostają poza zasięgiem realnych możliwości badanych przedsiębiorstw. Tak więc współpraca z firmami konsultingowymi, jako zjawisko mało znane, oceniona została na niskim poziomie. Respondenci nie dostrzegli w niej możliwości korzystnego wpływu na doskonalenie własnego potencjału konkurencyjności.

Kontakty badanych przedsiębiorstw z jednostkami badawczo-rozwojowymi, ich zakres i charakter oraz rodzaje uwarunkowań, które je ograniczają stanowią temat do szerszych rozważań. W tym miejscu należałoby jedynie zaznaczyć, że w wyniku przeprowadzonych badań rysuje się obraz niskiego zainteresowania badanych przedsiębiorstw kontaktami z jednostkami naukowymi oraz nieliczne przejawy zaangażowania w prowadzenie we własnym zakresie prac badawczo-rozwojowych. Respondenci są konsekwentni i zgodni w swoich opiniach, które w tym aspekcie oznaczają ograniczone perspektywy wzrostu konkurencyjności w wyniku kumulowania się działań realizowanych we własnym łańcuchu wartości i łańcuchach jednostek B+R.

Podsumowanie

Postawiona we wstępie artykułu teza znajduje potwierdzenie, zarówno w przeprowadzonej analizie powiązań i zależności zachodzących w procesie inwestycyjno-budowlanym, jak i w wynikach badań empirycznych wskazujących na wysoką ocenę znaczenia relacji z partnerami biznesowymi przez zainteresowane podmioty. Przedsiębiorstwa budowlane funkcjonują w bardzo złożonych uwarunkowaniach branżowych, w których wynik finansowy i szanse na odniesienie sukcesu zależą nie tylko od czynników kontrolowanych bezpośrednio przez przedsiębiorstwo, ale również od działań innych uczestników rynku. Te drugie pozostają co prawda poza bezpośrednim oddziaływaniem firm wykonawczych, jednak w sposób pośredni, poprzez formułowanie wspólnych planów i celów, doskonałą koordynację funkcji i zadań, budowanie wzajemnego zaufania mogą być wyzwalane i kształtowane, stanowiąc źródło korzyści dla wszystkich stron procesu budowlanego. Uzasadnionym wydaje się więc postulowanie doskonalenia zewnętrznych powiązań szczególnie tych, które w tej chwili traktowane są jako strategiczne, ale także podejmowanie prób weryfikowania oceny innych powiązań, w tym: zmiany podejścia do współpracy z ośrodkami badawczo-rozwojowymi i powstającymi w tej perspektywie możliwości wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w ramach realizowanych w firmie procesów.

Literatura:

1. Biliński T., Czachorowski J., *Organizacja procesów inwestycyjno-budowlanych*, Izba Projektowania Budowlanego, Warszawa, 2001.
2. *Sektor budowlany w Polsce, I połowa 2007 r. Prognozy rozwoju 2007 – 2009*, www.pmrpublications.com, odczyt. 14.01.2009 r.
3. *Ustawa Prawo budowlane*, www.sejm.gov.pl, odczyt. 19.10.2009 r.
4. *Zmiany w prawie budowlanym. Będzie mniej biurokracji?*, www.money.pl, odczyt. 20.10.2009 r.

Sieci, jako rozwiązanie problemu elastyczności mikroprzedsiębiorstwa na przykładzie Mapy Logistic

Wstęp

W wyniku zwiększenia rozmiarów rynku z lokalnego do ogólnokrajowego, czy nawet do globalnego, uwarunkowania rozwoju w systemie społeczno-gospodarczym uległy rewolucyjnym zmianom. Globalna rzeczywistość gospodarcza rodzi potrzebę współpracy dalekiego zasięgu, zarówno pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami, mikroprzedsiębiorstwami, jak i pomiędzy nimi samymi wzajemnie. Coraz mniej organizacji nastawionych jest na wyniszczającą walkę konkurencyjną, a coraz więcej dąży do wielowymiarowej kooperacji.

Wspomniana „bliskość” podmiotów stwarza nieograniczone możliwości w zakresie uzupełniania luki zasobowej, finansowej, kompetencyjnej czy informacyjnej. Trudno w dzisiejszych czasach znaleźć przykład przedsiębiorstwa, które jest w stanie wyspecjalizować się we wszystkich obszarach tworzenia wartości. Dlatego też zmuszone są one poniekąd do pozyskiwania wspomnianych zasobów ze źródeł zewnętrznych – innych przedsiębiorstw, instytucji badawczych, organizacji społecznych. Przedsiębiorstwo stanowi system otwarty, czyli występuje w nim wzajemna współzależność pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem: otoczenie determinuje funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa poprzez wejścia zasileniowo-informacyjne, natomiast przedsiębiorstwo może wpływać na modyfikację czynników otoczenia poprzez wyjścia systemu¹.

Celem artykułu jest przedstawienie mikroprzedsiębiorstwa w ujęciu organizacji hybrydowej – organizacji będącej swojego rodzaju pomostem pomiędzy rynkiem a innym przedsiębiorstwem. Zbadany zostanie

¹ M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna – Teoria i praktyka*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2010, s. 27.

również sens włączania najmniejszych podmiotów gospodarczych do sieci, w których funkcjonują średnie, duże oraz międzynarodowe organizacje.

1. Elastyczność mikroprzedsiębiorstw z perspektywy procesów

Popularność mikroprzedsiębiorstw, jako formy prowadzenia działalności gospodarczej, wynika przede wszystkim z niewielkich wymogów związanych z jej założeniem, ale również z możliwości realizacji własnych pomysłów na biznes. Dlatego też liczba tego rodzaju organizacji, wraz z liczbą zatrudnionych w nich pracowników, systematycznie rosła od 2006 roku (Tabela 1.). Zdecydowanie najwięcej przedsiębiorstw funkcjonuje w handlu (32 % ogólnej liczby mikroprzedsiębiorstw), w dalszej kolejności znajdują się takie gałęzie gospodarki jak: obsługa nieruchomości (16 %), budownictwo (12 %), przemysł (10 %), transport (7 %), ochrona zdrowia (6 %) oraz pozostałe (19 %). Specyfika niektórych obszarów skutecznie uniemożliwia wejście mikroprzedsiębiorstw na rynek. Mowa tu o takich kwestiach jak ekonomia skali, bariery wejścia, siła przetargowa dostawców, nabywców oraz konkurencja wewnątrz samego sektora. Dlatego też zmuszone są one podejmować działania mające na celu uelastycznienie swojej działalności po to, aby stać się równym partnerem biznesowym dla większych organizacji.

W dalszej części artykułu rozpatrywany będzie konkretny przykład mikroprzedsiębiorstwa – Mapa Logistic. Analizowany podmiot funkcjonuje w branży transportowej, zatrudnia do 4 osób oraz swoją działalnością obejmuje teren całego kraju.

Tabela 1. Liczba mikroprzedsiębiorstw w latach 2005-2008

Rok	Liczba podmiotów (tys.)	Dynamika przyrostu liczby podmiotów (%)	Liczba zatrudnionych (tys.)	Dynamika przyrostu liczby zatrudnionych (%)
2008	1780	4,2	3683	3,2
2007	1709	3,7	3569	3,5
2006	1648	2,4	3448	2,3
2005	1610	-2,5	3370	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wydaje się, że organizacje zatrudniające do 9 osób mają największe zdolności adaptacyjne do agresywnie zmieniającego się otoczenia spośród wszelkich podmiotów funkcjonujących na rynku. Wynika to z ich wielkości oraz mobilności będących ich własnością zasobów. Pojawia się tylko pytanie czy te zdolności przystosowawcze są obecnie, w erze procesów wystarczające. Przedsiębiorstwa powinny być przede wszystkim zorientowane na klienta – powinien on brać czynny udział w procesie tworzenia wartości w postaci produktu bądź usługi. Firmy, które nie są zarządzane procesowo nie spełniają tego warunku - klient nie jest w stanie wskazać, jakie procesy przyczyniły się do osiągnięcia przez niego satysfakcji lub jej braku. Koncentracja menedżerów na procesach pozwala na uwzględnienie całości problematyki elastyczności – od początkowego elementu identyfikacji elastyczności do końcowego elementu procesu tj. kontroli skutków (pomiaru i monitorowaniu efektów)². Własnością każdego procesu jest jego integralność - jest ona bowiem czynnikiem zespalałym różne zasoby, umiejętności, wiedzę oraz działania. Dzięki temu menedżer jest w stanie określić procesy o strategicznym znaczeniu dla jego organizacji, oraz dokonać bardziej precyzyjnego pomiaru elastyczności. Pomiaru można dokonywać na poziomie poszczególnych zadań, stanowisk, zasobów czy na poziomie łańcucha dostaw. Jeśli organizacja zarządzana jest poprzez procesy łatwiej jest jej wejść/wyjść ze skomplikowanych struktur organizacyjnych – jest elastyczna.

2. Sieci, jako forma uelastycznienia mikroprzedsiębiorstw

W dobie dynamicznie zmieniającego się globalnego otoczenia społeczno-gospodarczego, przewagę konkurencyjną można uzyskać dzięki unikatowemu sposobowi zarządzania zasobami, dzięki kluczowym kompetencjom (core competencies) oraz za pomocą skrócenia czasu pomiędzy opracowaniem koncepcji produktu/usługi do momentu jej wejścia na rynek (Tabela 2). Dodatkowo przewaga ta może być zwiększona poprzez rozwój sieci współpracy z innymi przedsiębiorstwami, zwaną również siecią międzyorganizacyjną lub organizacją wirtualną.

² S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw – od zarządzania zasobowego do procesowego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 61.

Tabela 2. - Podstawy trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Liczące się podstawy trwałej przewagi konkurencyjnej
1. Kluczowe kompetencje określające wyróżniające zdolności, procesy, zasoby oraz wspomagające ich rozwój, a jednocześnie osłabiające rangę działań nie tworzących wartości dodanej.
2. Kompresja czasu, przyspieszenie cyklu rozwoju produktów, skrócenie czasu odpowiedzi na tendencje rynkowe, czasu wykonywania operacji
3. Nieustanne doskonalenie oparte na procesie uczenia się
4. Więzy, współpraca z innymi przedsiębiorstwami, a w szczególności partnerstwo z dostawcami i odbiorcami oraz dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami partnera

Źródło: M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna*, DIFIN, Warszawa 2010.

Rozważania na temat sieci organizacyjnej i jej znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa rozpocząć należy od przedstawienia jej definicji. Jest to – „układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo lub nie, lecz zawsze opartych na potencjale synergicznym podmiotów sieci co najmniej w jednym obszarze funkcjonowania oraz na wspólnej pracy szerszej niż jednorazowa wymiana”³.

Organizacja sieciowa umożliwia przedsiębiorstwu dostęp do potencjału zasobowo-kompetencyjnego innych uczestników gry rynkowej. Skutkuje to podwyższeniem jakości oferowanych produktów i usług – to właśnie one są nośnikami kluczowych kompetencji, które są transformowane na wszelkie procesy generujące wartość dodaną w przestrzeni rynkowej. Zwiększenie poziomu wirtualizacji poprzez zaangażowanie naszych klientów oraz dostawców w proces tworzenia wartości umożliwia między innymi obniżenie kosztów innowacji oraz lepsze dopasowanie produktów i usług do potrzeb naszych klientów.

Przedsiębiorstwa, w tym również mikro, o zwirtualizowanej formie funkcjonowania są w stanie minimalizować poziom ponoszonych kosztów, związanych z samodzielnym kreowaniem niezbędnych kompetencji, jak i kosztów pozyskania oraz utrzymania kluczowych zasobów materialnych. Mikroprzedsiębiorstwa, takie jak Mapa Logistic, dysponują

³ K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, w: R. Krupski *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 196.

ograniczonym kapitałem inwestycyjnym a dzięki strukturze międzyorganizacyjnej mogą skoncentrować cały swój wysiłek i zasoby materialne na rozwoju własnych, fundamentalnych własności. Pozwalają w ten sposób jednocześnie wyspecjalizowanym partnerom sieci na skuteczniejszą realizację działań i procesów leżących w zakresie ich specjalizacji.

3. Atrybut sieci w rozwiązaniach Mapa Logistic

Wspomniana wcześniej firma, Mapa Logistic, jest jednym z elementów takiej organizacji sieciowej. Przedsiębiorstwo ściśle współpracuje z jednym z największych w Europie producentem materiałów budowlanych. Podstawą współpracy pomiędzy dużym przedsiębiorstwem, zatrudniającym blisko 1000 osób, a mikroprzedsiębiorstwem z czterema pracownikami (Mapą Logistic) są wzajemne relacje oraz powiązania pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Każda sieć organizacyjna składa się z trzech podstawowych elementów: z punktów węzłowych (ang. nodes), powiązań między nimi (ties) oraz z przepływów (flows). Badana sieć międzyorganizacyjna składa się z większej liczby podmiotów niż omawiane dwa powyżej. Występują tu również inne firmy transportowe, odbiorcy materiałów budowlanych (hurtownie budowlane, klienci indywidualni, firmy budowlane) oraz dostawcy komponentów niezbędnych do produkcji. Organizacją centralną tworzącą całą sieć jest przedsiębiorstwo produkcyjne. Powiązania pomiędzy poszczególnymi organizacjami mają dwojaki charakter. W pierwszym przypadku występują tutaj powiązania w układzie pionowym (wertykalnym) – czyli pomiędzy podmiotami pełniącymi funkcję kolejnych ogniw łańcucha tworzenia wartości (dostawcy komponentów, firma transportowa, zakład produkcyjny oraz odbiorcy produktów finalnych). Inny rodzaj powiązań występuje w układzie poziomym (horyzontalnym) – pomiędzy przedsiębiorstwami jednego sektora działalności – odnosi się to do konkurencyjnych firm spedycyjnych. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że konkurencja nie wyklucza kooperacji, w przypadku organizacji hybrydowej. Współpraca umożliwia bowiem wzrost siły konkurencyjnej uczestniczących w niej przedsiębiorstw, gdyż oznacza łączenie na zasadach synergii i komplementarności wybranych zasobów i kompetencji [...] ⁴.

Węzły w strukturze sieciowej mogą być połączone również za pomocą sieci społecznych lub strategicznych. Przy czym pierwsze z nich

⁴ M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna – Teoria i praktyka*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2010, s. 30.

kształtowane są nieformalnymi relacjami o podłożu emocjonalnym a drugie wynikają ze współpracy biznesowej.

Większe firmy transportowe, dysponujące liczniejszą oraz bardziej nowoczesną flotą pojazdów ciężarowych, w teorii mają większą siłę przetargową niż małe przedsiębiorstwo (Mapa Logistic). Jednak bliskie relacje z kierownikami organizacji produkcyjnej (zarówno emocjonalne jak i biznesowe) sprawiają, że mikroprzedsiębiorstwo nie musi obawiać się „większych”, a wręcz przeciwnie to właśnie oni będą zabiegać o wykorzystanie kluczowych zdolności najmniejszego węzła w sieci w celu zwiększenia wspólnej wartości.

Współpraca wewnątrz organizacji wirtualnej daje korzyści obu stronom. Dzięki niej, mikroprzedsiębiorstwo ma dostęp do nowoczesnej technologii wykorzystywanej w procesach logistycznych (oprogramowanie ERP, CRM), może korzystać z efektu skali produkcji większej organizacji oraz otrzymuje dostęp do w pełni otwartego systemu informacyjnego. Technologia informacyjna odgrywa niesamowicie istotną rolę w dzisiejszej, jakże niepewnej rzeczywistości gospodarczej. Przyczynia się ona do zmniejszenia kosztów transakcyjnych ponoszonych w zakresie wyszukiwania partnerów oraz zdobywania niezbędnych informacji o nich, bieżącej komunikacji i monitoringu kooperantów. Dostęp do systemu informacyjnego pozwala nie tylko na znaczną oszczędność kosztów, ale również skutkuje ograniczeniem czasu każdej przeprowadzanej operacji. Czas, w burzliwym otoczeniu organizacji, jest czymś, czego przedsiębiorcom będzie zawsze brakowało, a dzięki wirtualizacji mogą uzyskać dodatkową chwilę zastanowienia w celu racjonalizacji własnych procesów.

Mapa Logistic, dzięki fizycznej bliskości swojej placówki z główną siedzibą centrum badanej sieci (obydwa biura ulokowane są w tym samym budynku biurowym) zyskuje dostęp do istotnego źródła informacji, którym jest baza klientów rozsianych po całym świecie. Ponadto bliska współpraca pomiędzy węzłami w sieci, daje Mapie możliwość osiągnięcia mniejszymi nakładami finansowymi międzynarodowych standardów wprowadzanych w transporcie drogowym – firmy, które do tej pory były nieosiągalnymi konkurentami dla mikroprzedsiębiorstwa ze względu na zakres prowadzonej działalności, stały się partnerami w obrębie organizacji przyszłości.

Szeroki dostęp organizacji tworzących sieć do danych o kooperantach stanowi swoisty ekwiwalent dla procesu budowania wzajemnego zaufania. Proces ten może być bowiem długotrwały. Wzajemny dostęp do informacji stanowi natomiast swoiste zabezpieczenie. Przed wszyst-

kim jednak jest niezbędnym elementem koordynacji działań i wzajemnych rozliczeń⁵.

Każdy uczestnik sieci wnosi do przestrzeni wirtualnej swoje unikalne oraz kluczowe kompetencje, które są jednocześnie komplementarne w stosunku do innych partnerów. Ważne jest jednak stwierdzenie, że sieci powinny generować pewną wartość dodatkową, większą od wartości będącej sumą indywidualnych działań.

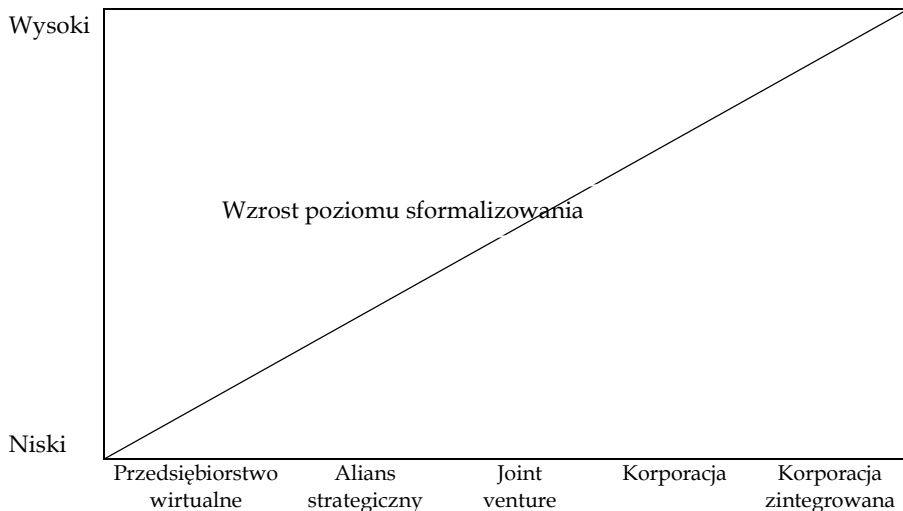
Wątpliwości można poddać stwierdzenie czy mikroprzedsiębiorstwo, takie jak Mapa Logistic, jest organizacją najbardziej uelastycznioną w obrębie danej sieci. Zgodnie z jedną z zasad zarządzania, im przedsiębiorstwo posiada mniej sformalizowaną strukturę, tym powinno być bardziej przystosowane do dynamiki zmian otoczenia (Rysunek 1). Z drugiej strony rdzeniem rozpatrywanej sieci jest duże międzynarodowe przedsiębiorstwo, od którego tak naprawdę wszystko jest uzależnione i to ono jest determinantem wszelkich procesów gospodarczych zachodzących w obrębie danej sieci. Mikroprzedsiębiorstwo bez żadnego trudu może zamienić swoje uczestnictwo w jednej organizacji wirtualnej na korzyść drugiej. Możliwość zmiany swoich współpracowników przez organizację o mniej sformalizowanej strukturze jest znacznie większa niż dużych, między narodowych korporacji.

Niski stopień sformalizowania tworzy dużą swobodę decyzyjną dla aktorów organizacyjnych na wszystkich poziomach zarządzania. Jednocześnie jest on następstwem trudności operacjonalizacji wartości niematerialnych⁶. W celu udzielenia odpowiedzi na postawione powyżej pytanie należy przeprowadzić szereg badań oraz pomiarów elastyczności malej organizacji w sieci organizacyjnej.

Czyli do najważniejszych cech pozwalających stwierdzić, że Mapa Logistic działa jako sieć i czerpie z tego korzyści należy zaliczyć: powiązania wertykalne i horyzontalne z innymi podmiotami, dostęp do otwartego systemu informacyjnego, dostęp do bazy klientów międzynarodowej organizacji, dostęp do nowoczesnych technologii stosowanych w transporcie, możliwość wykorzystania zasobów, będących w posiadaniu inny przedsiębiorstw.

⁵ K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, w: K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości-koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 99.

⁶ K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1997.



Rysunek 1. Poziom formalizacji różnorodnych form organizacyjnych instytucji gospodarczych.

Źródło: K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1997.

Podsumowanie

Na podstawie przeanalizowanego mikroprzedsiębiorstwa (Mapa Logistic) należy stwierdzić, że najmniejsze organizacje, dzięki współpracy w ramach sieci organizacyjnej z większymi podmiotami, są w stanie rozwijać się dynamicznie mimo niesprzyjających warunków otoczenia. Mogą bazować na zaawansowanej technologii informatycznej, na unikalnych i kosztownych zasobach a przede wszystkim mogą liczyć na dostęp do szerokiego grona nowych klientów. Tak jak twierdzi grupa Strategor, „izolowanie się jest główną przyczyną braku elastyczności, przeto należy akcentować współdziałanie między różnymi służbami oraz między nimi a otoczeniem”. Odpowiedzią na dynamizm otoczenia jest elastyczność organizacji, osiągnięta dzięki organizacji przyszłości – organizacji wirtualnej.

Literatura:

1. Barney B., *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.
2. Ferens H., *Zarządzanie firmą – strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
3. Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw – od zarządzania zasobowego do procesowego*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.
4. Łobos K., *Organizacja sieciowa*, w: K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości-koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
5. Łobos K., *Organizacja sieciowa*, w: R. Krupski *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
6. Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna – teoria i praktyka*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2010.
7. Niemczyk J., Majewski M., *Przydatność grupowania organizacji gospodarczych według wielkości zatrudnienia* w: J. Skalik, *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
8. Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1997.

Wskaźniki oceny korzyści z trwałych więzi współdziałania

Wstęp

Zmienność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw powoduje, iż na możliwości rozwoju wpływ mają odpowiednio ukształtowane relacje z podmiotami w otoczeniu. „Kategoria relacji (więzi), choć używana od zarania nauki o zarządzaniu, współcześnie nabrała dodatkowo ważnego znaczenia w związku z zainteresowaniem problemami współdziałania przedsiębiorstw między sobą i z różnymi elementami otoczenia”¹. Przedsiębiorstwa coraz bardziej uzależnione są od sieci partnerów biznesowych za pośrednictwem, których tworzą wartościowe więzi międzyorganizacyjne, sprzyjające kreowaniu i dostarczaniu wartości zarówno klientom jak i dostawcom, czy innym zainteresowanym podmiotom. Rozwojowi sieci towarzyszy zanik przywództwa opartego na poleceniach i kontroli oraz pionowej hierarchii a na znaczeniu zyskują umiejętności zarządzania relacjami². Relacje przedsiębiorstw uczestniczących w różnych stosunkach gospodarczych, bywają różne ze względu na odmienny charakter interakcji, procesów i strategii, które bywają zróżnicowane i złożone jak i osoby, które w nich uczestniczą³. Jednak w odpowiednio ukształtowanych więziach relacyjnych upatruje się możliwości „łączenia się w trudno rozerwalne związki” jak i wykorzystania „specyficznych układów powiązań”, które w procesie kształtowania trwałych relacji na bazie wartościowych aktywów tworzą kapitał relacyjny. Jego istota stanowi część wartości rynkowej firmy, która wynika z portfela relacji biznesowych (Karagiannis et al., 2009; Roos i Roos, 1998; Edvin-

¹ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 188.

² Por. S. Bloch, P. Whiteley, *Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji*, Helion, Gliwice 2008, s. 195.

³ Por. M. L. Veludo, D. Macbeth, S. Purchase, *Framework for relationships and networks*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 21, Nr 4, 2006, p. 199.

sson, 1997)⁴. Pomimo istotnego znaczenia kapitału relacyjnego jego wartość nie jest łatwo widoczna dla interesariuszy zewnętrznych, a w szczególności dla inwestorów czy kooperantów. Również proces kształtowania wartościowych relacji biznesowych nie znajduje jednoznacznego odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych. Jednak umiejętność kształtowania trwałych relacji międzyorganizacyjnych zyskuje na znaczeniu z uwagi na możliwość czerpania korzyści z odpowiednio skonfigurowanych wartościowych aktywów niematerialnych. Aktywa te, mimo iż nie posiadają fizycznej postaci to odgrywają istotną rolę, gdyż bazują na niepowtarzalnych i trudnomierzalnych zasobach endogenicznych, jakimi dysponują przedsiębiorstwa. Pełne możliwości ich wykorzystania dają różnego rodzaju formy współdziałania przedsiębiorstw w ramach odpowiednio ukształtowanych więzi międzyorganizacyjnych. Wielu przedsiębiorców „nie widzi możliwości funkcjonowania na rynku bez trwałych, powtarzalnych relacji i kontaktów z innymi podmiotami”⁵. Okazuje się, że stosunki gospodarcze, mają kluczowe znaczenie w procesie tworzenia wartości, ponieważ wiele potencjalnych wartości nie mogłoby być realizowane w warunkach odbiegających od długookresowych relacji i towarzyszących im procesów transakcyjnej wymiany⁶. Ponadto potencjalna wartość relacji jest czynnikiem motywującym dostawców i klientów czy innych interesariuszy do prowadzenia i utrzymywania bliskich i skoordynowanych interakcji.

Budowanie trwałych więzi z podmiotami w otoczeniu przebiega w ramach różnorodnych działań składających się na proces kształtowania relacji. Często w ramach współdziałania wypracowywany jest swoisty model wzajemnych relacji, w którym „unikalne więzi” stwarzają podstawy do trwałego związku oraz sprzyjają tworzeniu przewagi konkurencyjnej i generowaniu wartości dla każdej z zaangażowanych stron.

Ocena tych wartości następuje za pośrednictwem odpowiednio dobranych wskaźników.

⁴ za: P. M. Léger, *Interorganizational IT investments and the value upstream relational capital*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 11, Nr 3, 2010, p. 406.

⁵ A. Połomska-Jasienowska, *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 294.

⁶ Por. T. Ritter, A. Walter, *The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 18, Nr 4/5, 2003, p. 353.

Pomimo, iż „ocena relacji jest zadaniem trudnym i odbywa się na różnych płaszczyznach obejmujących różnorodne czynniki”⁷, to jednak nie zniechęca ona przedsiębiorców i menedżerów do ich oceny w wymiarze jakościowym.

Dobór wskaźników do oceny korzyści uzyskiwanych z trwałych więzi współdziałania stanowi ważny obszar badawczy a zwłaszcza w odniesieniu do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które w odróżnieniu od dużych firm dysponują znacznie mniejszymi możliwościami w obszarze konkurencji.

Celem artykułu jest wskazanie na podstawie badań empirycznych wskaźników wykorzystywanych przez przedsiębiorców i menedżerów do oceny korzyści uzyskiwanych z kształtowania trwałych relacji z klientami, dostawcami i konkurentami⁸.

1. Prezentacja wyników badań

W badaniach uczestniczyło 305 przedsiębiorstw z województwa lubuskiego. W grupie badanych dominowały przedsiębiorstwa średnie (32,5 %) i małe (28,5 %) oraz mikro (23,6 %). Udział dużych przedsiębiorstw stanowił 15 %. Badane podmioty prowadziły działalność w sferze usług (37,0 %) i handlu (31,5 %) oraz w obszarze produkcji (14,8 %) i w ramach działalności mieszanej (handlowo-usługowo-produkcyjnej) 16,7 %.

Badane przedsiębiorstwa prezentowały różne branże, głównie handel (30,2 %), produkcję przemysłową (18,3 %), budownictwo (13,7 %), finanse i ubezpieczenia (10,5 %) oraz transport (8,8 %). Udział pozostałych branż kształtował w granicach od 1 do 6 % i dotyczył: przemysłu spożywczego, ochrony zdrowia, informatyki, hoteli i restauracji oraz edukacji i turystyki. Badane podmioty funkcjonują na rynkach lokalnych (32,7 %), regionalnych (23,6 %) i krajowych (50,5 %) jak również zagranicznych (35,6 %), którym sprzyja przygraniczne usytuowanie regionu. Ze względu na formę organizacyjno-prawną przeważały zakłady osób fizycznych (35,7 %) oraz spółki z o.o. (33,1 %) z udziałem kapitału krajowego (66,2 %).

Ze względu na okres funkcjonowania na rynku dominowały przedsiębiorstwa z wieloletnim stażem – ponad 33,1 % badanych funk-

⁷ M. L. Veludo, D. Macbeth, S. Purchase, *op. cit.*, s. 199.

⁸ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy nr NN115173637.

cjonuje na rynku więcej niż 16 lat. Zaś 23,3 % podmiotów posiada staż, co najmniej dwunastoletni. W badaniach uczestniczyły przedsiębiorstwa, z co najmniej czteroletnim okresem istnienia na rynku. Pominęto przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku stosunkowo krótko i które nie mają wypracowanych trwałych form współpracy. Udział przedsiębiorstw z co najmniej czteroletnim stażem nie przekraczał 10 %. Analizowanymi przedsiębiorstwami zarządzają przedsiębiorcy i menedżerowie w różnym wieku. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 41 do 50 lat (36,4 %) oraz powyżej 50 lat (31,4 %). Osoby do 25 roku stanowiły stosunkowo niewielką grupę (2,3 %) oraz w wieku od 26 do 30 lat (6,0 %). Osoby te posiadają w zdecydowanej mierze wykształcenie wyższe (71,8 %) i średnie (23,9 %).

W celu pozyskania danych pierwotnych wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, zawierającego ustrukturalizowane pytania zamknięte oraz otwarte. Kwestionariusz adresowany był do przedsiębiorców i menedżerów przedsiębiorstw mających swoją siedzibę w województwie lubuskim.

2. Wskaźniki wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa do oceny korzyści uzyskiwanych z trwałych relacji z klientami

Według badań przedsiębiorcy i menedżerowie deklarują aktywność w kształtowaniu długotrwałych relacji z podmiotami w otoczeniu. Na pytanie czy zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa powodują wzrost aktywności firmy w zakresie kształtowania długotrwałych relacji z podmiotami w otoczeniu „zdecydowanie tak” odpowiedziało 30,7% małych przedsiębiorstw („raczej tak” 53,4 %), dużych 21,7 % („raczej tak” 52,2 %), średnich 20,2 % („raczej tak” 60,6 %) oraz mikro 15,3 % („raczej tak” 63,9 %). Aktywność ta uwidacznia się w różnych rodzajach kontaktów, zróżnicowanym stopniu zaangażowania w relacje jak również odmiennych strukturach powiązań (w tym sieciach zależności), sposobach komunikacji i wymiany informacji oraz czasie trwania relacji. Inne rodzaje działań podejmowane są w celu doskonalenia i oceny korzyści ze współpracy z kluczowymi klientami a inne w stosunku do dostawców czy konkurentów. Ich celem jest tworzenie wartości dla każdej

z zaangażowanych stron oraz kształtowanie trwałych więzi. „Niektórzy menedżerowie twierdzą, że tak długo, jak wartość jest tworzona, wszystko jest dobre w związku”⁹. Jednak nieumiejętne zarządzanie relacjami może obniżyć wartość relacji do punktu, w którym klient będzie chciał zakończyć współpracę z powodu braku oczekiwanej przez niego wartości¹⁰. Dlatego przedsiębiorstwa dokładają wielu starań by budować silne relacje z klientami obecnymi i nowo pozyskiwanymi. Dokładnie analizują te relacje i poddają je ocenie przy wykorzystaniu wskaźników w postaci liczby klientów, wartości ogólnej sprzedaży oraz przyrostu sprzedaży obecnym klientom. Dokonują oceny stopnia ich zadowolenia, satysfakcji w odniesieniu, do jakości i częstotliwości kontaktów, jakości obsługi klientów oraz dyspozycyjności pracowników. We wzroście zadowolenia klienta, jego zaufaniu do działalności firmy oraz lojalności upatrują mechanizmów kreowania odpowiedniej jakości relacji, która odpowiednio ukształtowana buduje kapitał klienta. Ocenie podlega również odsetek klientów ponownie dokonujących zakupów, liczba zawartych transakcji z nowymi klientami oraz długość trwania związków z klientem. Do ważnych umiejętności należy zdolności do wytworzenia nowych związków (mierzonych stopą przyciągania nowych klientów) przy wykorzystaniu pozytywnych doświadczeń ze współpracy z obecnymi klientami. Aby zrozumieć związek przyczynowo-skutkowy w obszarze kształtowania wartości należy pamiętać o tym, że nie wszystkie relacje z klientami przyczynią się do tworzenia wartości i nie przekładają się na możliwości rozwoju.

Zdaniem respondentów istotne w ramach transakcji kupna-sprzedaży są czas oczekiwania na realizację zamówienia oraz wskaźnik kontaktów z klientem zakończonych sprzedażą, liczba reklamacji oraz zysk netto generowany przez danego klienta w stosunku kosztów jego obsługi. Powyższe wskaźniki poddano ocenie według czterostopniowej skali, i na ich podstawie wyliczono średnie wartości, które zaprezentowano w tabeli 1.

⁹ Por. T. Ritter, A. Walter, *Functions, trust, and value in business relationships*, [in:] *Creating and managing superior customer value*, “Advances in Business Marketing and Purchasing”, Vol. 14, 2008, p. 139.

¹⁰ Tamże, s. 139.

Tabela 1. Wskaźniki wykorzystywane w przedsiębiorstwie do oceny korzyści uzyskiwanych z trwałych relacji z klientami

Mikro przedsiębiorstwa	Oceny	Małe przedsiębiorstwa	Oceny
Liczba klientów, wartość sprzedaży	3,67	Jakość obsługi klienta	3,39
Jakość obsługi klienta	3,50	Liczba klientów, wartość sprzedaży	3,23
Ocena satysfakcji klientów	2,71	Liczba zawartych transakcji z nowymi klientami	2,59
Liczba zawartych transakcji z nowymi klientami	2,69	Dyspozycyjność pracowników	2,52
Udział procentowy stałych klientów	2,51	Ocena satysfakcji klientów	2,49
Dyspozycyjność pracowników	2,51	Częstotliwość kontaktów z klientami	2,45
Częstotliwość kontaktów z klientami	2,44	Czas oczekiwania na realizację zamówienia	2,30
Odsetek klientów ponownie dokonujących zakupów	2,31	Długość trwania związków z klientem (w latach)	2,26
Długość trwania związków z klientem (w latach)	2,29	Liczba reklamacji	2,25
Czas oczekiwania na realizację zamówienia	2,26	Udział procentowy stałych klientów	2,01
Wskaźnik kontaktów z klientem zakończonych sprzedażą	2,07	Odsetek klientów ponownie dokonujących zakupów	2,01
Przeciętna długość związku z klientem	2,04	Wskaźnik kontaktów z klientem zakończonych sprzedażą	2,00
Liczba reklamacji	1,97	Zysk netto generowany przez danego klienta w stosunku kosztów jego obsługi	1,98
Zysk netto generowany przez danego klienta w stosunku kosztów jego obsługi	1,94	Przeciętna długość związku z klientem	1,97
Średnie przedsiębiorstwa	Oceny	Duże przedsiębiorstwa	Oceny
Liczba klientów, wartość sprzedaży	3,52	Liczba klientów, wartość sprzedaży	3,61
Jakość obsługi klienta	3,01	Jakość obsługi klienta	2,85
Dyspozycyjność pracowników	2,42	Ocena satysfakcji klientów	2,59
Ocena satysfakcji klientów	2,42	Liczba zawartych transakcji z nowymi klientami	2,41
Udział procentowy stałych klientów	2,38	Dyspozycyjność pracowników	2,41
Liczba zawartych transakcji z nowymi klientami	2,26	Liczba reklamacji	2,28
Przyrost sprzedaży obecnym klientom	2,24	Przyrost sprzedaży obecnym klientom	2,24
Zysk netto generowany przez danego klienta w stosunku kosztów jego obsługi	2,21	Udział procentowy stałych klientów	2,17
Częstotliwość kontaktów z klientami	2,21	Długość trwania związków z klientem (w latach)	2,15
Czas oczekiwania na realizację zamówienia	2,02	Zysk netto generowany przez danego klienta w stosunku kosztów jego obsługi	2,11
Długość trwania związków z klientem (w latach)	2,01	Czas oczekiwania na realizację zamówienia	2,11
Odsetek klientów ponownie dokonujących zakupów	1,98	Częstotliwość kontaktów z klientami	1,98
Liczba reklamacji	1,98	Wskaźnik kontaktów z klientem zakończonych sprzedażą	1,91
Przeciętna długość związku z klientem	1,97	Przeciętna długość związku z klientem	1,89

(oceny stanowią średnie wartości ze skali 1-4)

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Wykorzystanie różnych wskaźników do oceny korzyści z relacji z klientami zależy od szeregu czynników, a w szczególności od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju branży, okresu funkcjonowania na rynku, sytuacji wewnętrznej (tj. posiadanych zasobów, kompetencji, zdolności) czy trendów i zmian mających miejsce w otoczeniu. Dynamika zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa i zachowania poszczególnych jego elementów mają duży wpływ na przebieg procesów aktywizujących wykorzystanie i pomnażanie kapitału klienta¹¹. W świetle badań do powszechnie stosowanych wskaźników należą te, które odnoszą się do wartości sprzedaży, liczby klientów (udziału w rynku), ilości zawartych transakcji, jakości obsługi czy oceny stopnia satysfakcji klienta. Lojalni klienci mogą wspierać rozwój nowych produktów i ułatwiać pokonywanie utrudnień w zakresie wprowadzania nowych, innowacyjnych rozwiązań pod dotychczasową marką. Tego typu zachowania wydają się szczególnie cenne zwłaszcza w odniesieniu do tych przedsiębiorstw, które, w sposób ciągły wdrażają najnowsze rozwiązania w dziedzinie techniki i technologii przy wsparciu kapitału intelektualnego, inwestując we wzrost wartości dla klienta.

3. Wskaźniki wykorzystywane do oceny korzyści uzyskiwanych z trwałych relacji z dostawcami

Budowanie relacji z klientem w znacznym stopniu uzależnione jest od kształtowania relacji z dostawcami. Wsparcie i zaangażowanie dostawców we współpracę ma swoje przełożenie na właściwe relacje z klientami. Zwłaszcza w sektorze małych przedsiębiorstw, gdzie „dbanie o klienta, spełnianie jego życzeń, wychodzenie naprzeciw jego oczekiwaniom, stały i niezakłócony kontakt z dostawcami, dbanie o terminowość dostaw to niejednokrotnie być albo nie być dla firmy”¹². O ważności i złożoności relacji z dostawcami świadczy fakt, iż traktowanie są

¹¹ Por. J. Skalik, *Czynniki stymulujące wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego*, Doświadczenia i wyzwania, C.H. Beck, Warszawa 2010 s. 68.

¹² A. Sokołowska, *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 275.

one często, jako źródło przewagi konkurencyjnej o charakterze unikalnym i niemożliwym do imitacji¹³.

Tabela 2. Wskaźniki wykorzystywane w przedsiębiorstwie do oceny korzyści uzyskiwanych z trwałych relacji z dostawcami

Mikro przedsiębiorstwa	Oceny	Małe przedsiębiorstwa	Oceny
Liczba stałych dostawców	2,93	Wielkość zysków i kosztów	2,75
Wielkość zysków i kosztów	2,56	Liczba stałych dostawców	2,64
Częstotliwość dostaw	2,47	Częstotliwość dostaw	2,51
Liczba zadowolonych dostawców	2,40	Okres trwania współpracy	2,40
Okres trwania współpracy	2,11	Liczba reklamacji	2,26
Liczba reklamacji	1,99	Liczba zadowolonych dostawców	2,13
Liczba usprawnień lub innowacji	1,79	Liczba krajowych dostawców	2,05
Liczba krajowych dostawców	1,79	Okresowe wskaźniki oceny dostawców	1,84
Okresowe wskaźniki oceny dostawców	1,76	Liczba usprawnień lub innowacji	1,82
Średnie przedsiębiorstwa	Oceny	Duże przedsiębiorstwa	Oceny
Liczba stałych dostawców	2,53	Wielkość zysków i kosztów	2,42
Częstotliwość dostaw	2,38	Liczba stałych dostawców	2,37
Wielkość zysków i kosztów	2,26	Okres trwania współpracy	2,22
Okres trwania współpracy	2,17	Częstotliwość dostaw	2,17
Liczba zadowolonych dostawców	2,02	Liczba reklamacji	2,00
Liczba reklamacji	1,98	Liczba zadowolonych dostawców	1,87
Liczba krajowych dostawców	1,89	Okresowe wskaźniki oceny dostawców	1,76
Okresowe wskaźniki oceny dostawców	1,77	Liczba krajowych dostawców	1,63
Liczba usprawnień lub innowacji	1,72	Liczba zagranicznych dostawców	1,61

(oceny stanowią średnie wartości ze skali 1-4)

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Badane podmioty do oceny korzyści uzyskiwanych z trwałych relacji z dostawcami wykorzystują wskaźniki w postaci: liczby stałych dostawców, wielkości zysków i kosztów, częstotliwości dostaw, okresu trwania współpracy jak również stopnia zadowolenia dostawców (tabela 2). Oceny przypisane do poszczególnych wskaźników, będące średnimi wartościami uzyskanymi z czteropunktowej skali różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności. Przedsiębiorcy i menedżerowie dokonują okresowych ocen stopnia zaangażowania stron relacji we współpracę, oceniają także liczbę usprawnień i innowacji będących wynikiem współdziałania z dostawcami.

¹³ P. Filipowicz, *Strategia technologiczna przedsiębiorstwa a koncept innowacyjności sieciowej*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2010, s. 46.

4. Wskaźniki wykorzystywane do oceny korzyści uzyskiwanych z trwałych relacji z konkurentami

Badane przedsiębiorstwa wchodzą w różnego rodzaju relacje z firmami konkurencyjnymi z racji oferowania często podobnych produktów, świadczenia usług, funkcjonowania na jednym rynku czy stosowania podobnych rozwiązań w sferze promocji i reklamy. Dostosowują oferty swoich produktów do oczekiwań często wspólnych klientów, rozwijają ich lojalność i zaufanie oraz podejmują działania na rzecz wzrostu sprzedaży. Wchodzą w różnego rodzaju sojusze ze swoimi konkurentami lub angażują się w realizację wspólnych działań na rzecz kształtowania trwałych więzi. W swoich działaniach wykorzystują także różnorodne wskaźniki pozwalające ocenić stopień oddziaływań czy powiązań ze swoimi rywalami. Ponad 70 % badanych mikro, małych i dużych przedsiębiorstw ocenia stopień natężenia konkurencji na rynku za pomocą liczby konkurentów, stopnia opanowania rynku (ok. 60 %) dostępu do rynku zaopatrzenia i sprzedaży (ok. 50 %). Stosują różne rozwiązania w ramach benchmarkingu sprzyjające identyfikacji źródeł przewag konkurencyjnych oraz analizują intensywność rywalizacji (tabela 3).

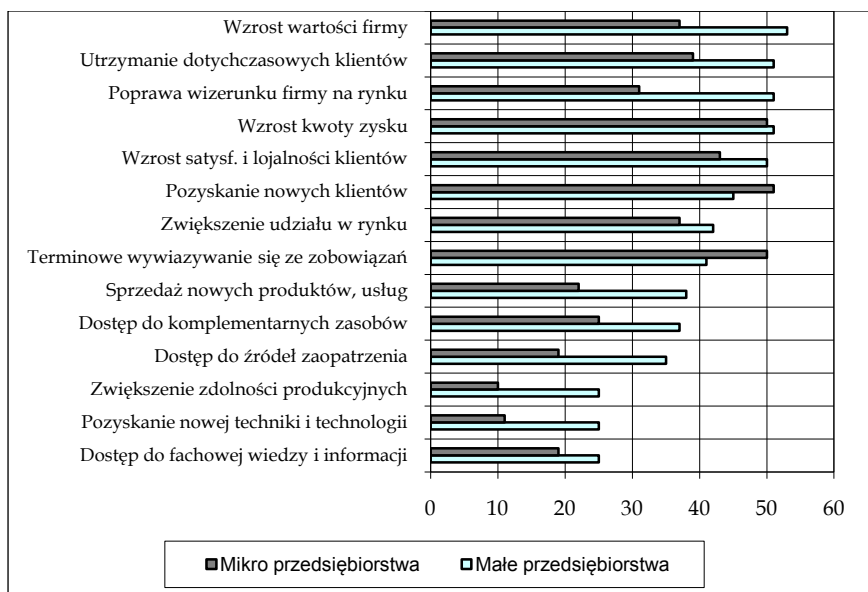
Tabela 3. Wskaźniki wykorzystywane w przedsiębiorstwie do oceny korzyści uzyskiwanych z relacji z konkurentami

Mikro przedsiębiorstwa	N	%	Małe przedsiębiorstwa	N	%
Liczba konkurentów	56	77,78	Liczba konkurentów	69	78,41
Stopień opanowania rynku	45	62,50	Stopień opanowania rynku	52	59,09
Dostęp do rynku zaop. i sprzedaży	38	52,78	Dostęp do rynku zaop. i sprzedaży	43	48,86
Identyfikacja źródeł przewag konkur.	25	34,72	Identyfikacja źródeł przewag konkur.	35	39,77
Wielkość nakładów i korzyści	22	30,56	Wielkość nakładów i korzyści	33	37,50
Intensywność rywal. między konkur.	17	23,61	Intensywność rywal. między konkur.	20	22,73
Średnie przedsiębiorstwa	N	%	Duże przedsiębiorstwa	N	%
Liczba konkurentów	68	68,69	Stopień opanowania rynku	33	71,74
Stopień opanowania rynku	68	68,69	Liczba konkurentów	33	71,74
Dostęp do rynku zaop. i sprzedaży	44	44,44	Dostęp do rynku zaop. i sprzedaży	23	50,00
Wielkość nakładów i korzyści	39	39,39	Wielkość nakładów i korzyści	18	39,13
Identyfikacja źródeł przewag konkur.	39	39,39	Identyfikacja źródeł przewag konkur.	15	32,61
Intensywność rywal. między konkur.	33	33,33	Intensywność rywal. między konkur.	14	30,43

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

5. Korzyści z trwałych form współdziałania

Światłe badań przedsiębiorcy mikro firm potencjalnych korzyści wynikających z istnienia trwałych relacji w ramach współdziałania upatrują możliwościach pozyskania nowych klientów (na co twierdząco wskazało 51,4 % badanych), w terminowym wywiązywaniu się ze zobowiązań (50,0 %), wzroście kwoty zysku (50,0 %) oraz w satysfakcji i lojalności klientów (wykres 1). Dla 38,9 % badanych trwałe więzi współdziałania przyczyniają się do utrzymania dotychczasowych klientów, wzrost wartości firmy (37,5 %) w zwiększeniu udziału w rynku oraz poprawie jej wizerunku (30,6 %). Co druga na dziesięć badanych mikrofirm deklarowała korzyści dla interesariuszy oraz doskonalenie kompetencji relacyjnych.



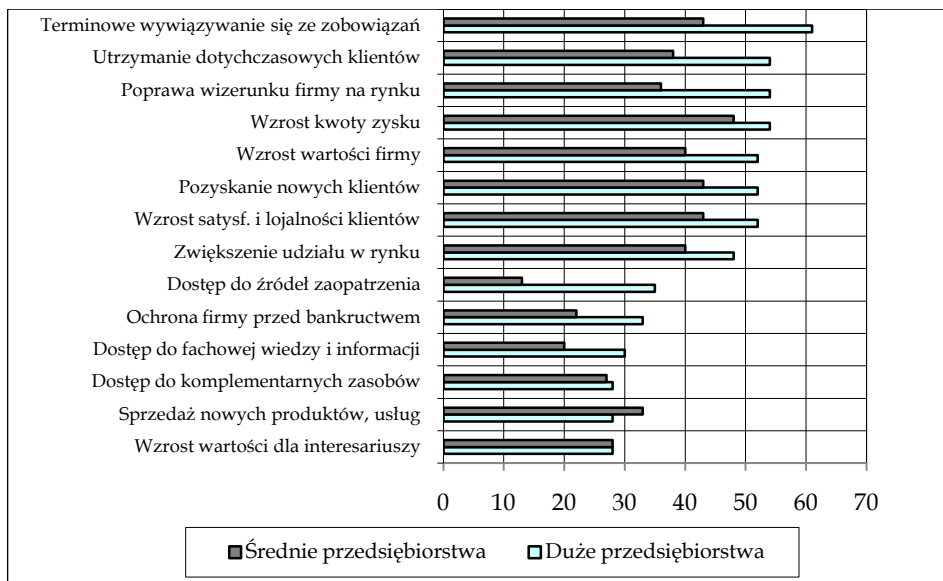
Wykres 1. Korzyści z trwałej współpracy w ocenie przedsiębiorców i menedżerów mikro i małych przedsiębiorstw (%)

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Natomiast w grupie małych przedsiębiorstw na pierwszym miejscu wśród potencjalnych korzyści znalazły się: wzrost wartości firmy

(53,4 %), utrzymanie dotychczasowych klientów oraz poprawa wizerunku przedsiębiorstwa na rynku (po 51,1 %). Ponadto wśród potencjalnych korzyści wskazano na możliwości wzrostu kwoty zysku (51,1 %) satysfakcji i lojalności klientów jak i możliwość pozyskania nowych. Ważny jest także dostęp do komplementarnych zasobów (37,5 %) oraz źródeł zaopatrzenia (35,2 %) warunkujących pełniejsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych, pozyskanie nowej techniki i technologii oraz wiedzy.

Prawie połowa badanych przedsiębiorców i menedżerów średnich firm wskazała na wzrost kwoty zysku. W grupie dużych przedsiębiorstw na pierwszym miejscu wśród potencjalnych korzyści wymieniono terminowe wywiązywanie się ze zobowiązań (60,9 %) oraz utrzymanie dotychczasowych klientów (54,3 %) (wykres 2.).



Wykres 2. Korzyści z trwałej współpracy w ocenie przedsiębiorców i menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw (%)

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Ponad połowa dużych przedsiębiorstw i 40 % średnich korzyści upatruje w działaniach na rzecz dotychczasowych i nowych klientów. Znacznie większy odsetek badanych w grupie dużych firm niż średnich upatrywał korzyści z trwałych więzi w możliwościach ochrony firmy

przed bankructwem, w dostępie do fachowej wiedzy i informacji oraz komplementarnych zasobach. Rozwój współpracy sprzyja możliwościom wprowadzania nowych produktów na rynek jak i doskonaleniu kompetencji relacyjnych. Niespełna 30% badanych korzyści upatruje we wzroście wartości dla interesariuszy, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w różnego rodzaju interakcje.

Podsumowanie

Przedsiębiorcy i menedżerowie dostrzegają znaczenie oraz „wartość długookresowych relacji”, i wykorzystują swoje zasoby, kompetencje i umiejętności w celu „budowania niewidocznych sieci powiązań” w nadziei czerpania korzyści w perspektywie długofalowej¹⁴. „Należy przy tym pamiętać, że budowanie wartościowych relacji w praktyce odbywa się za każdym razem inaczej. Nie ma gotowej recepty jak to zrobić”¹⁵. Badane podmioty stosują różnorodne wskaźniki jakościowe do oceny korzyści uzyskiwanych ze współpracy z klientami, dostawcami i konkurentami. Mierzą nimi wartościowe relacje, które będąc także zasobami o charakterze jakościowym, często trudno mierzalnym, podlegają dynamicznym zmianom w czasie. Dlatego wymagają odpowiednich działań i pielęgnacji, gdyż ulegają deprecjacji i bywają ulotne w sytuacji braku działań podtrzymujących, wzmacniających i rozwijających je¹⁶. Przedsiębiorcy dokładają wielu starań by efektywnie wykorzystać zasoby będące w ich zasięgu a w szczególności te, które dotyczą kapitału ludzkiego, tj. wiedzy, umiejętności, kwalifikacji i zdolności zarówno pracowników jak i kadr zarządzających do kształtowania korzystnych więzi z otoczeniem.

Literatura:

1. Brózda J., Czerniachowicz B., *Zasoby partnerskie i klienckie przedsiębiorstwa*, [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008.

¹⁴ Por. S. Bloch, P. Whiteley, *op. cit.*, s. 155.

¹⁵ S. Turek, *Najważniejsi klienci, czyli Key Account Management w praktyce*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 97.

¹⁶ Por. J. Brózda, B. Czerniachowicz, *Zasoby partnerskie i klienckie przedsiębiorstwa*, [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 244.

2. Bloch S., Whiteley P., *Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji*, Wyd. Helion, Gliwice 2008.
3. Filipowicz P., *Strategia technologiczna przedsiębiorstwa a koncept innowacyjności sieciowej*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2010.
4. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
5. Léger P. M., *Interorganizational IT investments and the value upstream relational capital*, "Journal of Intellectual Capital", Vol. 11, Nr 3, 2010.
6. Połomska-Jasienowska A., *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
7. Ritter T., Walter A., *Functions, trust, and value in business relationships*, [in:] *Creating and managing superior customer value*, "Advances in Business Marketing and Purchasing", Vol. 14, 2008.
8. Ritter T., Walter A., *The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 18, Nr 4/5, 2003.
9. Skalik J., *Czynniki stymulujące wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
10. Sokołowska A., *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
11. Turek S., *Najważniejsi klienci, czyli Key Account Management w praktyce*, MT Biznes, Warszawa 2006.
12. Veludo M. L., Macbeth D., Purchase S., *Framework for relationships and networks*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, Nr 4, 2006.

Zarządzanie informacją i wiedzą w towarzystwach ubezpieczeń na życie z uwzględnieniem współpracowników - agentów ubezpieczeniowych

Wstęp

Towarzystwa ubezpieczeniowe od momentu, gdy zostały wprowadzone nowe rozwiązania systemowe, które regulowała Ustawa¹ (weszła w życie z dniem 28.07.1990 roku), rozpoczęły działalność na rynku polskim. Ubezpieczenia rozwijały się w kierunku dopasowywania różnego rodzaju rozwiązań stosownie do potrzeb Polaków. Aby rozwiązania te mogły bezpośrednio dotrzeć do klientów, towarzystwa ubezpieczeniowe musiały zatrudnić do współpracy pośredników, którzy w ich imieniu oferowaliby proponowane produkty ubezpieczeniowe. To agenci ubezpieczeniowi do tej pory penetrują rynek ubezpieczeniowy, docierając do pojedynczych klientów. Oni również próbują ożywić rynek ubezpieczeń grupowych, proponując produkty „swoich” firm, łamiąc w ten sposób monopol wcześniej działających towarzystw ubezpieczeniowych.

Zasadami działania polskiego rynku ubezpieczeniowego w myśl założeń wymienionej Ustawy stały się:

- 1) swobodna, uczciwa konkurencja;
- 2) jednakowe traktowanie wszystkich podmiotów prowadzących działalność ubezpieczeniową;
- 3) umożliwienie wejścia na rynek polski zagranicznego kapitału ubezpieczeniowego;
- 4) wprowadzenie nadzoru nad działalnością ubezpieczeniową ze strony państwa (w tym nadzoru finansowego).

Agent ubezpieczeniowy jako pierwszy i z reguły jedyny przedstawiciel firmy ubezpieczeniowej (w rzeczywistości, zgodnie z wymienioną

¹ Ustawa z 28.07.1990 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. nr 50, poz. 344).

Ustawą, związany jedynie umową agencyjną²), ma kontakt z konsumentem usług ubezpieczeniowych, dlatego też musi posiadać rozległą wiedzę z zakresu finansów i ubezpieczeń, ale także z zakresu psychologii i nauk społecznych. Ta wiedza powinna być oparta na aksjologicznych podstawach, które wymagają, by klienta traktować, jak równorzędnego partnera, który jest świadomy swoich praw i ma rozpoznane własne potrzeby. Wysoki poziom umiejętności komunikacyjnych prezentowany przez agenta umożliwia nawiązanie właściwych relacji z klientem oraz udzielenie mu wszechstronnej pomocy w dokonaniu wyboru najbardziej dla niego odpowiedniej opcji (rodzaju) ubezpieczenia. Aby dobrze zarządzać firmą ubezpieczeniową, jak również procesem sprzedaży, zarządzający tych firm powinni zwrócić szczególną uwagę na zarządzanie informacją oraz wiedzą, skupiając swoją uwagę na współpracownikach-agentach ubezpieczeniowych.

1. Zarządzanie informacją w towarzystwach ubezpieczeń na życie

Koncepcja zarządzania, to według U. Bąkowskiej-Morawskiej³, swojego rodzaju całościowy pomysł na zarządzanie organizacjami. Każda koncepcja zawiera podstawowe założenia dotyczące mechanizmów funkcjonowania danych rozwiązań, zasady, których przestrzeganie jest obowiązkowe w skutecznym projektowaniu i implementowaniu udanych rozwiązań organizacyjno-zarządczych, zbiór pojęć definiujących poszczególne elementy koncepcji, przewidywane efekty zastosowania danej koncepcji, sformułowane ogólnie propozycje metod zarządzania, które mają umożliwić wdrożenie danej koncepcji.

Jedną z nowoczesnych koncepcji zarządzania jest zarządzanie informacją.

*Zarządzanie informacją*⁴ jest to: administracja, korzystanie oraz transmisja informacji, jak również używanie teorii i metod związanych z nauką o zarządzaniu. System zarządzania informacją jest to termin czasem używany naprzemiennie z zarządzaniem bazami danych, chociaż normalnie używany w bardziej generalnym sensie.

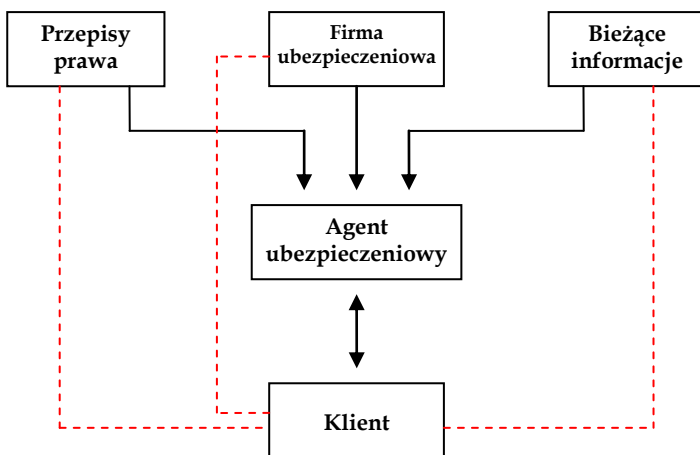
² Agent ubezpieczeniowy – działa w imieniu i na rzecz towarzystwa ubezpieczeniowego. Działa prowadząc własną działalność gospodarczą.

³ U. Bąkowska-Morawska, *Techniki decyzyjne i organizatorskie- ujęcie praktyczne*, Wydawnictwo PWSZ im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2008, s. 10.

⁴ C. Park, *A Dictionary of Environment and Conservation*, University Press, Oxford 2007.

J. Czekaj twierdzi⁵, że współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu, zmuszone są do szukania źródeł przewagi konkurencyjnej nie tylko w sferze realnej, ale także w niematerialnej, której istotnym elementem są informacje i procesy informacyjne. Tym też można tłumaczyć zjawisko szybkiego rozwoju metod zarządzania informacją w kraju i za granicą.

Problem ten odnosi się również do rynku ubezpieczeniowego. W obecnych czasach klient, który posiada szereg ubezpieczeń, który nie zawsze zawierał je w pełni świadomie w wyniku braku kontaktu ze strony agenta ubezpieczeniowego (agentów ubezpieczeniowych), bądź braku wiary, że jest on prawdziwym doradcą, sam kontaktuje się z firmą ubezpieczeniową i szuka informacji na konkretny temat. Obecnie klienci są dobrze zorientowani w problematyce ubezpieczeniowej, dlatego często mają dużo pytań, wątpliwości dotyczących obowiązujących przepisów prawnych, czy też chcą odpowiedzi na informacje publikowane na przykład w Internecie. W momencie, gdy klienci nie otrzymają pożądanej informacji, zmieniają ubezpieczyciela, bądź w ogóle rezygnują z ubezpieczenia (Rys. 1.).



Rysunek 1. Zarządzanie informacją przez agenta ubezpieczeniowego w relacjach z klientem

Źródło: opracowanie własne.

⁵ J. Czekaj, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 7.

W oparciu o literaturę przedmiotu, autor opracował schemat, w którym określa potrzebę tworzenia i zarządzania informacją skierowaną do klienta firmy ubezpieczeniowej. Jest to zadanie, które stoi przed dobrze wyedukowanym agentem ubezpieczeniowym. Agent ubezpieczeniowy powinien umieć przedstawić w sposób czytelny oraz na bieżąco wszystkie potrzebne informacje dotyczące zagadnień prawa ubezpieczeniowego oraz bieżących informacji dotyczących rynku ubezpieczeniowego. Firmy ubezpieczeniowe wewnątrz organizacji posiadają indywidualny własny system zarządzania informacją, jednak niejednokrotnie nie uwzględniają one, bądź w zbyt płytki sposób traktują przekaz (również zarządzanie informacją) informacji w stronę klienta. Najczęściej odbywa się to, jak już autor wcześniej wspominał, przez Internet.

Aby zarządzanie informacją przez agenta ubezpieczeniowego w relacjach z klientem było bardziej skuteczne, większość firm przekazała agentom ubezpieczeniowym narzędzie w postaci *Analizatora potrzeb klienta*. Analizator potrzeb, to spisane wszystkie indywidualne cechy każdego klienta oraz jego potrzeby ubezpieczeniowe, w danym momencie ubezpieczeniowym. Klient powinien w analizatorze określić:

- czy zawarte ubezpieczenia na życie ma zabezpieczyć przyszłość jego bliskich,
- czy zawarte ubezpieczenia na życie ma zabezpieczyć jego przyszłość (emerytura),
- czy ubezpieczenie na życie ma stanowić zabezpieczenie kredytu,
- czy ubezpieczenie na życie ma stanowić zabezpieczenie spłaty podatku spadkowego.

Z zebranych informacji agent ubezpieczeniowy powinien umieć ułożyć rozwiązanie proponując:

- ubezpieczenie na życie,
- ubezpieczeniowy fundusz kapitałowy,
- fundusz inwestycyjny,
- założyć klientowi indywidualne konto emerytalne,
- połączyć kilka rozwiązań.

Zdaniem autora stosowany analizator potrzeb klienta powinien być sukcesywnie aktualizowany, poprzez konsultacje z klientem. Częstość uaktualniania informacji powinna być zindywidualizowana w zależności od tempa zmian potrzeb danego klienta. Może to nastąpić poprzez cykliczne kontakty z klientem.

Jak stwierdza J. Czekaj o wartości dodanej informacji decyduje zespół działań tworzących funkcję informacyjną przedsiębiorstwa, to jest: pozyskiwanie informacji, przetwarzanie informacji, dyfuzja informacji oraz zespół działań w ramach płaszczyzn wpływających na realizację tej funkcji: technologicznej, organizacyjnej i zasobów ludzkich⁶. Można przyjąć, że wprowadzenie analizatora potrzeb jest takim właśnie przypadkiem tworzenia wartości dodanej informacji. Analizator potrzeb skupia w sobie działania oparte na technologii, organizacji i zasobach ludzkich- agentach ubezpieczeniowych.

2. Zarządzanie wiedzą w towarzystwach ubezpieczeń na życie

Wiedza, według M. Jabłońskiego⁷, jest podstawą wszelkich form zorganizowanego działania występujących w dowolnych systemach społeczno- ekonomicznych. Jako kategoria aksjologiczna stanowi fundament uporządkowania rzeczy i oddziaływań, determinując sprawność każdego przedsiębiorstwa. Członkowie organizacji oparciu o wiedzę dostosowują systemy i inne kategorie organizacji (ontologiczne, epistemologiczne i aksjologiczne) w celu wypracowania przewagi konkurencyjnej.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne pojęcia wiedzy. Niektóre z nich, to, że wiedza jest⁸:

- zastosowaniem informacji w praktyce,
- płynnym połączeniem doświadczenia, wartości, informacji o kontekście oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji,
- pewnym wykorzystaniem informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji,
- dodatkowo, mądrość jest to połączenie wiedzy, intuicji i doświadczenia.

⁶ J. Czekaj, *Metody zarządzania informacją w...*, op. cit., s. 66.

⁷ M. Jabłoński, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 17.

⁸ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manager What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

*Zarządzanie wiedzą*⁹, to systematyczne zarządzanie i używanie wiedzy (zbiorcze dane, informacje, doświadczenia) w organizacji, w celu zwiększenia wydajności organizacji.

Zarządzanie wiedzą¹⁰, to również. kreowanie oraz dzielenie się wiedzą w organizacji. Zarządzanie wiedzą jest relatywnie nowym pojęciem i istnieje jej wiele definicji. Skuteczne inicjatywy zarządzania wiedzą prowadzą do poprawienia zaangażowania pracownika, poprawy indywidualnej oraz organizacyjnej kreatywności, oraz zwiększenia przedsiębiorczości i innowacji.

Według K. Perechudy¹¹ zarządzanie wiedzą rozumiane jest na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu jako najnowsza metoda zarządzania, której podstawowym celem jest niekonwencjonalne i akceleracyjne uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje gospodarcze i pozagospodarcze.

Firmy oparte na zarządzaniu wiedzą¹², są to organizacje, których sukces jest oparty na ich zdolności do kreowania nowej wiedzy i jej użycia jako podstawy do nowych produktów i usług. W organizacji, nacisk jest kładziony na zarządzanie wiedzą, na mocy czego procesy oraz działalność firmy są skierowane w kierunku kreowania wiedzy i jej rozpowszechniania w organizacji. Niezbędni do tego procesu są pracownicy wszystkich szczebli, których pomysły i spostrzeżenia formułują podstawy kreowania wiedzy oraz zapewniają potencjalną przewagę kompetencyjną organizacji. Idea firmy opartej na tworzeniu wiedzy została rozwinięta przez teoretyków zarządzania, Ikojiro Nonaka i Hirotaka Takenchi, którzy opierali się na japońskich firmach aby poprzeć swoje argumenty.

Według K. Perechudy¹³ posiadanie przez przedsiębiorstwo samego kapitału wiedzy (układ statyczny) jest niewystarczające do podwyższenia efektywności jego funkcjonowania. Musi on być transferowany na zewnątrz przez kapitał relacyjny (układ dynamiczny), oznaczający ustawną wymian wartości dodanej między klientem a firmą.

Zadaniem M. Morawskiego zarządzanie wiedzą może zostać wdrożone i realizowane tylko wówczas jeśli stanowi świadome i celowe

⁹ C. Park, A Dictionary of Environment...

¹⁰ E. J. Law, *A Dictionary of Business and Management*, University Press, Oxford 2009.

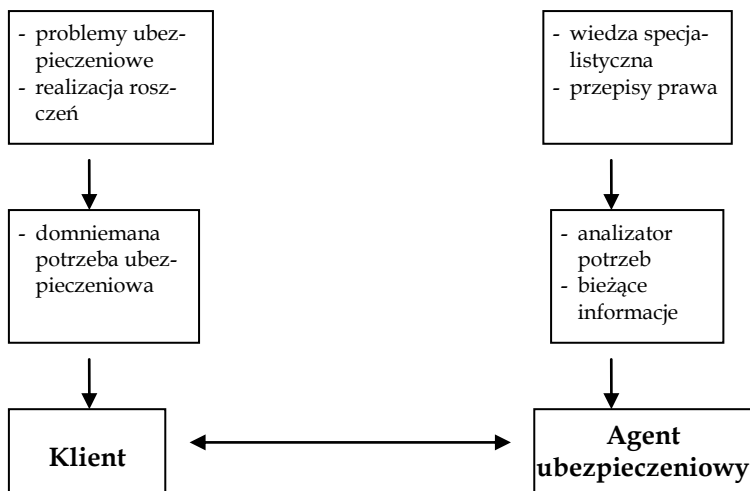
¹¹ K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 8.

¹² E. Heery, M. Noon, *A Dictionary of Human Resource Management*, University Press, Oxford 2008.

¹³ K. Perechuda, *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 172.

zarządzanie zasobami wiedzy w organizacji za pomocą odpowiedniej strategii, struktury organizacyjnej, kultury, procesów, technologii i przede wszystkim ludzi- dysponentów wiedzy. Mamy wówczas do czynienia z podejściem kompleksowym obejmującym wszystkie najważniejsze elementy systemu zarządzania przedsiębiorstwem¹⁴.

W odniesieniu do firm ubezpieczeniowych przede wszystkim w układ dynamiczny (kapitał relacyjny) wkomponowany jest agent ubezpieczeniowy. Uznając człowieka za jedynego integratora podsystemów (także zasobów) organizacji, można przyjąć, iż kapitał intelektualny powstaje na „styku” zasobów. Człowiek podejmując decyzje konfiguruje zasoby i podsystemy organizacji w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa, który odzwierciedlony jest w poziomie kapitału intelektualnego. Powoduje to, że wartość kapitału intelektualnego nie tkwi w zasobach, lecz relacjach między zasobami, których dysponentami są członkowie organizacji¹⁵.



Rysunek 2. Wykorzystanie wiedzy w relacji klient – agent ubezpieczeniowy

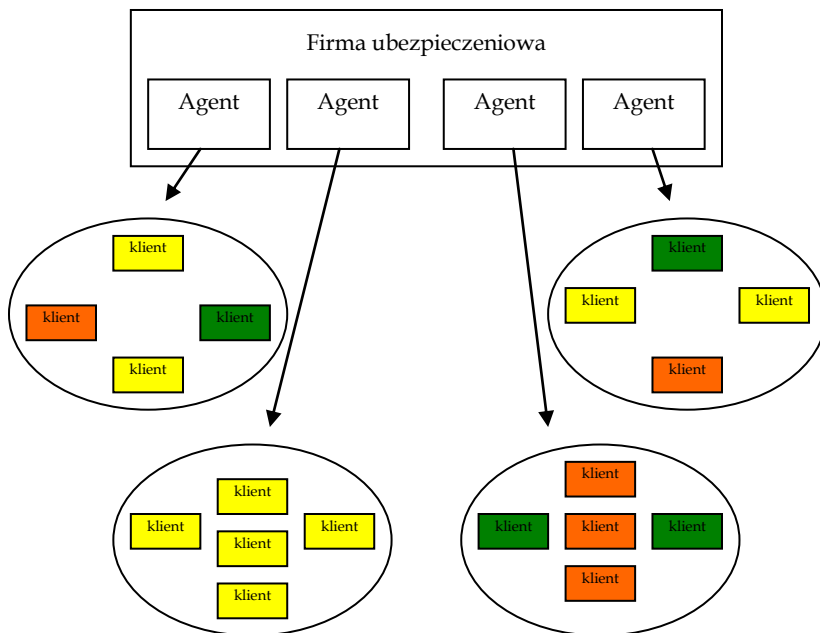
Źródło: opracowanie własne.

¹⁴ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 245.

¹⁵ M. Jabłoński, *Kompetencje pracownicze...*, op. cit., s. 108.

Rysunek 2. przedstawia przebieg procesu, który początkuje wykorzystanie i zarządzanie wiedzą w relacji klient-agent ubezpieczeniowy. Klient, jak już wcześniej autor wspominał, przed wdrożeniem modelu sam „po omacku” próbował dowiedzieć się co nowego dzieje się na rynku ubezpieczeń i czy mógłby otrzymać rozwiązanie swojego problemu w „jakiejsz” firmie ubezpieczeniowej. Na rysunku autor przedstawił pożądaną proces relacji. Polega on na tym, że to agenta ubezpieczeniowego jest kompendium wiedzy dla klienta. Agent ubezpieczeniowy na bieżąco śledzi zagadnienia prawne dot. rynku ubezpieczeń oraz bieżących informacji, które dot. nowych rozwiązań ubezpieczeniowych, gdzie na podstawie analizatora potrzeb powinien co jakiś czas (przynajmniej raz w roku osobiście, a kilka razy w roku telefonicznie) kontaktować się z klientem i przedstawiać mu propozycje rozwiązań. Dzieje się tak, gdy klient nie kontaktuje się sam, jednak zadaniem agenta ubezpieczeniowego jest przekonanie klienta, że agent ubezpieczeniowy jest bezpośrednim doradcą klienta i w razie pojawienia się jakichkolwiek potrzeb ubezpieczeniowych klienta, albo potrzeby wypłaty świadczenia ubezpieczeniowego, klient nie musi kontaktować się bezpośrednio z firmą, ani sam brnąć w wypełnianiu dokumentacji powypadkowej, tylko bezpośrednio przekazuje to agentowi ubezpieczeniowemu. Czasami, z różnych przyczyn powstaje u klienta potrzeba ubezpieczeniowa (np. urodzenie się dziecka, zakup mieszkania lub domu), wtedy pożądanym byłby nawyk kontaktowania się z jednym konkretnym agentem ubezpieczeniowym. Powodzenie tego procesu zależeć będzie przede wszystkim od agenta ubezpieczeniowego, to jego postawa wpłynie na fakt czy klient będzie kontaktował się tylko z nim, czy będzie szukał innych doradców. Agent ubezpieczeniowy oprócz tego, że zdobył (zdobywa) odpowiednią wiedzę ubezpieczeniową (dot. produktów, prawa ubezpieczeniowego, psychologii sprzedaży itp.) powinien potrafić nią we właściwy sposób zarządzać.

Wiedza specjalistyczna oraz znajomość prawa ubezpieczeniowego, jak również wykorzystanie analizatora potrzeb oraz bieżących, aktualizowanych informacji na temat rynku ubezpieczeniowego przez agenta ubezpieczeniowego musi doprowadzić do zabezpieczenia potrzeb klienta oraz realizacji jego potrzeb (Rys. 3.).



Rysunek 3. Związki: agent ubezpieczeniowy - klienci

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Towarzystwa ubezpieczeniowe od momentu transformacji (początek 1991 roku) działały bardzo schematycznie, proponowały ubezpieczenia, unowocześniały je w trakcie zdobywania rynku i po to, by trafić do większej liczby klientów. Od samego początku działania tych firm, kluczowe zadania spełniali pośrednicy ubezpieczeniowi zwani: doradcami ubezpieczeniowymi, agentami ubezpieczeniowymi. W wyniku różnych czynników gospodarczych, na początku 2000 roku, sprzedaż ubezpieczeń zaczęła spadać. Oprócz podstawowych form marketingu, ważnym czynnikiem poprawiającym koniunkturę rynku ubezpieczeniowego powinno stać się zarządzanie portfelem klienta. Tworzenie bazy klientów oraz informacji o ich potrzebach przyczyni się do poprawnej obsługi dotychczasowych klientów oraz pozyskiwania nowych. Aby te działania móc wprowadzać w firmach ubezpieczeniowych, należałoby wrócić do

edukacji tych, którzy bezpośrednio z klientem mają kontakt, a więc agentów ubezpieczeniowych. Wiedza ta powinna być pomocna w działaniu na konkurencyjnym rynku Unii Europejskiej. Jej wykorzystanie pomoże firmom ubezpieczeniowym w utrzymaniu liczby klientów jak również agentów ubezpieczeniowych.

Literatura:

1. Bąkowska-Morawska U., *Techniki decyzyjne i organizatorskie – ujęcie praktyczne*, Wydawnictwo PWSZ im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2008.
2. Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
3. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manager What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
4. Heery E., Noon M., *A Dictionary of Human Resource Management*, University Press, Oxford 2008.
5. Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
6. Law J., *A Dictionary of Business and Management*, University Press, Oxford 2009.
7. Park C., *A Dictionary of Environment and Conservation*, University Press, Oxford 2007.
8. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
9. Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
10. Ustawa z 28.07.1990 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. nr 50, poz. 344).

Wdrożenie systemu kanban dla wybranej rodziny wyrobów w Lincoln Electric BESTER Sp. z o.o.

Wstęp

Lincoln Electric BESTER sp. z o.o. jest europejskim liderem w projektowaniu, rozwoju i wytwarzaniu produktów do spawania łukowego, systemów zrobotyzowanych do spawania oraz sprzętu do cięcia plazmowego i gazowego. BESTER rozpoczął działalność w 1946 r. Na przestrzeni ponad 60 lat BESTER stale rozwijał swój asortyment, doskonaląc jakość wyrobów i stając się czołowym producentem urządzeń spawalniczych w Polsce. W roku 2002 przedsiębiorstwo stało się częścią międzynarodowego koncernu Lincoln Electric. Obecnie jest największą fabryką koncernu w Europie, pełni również rolę centrum produkcyjno – logistyczne Lincoln Electric na terenie Europy Środkowo – Wschodniej. Firma posiada rozbudowaną sieć dystrybucji. Produkty Lincoln Electric BESTER znajdują swoich odbiorców m.in.: w USA, krajach Europy oraz na Dalekim Wschodzie.

Od początku swej działalności Lincoln Electric jako priorytet stawiał wysoką jakość swoich wyrobów oraz pełną satysfakcję klientów. Organizacja od lat współpracuje z czołowymi ośrodkami badawczo – rozwojowymi w kraju. Ponadto posiada własne centrum szkoleniowe WELDTECH, którego zadaniem jest stałe wspieranie klientów, dystrybutorów a także organizowanie i prowadzenie szkoleń, demonstracji, pokazów praktycznych oraz rozwijanie technologii spawania. Dzięki wysoko wyspecjalizowanej kadrze inżynierskiej oraz nowoczesnemu laboratorium firma opracowuje najbardziej nowoczesne w skali światowej rozwiązania konstrukcyjne w zakresie spawalnictwa.

Celem referatu jest przedstawienie istoty i problemów wynikających z wdrażania systemu kanban na produkcji.

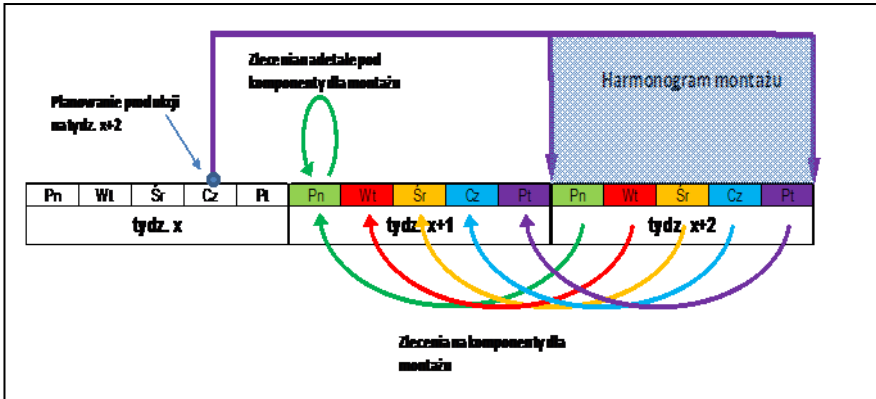
1. Przemiany w zarządzaniu produkcją

1.1. Produkcja pchana

Do 2005 roku w przedsiębiorstwie nie zachodziły żadne istotne zmiany pod względem zarządzania produkcją. Przestarzały system z produkcją masową w dużych partiach powodował szereg problemów. To była produkcja w *systemie pchanym*. Dążąc do jak największej wydajności stanowiskowej, preferowana była produkcja w dużych seriach tak, aby unikać częstych przebrojeń dla efektywnego wykorzystania maszyn. Jednak nadprodukcja powodowała pomiędzy operacjami duże zapasy, których wielkość odpowiadała kilkutygodniowej a czasami kilkumiesięcznej produkcji. Na obszarze produkcyjnym wszędzie były upychane półwyroby, ale mimo ogromnych zapasów i tak nie uniknięto problemu z brakami komponentów na wydziale montażu. Długo leżące komponenty ulegały niszczeniu, trudno je było odnaleźć lub też ulegały dezaktualizacji po zmianach konstrukcyjnych i musiały być złomowane. Ponadto czas pochłonięty na produkcję dużych partii uniemożliwiał wyprodukowanie kompletu na czas.

1.2. Produkcja w systemie MRP

W 2005 roku wdrożony został system MFG PRO na bazie MRP II. Olbrzymie nadzieje pokładane były w nowym system, a prezentowane możliwości, jakie daje MRP, to: szybki dostęp do danych firmy, dynamiczna kontrola nad procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, efektywne zarządzanie sprzedażą i planowaniem produkcji, nadzór i monitorowanie zapasów w firmie, synchronizacja działań pomiędzy poszczególnymi działami firmy oraz szybki dostęp i wymiana danych. Wdrożenie MRP II przyniosło widoczne rezultaty, jednak część problemów w mniejszej skali pozostała. System zależny jest od pracy użytkowników, od dokładności danych wprowadzanych na wejściu, poprawnej parametryzacji. Błąd powstały w jednym miejscu generuje błędy, na dalszym etapie.

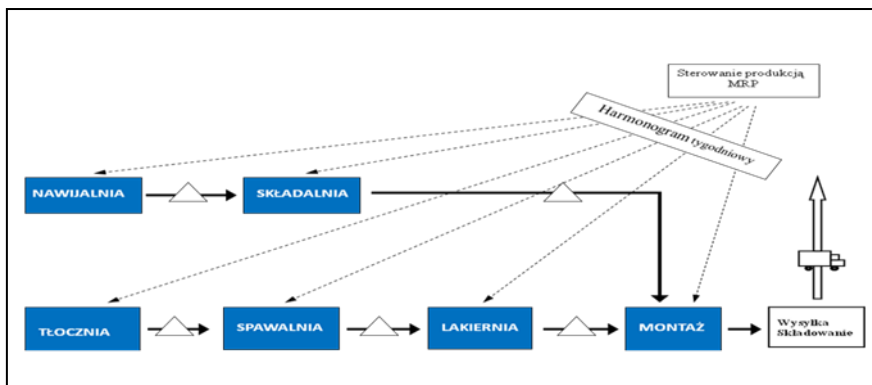


Rysunek 1. Schemat planowania

Źródło: opracowanie własne.

Planowanie produkcji odbywa się raz w tygodniu, jak pokazane jest na rysunku 1. Planista w czwartek tygodnia x układa harmonogram montażu na cały tydzień $x+2$. Następnie zatwierdza zlecenia robocze na podzespoły na tydzień $x+1$. Różnica między montażem a podzespołami jest 5 dni roboczych.

Na rys. 2. przedstawiony jest schemat głównych procesów produkcyjnych. I tak, dla przykładu, płyta tylna spawarki zaczyna swój proces produkcyjny na tłoczni, gdzie jest wycinana z arkusza blachy i krępowana na giętarkach. Następnie na spawalni łączona jest z innymi elementami w procesach spawania i zgrzewania. Potem detal malowany jest na lakierni na odpowiedni kolor i jeśli jest taka potrzeba наносzony jest nadruk. Po tych operacjach, podzespół gotowy do użycia na montażu, odkładany jest na polu odkładczym. Każdy wydział sterowany jest zleceniami generowanymi przez MRP II. Trudne jest sterowanie setkami zleceń roboczych na każdym wydziale produkcyjnym, gdzie detale przekształcają się i łączą wzdłuż różnorodnych procesów produkcyjnych. Brak ich powiązania ze sobą uniemożliwia identyfikację z końcowym wyrobem, co powoduje często chaos, powstają nadmierne zapasy i zakłócenia w produkcji.



Rysunek 2. Mapa procesów produkcyjnych w systemie MRP

Źródło: opracowanie własne.

Dla ułatwienia sterowania procesami, udrożnienie przepływu materiału oraz zwiększenia efektywności pracy eliminując zapasy i zakłócenia produkcyjne spowodowane brakiem komponentów na czas postanowiono wdrożyć system kanban.

2. System kanban

2.1. Istota kanban

Słowo kanban pochodzi z języka japońskiego i w wolnym tłumaczeniu znaczy "widoczny opis". Nazywa się nim kartę kontroli zapasów wykorzystywaną w systemie ciągnionym. Zasadniczo jest to zlecenie, które towarzyszy materiałowi. Każda z kart kanban identyfikuje części lub podzespoły, wskazuje skąd one pochodzą i dokąd należy je skierować. W taki sposób kanban pełni rolę systemu informacyjnego, który integruje cały zakład, łączy ze sobą kolejne procesy i tym samym łączy cały strumień wartości, żeby działał w zgodzie z wymaganiami klientów¹.

W systemie kanban każdy z procesów w strumieniu produkuje tylko tyle towarów, aby zastąpić te, które zostały wcześniej pobrane przez kolejny proces. Klient zabiera od dostawcy tylko tyle, ile potrzebuje i tylko wtedy, kiedy je potrzebuje. Początek tego systemu wyciągania

¹ Strona internetowa www.zie.pg.gda.pl/~jcz/kanban.pdf autor Joanna Czerna.09.2009.

to zamówienie od klienta. System ten, to system ciągniony, nazywany również ssącym.

System ssący opiera się na koncepcji supermarketu. Kupując produkty w supermarkecie klienci sami zabierają je z półek, a później pracownicy uzupełniają tylko zabrane wcześniej towary. Proces ten, zastosowany w szczupłej produkcji, oznacza odwrócenie metody produkcji „pchanej”, w której tworzy się długie serie, na podstawie wcześniejszych prognoz sprzedaży.

Wprowadzenie systemu ssącego pozwala zwiększyć elastyczność działań na hali i produkować tylko to, co zostało zamówione, w określonym czasie i ilości. Dzięki temu można wyeliminować nadprodukcję – największy z siedmiu grzechów marnotrawstwa. Celem ostatecznym tej koncepcji jest poziom zero kanban, czyli całkowita eliminacja zapasów międzyoperacyjnych. Innymi słowy, zamówienie od klienta staje się początkiem czystego ciągłego przepływu. W sytuacji idealnej system ssący jest dodatkowo polem nieustannego doskonalenia procesów i działań.

System kanban, aby poprawnie działał, musi mieć określone zasady, standardy. Zasady te powinny być dokładnie sprecyzowane i zrozumiałe dla osób mających do czynienia z systemem. Standardy powinny być ustalone dla samej karty, jej wyglądu, treści, ale także dla sposobu obsługi – obiegu kart, a także części i transportu.

2.2. Zasady kanban

Zasady kanban pod względem obiegu²:

- każdy pojemnik powinien mieć załączoną jedną kartę kanban,
- karta zawsze towarzyszy materiałowi,
- ilość wskazana na karcie musi się zgadzać z ilością detali w pojemniku,
- materiał pobierany do produkcji lub wyprodukowany musi się zgadzać z podanym na karcie,
- kiedy w kolejnym procesie rozpoczyna się produkcja, kanban transportowy umieszczany jest w skrzynce, by zasygnalizować poprzedniemu procesowi potrzebę uzupełnienia materiału,
- kanban produkcyjny umieszczany jest w skrzynce na karty bądź tablicy w tej samej kolejności, w jakiej zabiera się materiał,

² L. Kornicki, Sz. Kubik, *Kanban na hali produkcyjnej*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2009, s. 70.

- produkcja odbywa się zgodnie z kolejnością kart kanban produkcyjnych, umieszczonych w skrzynce.
Zasady transportu z kartami kanban:
- dostawy odbywają się kilka razy dziennie, o wyznaczonym czasie, zwykle co godzinę,
- puste pojemniki i palety umieszczane są w wyznaczonych miejscach w pobliżu dostawcy,
- miejsca dostaw powinny być dokładnie oznakowane,
- rozmiar powierzchni przeznaczonej na dostawy powinien być odpowiednio dobrany – taki, aby pomieścił wielkość dostawy, ale nie większy, aby nie dopuszczać na gromadzenie nadmiernych zapasów.

2.3. Zawartość karty kanban

Idealna karta kanban powinna być jak najdokładniejsza, zawierać szereg szczegółowych i właściwych informacji³ takie, jak:

- numer surowca, części, komponentu,
- opis, jeśli możliwe, wraz z rysunkiem lub zdjęciem,
- ilość części, jaką należy zabrać lub wyprodukować,
- miejsce zaopatrzenia – miejsce poboru części lub poprzedni proces,
- miejsce docelowe – miejsce składowania w supermarkecie lub następny proces,
- rodzaj opakowania, pojemnika,
- ilość kart.

3. Wdrożenie systemu kanban na produkcji

3.1. Cel i harmonogram wdrożenia

System kanban miał rozwiązać problemy produkcyjne i przynieść określone korzyści. Przed projektem postawione zostały 3 główne cele:

- redukcja zapasu w toku (WIP),

³ Strona internetowa,
www.ioz.pwr.wroc.pl/pracownicy/rudnicki/Zarz%C4%85dzanie_logistyczne_1.ppt.
09.2009.

- poprawa przepływu w celu wyeliminowania zakłóceń produkcyjnych,
- skrócenie czasu wykonania (Lead Time).

Projekt obejmował wdrożenie systemu kanban dla wybranej rodziny wyrobów. W tym celu przeanalizowano wszystkie wyroby i pogrupowano je według największych podobieństw. Wybrana rodzina wyrobów nazwana została Magpower 1801 od nazwy jednego z siedmiu wyrobów w rodzinie i stanowi 13 % produkcji wszystkich wyrobów.

Harmonogram wdrożenia został podzielony na główne etapy:

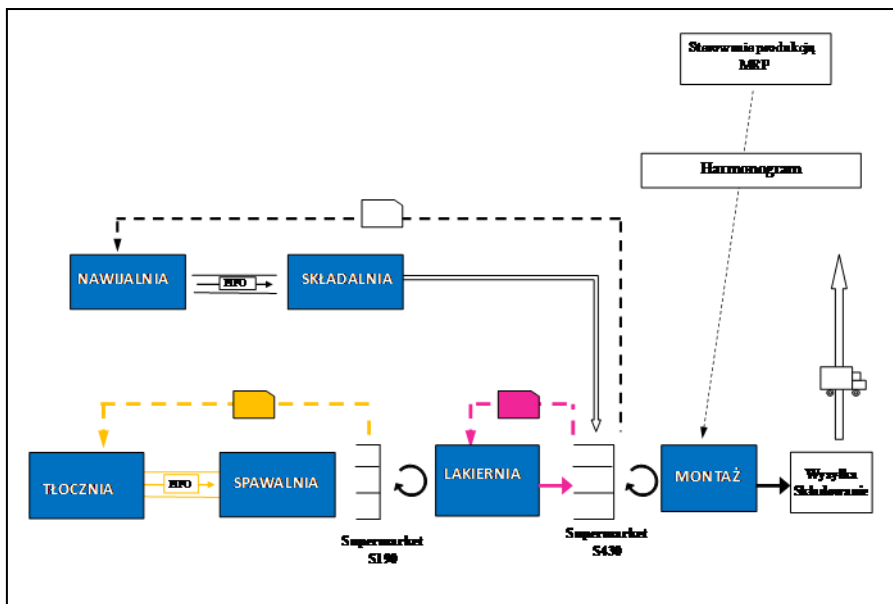
1. Zdefiniowanie procesów i stworzenie mapy stanu przyszłego.
2. Zbudowanie supermarketów.
3. Określenie zasad doboru wielkości kanban.
4. Opracowanie kart kanban.
5. Opracowanie Planu Dla Każdej Części.
6. Szkolenia dla pracowników.

3.2. Mapa stanu przyszłego

Tworząc mapę procesów dla stanu przyszłego (rys. 3) zdecydowano, że stymulatorem będzie wydział montażu. Zatem harmonogram produkcji przekazywany jest tylko na montaż. Oznacza to, że wszystkie pozostałe procesy produkcyjne muszą być odpowiednio ze sobą powiązane a sygnały uruchamiające produkcję muszą do nich docierać we właściwym czasie.

Dział montażu sterowany jest na podstawie planu produkcyjnego z MRP. Montaż zasilany jest w komponenty z supermarketu, więc muszą się tam znajdować materiały zakupowe dostarczane od dostawców zewnętrznych oraz podzespoły wyprodukowane w trzech strumieniach: transformatorów, obudów i kabli.

Strumień transformatorów (biały strumień) – to szereg procesów produkcyjnych na dwóch wydziałach: nawijalni i składalni. Kanban porysowany jest z supermarketu montażu (S430) na początek strumienia produkcji transformatorów – na nawijalnię. Tam uruchomiona produkcja odpowiedniego detalu w odpowiedniej ilości przesuwana jest poprzez kolejne procesy w systemie FIFO.



Rysunek 3. Mapa procesów produkcyjnych w systemie kanban

Źródło: opracowanie własne.

Drugim strumieniem jest produkcja obudów. Tu materiał przechodzi przez trzy wydziały: tłocznię, spawalnię i lakiernię. Różne uwarunkowania technologiczne poszczególnych procesów, jak np. ekonomiczna wielkość partii, czy określona ilość wykrawanych detali z arkusza blachy, powodują, niezgodności z ilością określoną przez kanban. Strumień ten został podzielony na 2 obiegi kanban: pomarańczowy i różowy.

Obieg różowy zaczyna się od pobrania z supermarketu S430 detali na montaż. Wówczas karta kanban wysyłana jest lakiernię. Tam pracownik na podstawie karty pobiera z supermarketu S190 odpowiednie detale i zawiesza je na linię lakierniczą. pomalowane detale są układane kontenerze i wraz z kartą kanban odwożone na wyznaczone miejsce w supermarkecie S430.

Uzupełnianie supermarketu S190 odbywa się w obiegu pomarańczowym. Opróżniony pojemnik po pobraniu detali do malowania, uruchamia kanban, który wędruje na tłocznię. Pierwszym procesem jest wycinanie elementów z arkusza blachy na maszynie numerycznej. Następnie elementy są wyginane na giętarcie poczym przewożone na spawalnię

gdzie detale są łączone w kilku operacjach spawania i zgrzewania. Wykonane elementy odkładane są na wyznaczonym miejscu w supermarkecie S190.

3.3. Określenie zasad doboru wielkości kanban

Nadmierny zapas zamraża pieniądze firmy zaś niedostateczny powoduje zakłócenia w produkcji, więc ważnym elementem w systemie kanban jest optymalny dobór wielkości i ilości kanban. Dla zapewnienia jednolitych zasad i ułatwienia doboru kanban zostało zaprojektowane narzędzie w Excel (rys. 4). Uwzględnia ono istotne zmienne technologiczne, jak: czas trwania wytwarzania, częstotliwość dostaw, czy minimum technologiczne.

Uzyskane informacje, to ilość kart kanban z ilością materiału w pojemniku. Algorytm wyliczeń został tak dobrany, aby spełniał warunki wypracowane w trakcie spotkań zespołu projektowego. Standaryzacja doboru pozwala na zachowanie ustalonych reguł obliczania kanban w całej firmie.

Dobór KANBAN			
KLIENT	System pracy Klienta - ilość zmian	1	KLIENT
	krotność uruchomień / dzień	1	
	Max - ilość max na dzień lub dla dłuższego OD - średnia dzienna	32	
DOSTAWCA	System pracy - ilość zmian	1	DOSTAWCA
	OD -Odstęp pomiędzy uruchomieniami produkcji Dostawcy[d]	2	
	LT [d]	1	
	W - wielkość minimalna	5	
OK		Opracował: Piotr Cichoń	
Zapasy max			
Zapasy max		105	
Potrzeby Klienta	Wielkość partii	32	
	Czas przerobu [h]	8	
Ilość kart kanban		Ilość w pojemniku	
3		35	
II. kart		Pojemność	Ilość do uruchomienia
2 x 35 =		70	
Dobór ekonomicznej partii			
TJ dla Wmin		Ekonomiczna partia	
12		62,5	
TPZ		Wyliczony OD	
15		2,0	

Rysunek 4. Narzędzie wspomagające dobór kanban

Źródło: opracowanie własne.

3.4. Opracowanie kart kanban

Karta kanban jest tak zaprojektowana, aby wyraźnie było wiadomo w jakim obiegu bierze udział i przez jakie procesy musi przejść materiał. Karty oznaczone są kolorem obiegu, w którym krążą. Przykład karty kanban dla obiegu pomarańczowego przedstawiony jest na rys. 5. Kolumna „obszar” wskazuje przez jakie obszary przechodzi produkowany detal. W tym przypadku są to P120 (tłocznia) i P160 (spawalnica). Na każdym z wymienionych obszarów detal zmienia numer indeksu. Jest to wynik kodyfikacji istniejącej w systemie MRP II. Numery indeksów odpowiadają rysunkom technologicznym. Dzięki temu pracownik na danym obszarze wie jaki rysunek musi wziąć do wykonania elementu. Karta kanban, oprócz podstawowych informacji, jak: rodzaj detalu, ilość, obszary produkcyjne i rodzaj opakowania, zawiera dodatkowo dokładny wykaz procesu technologicznego. Jest to zrobione po to, aby materiał mógł płynąć bez specjalnej kontroli i sterowania. Do tej pory, przy produkcji na podstawie MRP II, materiał półprzetworzony stwarzał duże kłopoty na produkcji, gdzie z braku płynnego przepływu tworzone były duże zapasy, materiał się mieszał z innymi i trudno było sterować produkcją, czego wynikiem były braki komponentów na montażu. Głównym powodem zakłóceń w przepływie byli sami pracownicy, którzy raz wstrzymując, a drugi raz przyspieszając produkcję wprowadzali zamieszanie i powodowali przerywanie produkcji detali w połowie procesu. Kanban to zmienił i wypisane dokładnie procesy produkcyjne wskazują pracownikowi do którego kolejnego procesu musi przesunąć materiał.

	KARTA KANBAN		Ilość	64
2/2				
Obszar	Numer Indeksu			Pojemnik
P120	R-1012-116-1			Paleta
P160	R-3019-075-1			Paleta
	PÓŁKA			
Przepływ materiału				
Trumatic	Amada	Gniaz. -zgrzew	Supermarket	
3	3 1	2	s190 D-5	
Przeznaczenie:		MAGPOWER-1801.1613		

Rysunek 5. Karta kanban w obiegu pomarańczowym

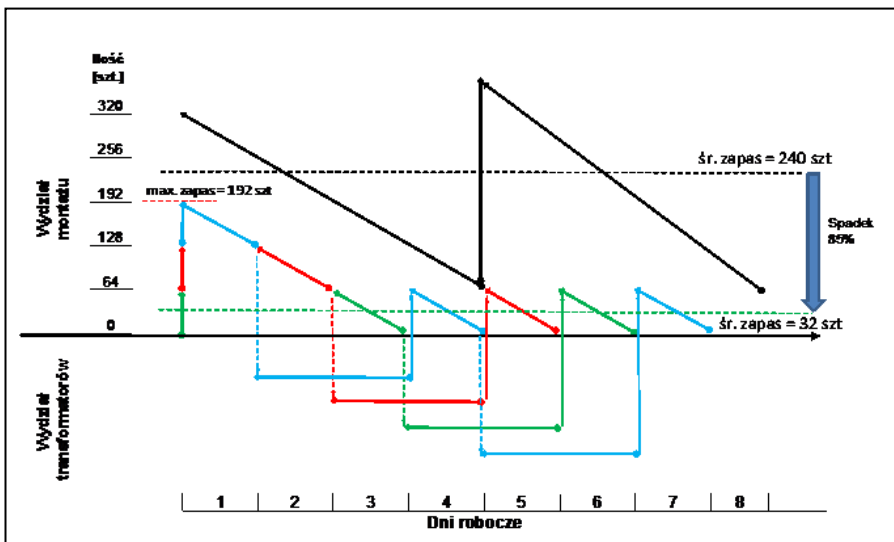
Źródło: opracowanie własne.

3.5. Plan Dla Każdej Części

Ostatnim elementem spajającym całość jest plik PDKC - Plan Dla Każdej Części. Jest to baza danych zawierająca wszelkie potrzebne informacje o komponentach. Na ogół w przedsiębiorstwach informacje o komponentach są dostępne, ale najczęściej są to cząstkowe, znajdujące się w różnych miejscach i dotarcie do właściwych informacji zajmuje dużo czasu. PDKC gromadzi wszystko co potrzebne w jednym miejscu. Zawarte są w nim informacje o poszczególnym indeksie, jego parametrach, dostawcy, opakowaniu, miejscu składowania, miejscu użycia i inne. Plik jest pod opieką jednej osoby, której zadaniem jest ciągła aktualizacja danych. PDKC nie wnosi bezpośrednio wartości dodanej, ale znacznie wspomaga procesy i działania poprawiające efektywność produkcji.

4. Korzyści

Przeprowadzone obserwacje po wdrożeniu systemu kanban oraz porównaniu wskaźników przed i po wdrożeniu pozwalają stwierdzić, że projekt został wdrożony z sukcesem, a postawione cele zostały osiągnięte w 100%.



Rysunek 6. Porównanie zapasów transformatorów

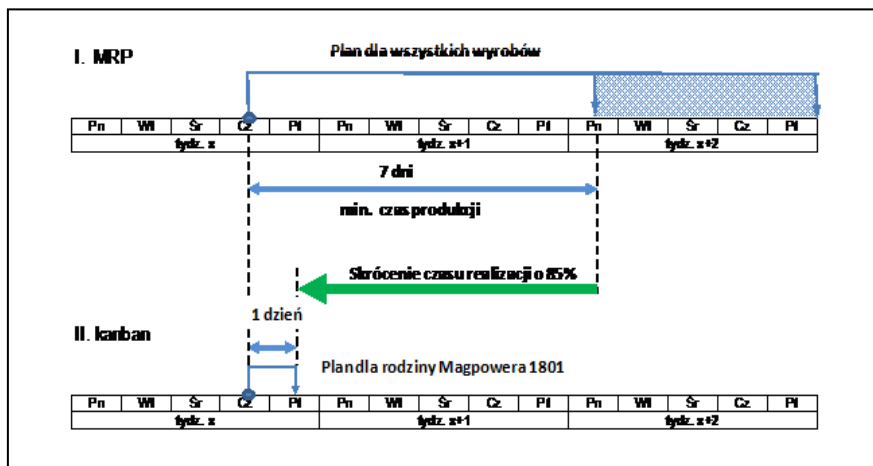
Źródło: opracowanie własne.

Jednym z celów projektu było obniżenie WIP. Na rys. 6 pokazano porównanie zachowania się zapasu transformatorów przed i po wdrożeniu systemu ssącego.

Linia czarna prezentuje stan przedwdrożeniowy, gdzie produkcja odbywała się w dużych partiach tygodniowych tworząc duże zapasy a poziom maksymalny trudno kontrolowalny w granicach 300 – 400 szt, a nierzadko większy.

Kolorowe linie odpowiadają kartom kanban dla transformatorów. Dobrano 3 karty po 64 szt. Zużyty kanban (tu niebieska, czerwona i zielona linia) uzupełniany jest na wydziale transformatorów w ciągu 2 dni. W przypadku tego systemu, gdy z jakichkolwiek powodów zatrzymana zostanie produkcja maszyn na montażu, wyprodukowanych transformatorów będzie co najwyżej 192 szt. Przy regularnej produkcji maszyn na montażu, codziennie jest zużywany 1 kanban transformatorów, zatem codziennie karta idzie do uzupełnienia. Wówczas średni zapas transformatorów jest na poziomie ok. 32 szt. Średnie obniżenie zapasu produkcji w toku, to ok. 85 %.

Zakłócenia produkcyjne spowodowane brakiem podzespołów na czas zostały zredukowane całkowicie. Uzupełniany zapas komponentów w supermarkecie gwarantuje niezakłóconą produkcję na montażu. Pobranie materiału z supermarketu powoduje uruchomienie kanban i uzupełnienie braku.



Rysunek 7. Porównanie czasu realizacji produkcji wyrobów

Źródło: opracowanie własne.

Czas reakcji od planowania do wyprodukowania skrócił się o 85 % (rys. 6). Pracując zgodnie z systemem MRP II najkrótszy czas wytworzenia wyrobu wyniósł 7 dni roboczych. Tyle trwa produkcja podzespołów na wydziałach poprzedzających montaż. Zaś system kanban, ze względu na supermarket na wydziale montażu, pozwala skrócić czas realizacji do 1 dnia.

Podsumowanie

Koncepcja kanban jest bardzo dobrym narzędziem ciągłej i efektywnej racjonalizacji procesów produkcyjnych. Stwarza możliwość poszukiwania źródeł powstających problemów i zakłóceń przebiegu procesu wytwórczego. Błędy lub wady zauważone w procesie są natychmiast identyfikowane i korygowane. System kanban oznacza zarządzanie przepływem i produkcją dokładnie na czas. Jeśli proces nie otrzymuje zlecenia realizacji zadania, nie wykonuje go.

Podsumowując, wdrożenie systemu kanban na produkcji pomogło:

- zminimalizować zapasy bez ryzyka niezrealizowania terminów,
- przyspieszyć przepływ materiałów,
- zmniejszyć nadprodukcję, która jest jednym z najgorszych rodzajów marnotrawstwa,
- skrócić termin realizacji zamówień,
- kontrolować jakość we wszystkich etapach procesu,
- kontrolować poziom zapasów.

Wdrażając kanban wykorzystano także narzędzia:

- SMED (Single Minute Exchange of Die) - to wymiana narzędzia w ciągu jednocyfrowej liczby minut. Redukcja czasu przebrojenia maszyny zwiększa czas przeznaczony na produkcję. SMED umożliwia zmniejszenie wielkości partii produkcyjnych a zatem i ilości zapasów, co w efekcie powoduje obniżenie kosztów produkcji.
- Przepływ jednej sztuki (ang. One Piece Flow) to sposób organizowania produkcji, w której materiały są przekazywane ze stanowiska na stanowisko w określonym tempie, niezmiennie i nieprzerwanie (bez zatrzymań).
- 5S – to odniesienie do pięciu japońskich słów: Seiri (selekcja), Seiton (systematyka), Seiso (sprzątanie), Seiketsu (standaryzacja), Shitsuke (samodyscyplina), które charakteryzują podejście do za-

rzadzania miejscem pracy a także do procesu pracy, zmierzającym do podniesienia wydajności przez wyeliminowanie strat, usprawnieniu procesów i redukcję procesów zbędnych.

Bez tego typu narzędzi trudno byłoby wdrożyć poprawnie system ssący.

Literatura:

1. Aluchna M., Płoszajski P., *Zarządzanie japońskie – ciągłość i zmiana*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
2. Bernal J., Ingram J., Kraśnicka T., *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
3. Grudzewski M., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
4. Kornicki L., Kubik Sz., *Kanban na hali produkcyjnej*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2009.
5. Liker J.K., *Droga Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
6. MacDuffee D., *Co to jest Lean Manufacturing*, Konferencja Lean Manufacturing, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2000.
7. Makuch A., *Zarządzanie produkcją w praktyce*, E-letter, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2008.
8. Materiał szkoleniowy, *Wdrażanie Lean Production*, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechnika Wrocławska, Wrocław 2007.
9. Strona internetowa, www.zie.pg.gda.pl/~jcz/kanban.pdf autor J. Czerska.

Information Technology Infrastructure Library jako przykład upowszechniania dobrych praktyk w zarządzaniu

Wstęp

W obecnych czasach coraz trudniej wyobrazić sobie efektywnie funkcjonujące przedsiębiorstwo, które nie korzysta z technologii informacyjnej. Poczynając od prostych algorytmów przeobrażania maszyn, poprzez ewidencję czasu pracy, na zaawansowanych systemach wspomagania zarządzania kończąc, stała się ona nieodzownym elementem niemal każdej organizacji. Jednak gwałtowny rozwój tej technologii, mimo bardzo wielu korzyści, które ze sobą niesie, może być również źródłem znaczących kosztów i chaosu organizacyjnego. Biblioteka najlepszych praktyk z zakresu zarządzania technologiami informacyjnymi występująca pod angielską nazwą Information Technology Infrastructure Library jest jednolitym zbiorem najważniejszych wytycznych, umożliwiających każdej organizacji na opracowanie szczegółowych procedur i instrukcji dostosowanych do warunków jej funkcjonowania oraz specyfiki usług IT oferowanych w i/lub przez daną organizację, a co za tym idzie do sprawnego zarządzania technologiami informacyjnymi. Information Technology Infrastructure Library powstała na bazie doświadczeń wielu jednostek i organizacji świadczących bądź korzystających z usług informatycznych. Opierając się na wskazówkach w niej zawartych organizacje korzystające z technologii informacyjnych i/lub świadczące usługi IT są w stanie efektywnie zarządzać klasycznymi czynnikami konkurencyjności, a więc jakością, kosztami i ciągłością dostaw oferowanych przez siebie wewnętrznie lub na zewnątrz usług IT.

Niniejszy artykuł jest próbą przedstawienia biblioteki najlepszych praktyk z zakresu zarządzania technologiami informacyjnymi występującej pod angielską nazwą Information Technology Infrastructure Library. Autor skoncentrował się na opisie genezy jej powstania i rozwoju oraz

jej istoty i zakresu funkcjonowania w kontekście korzyści, jakie może ona przynieść w zarządzaniu.

1. Geneza powstania i rozwój Information Technology Infrastructure Library¹

Information Technology Infrastructure Library to kodeks dobrych praktyk, który został stworzony z myślą o działach zajmujących się IT w administracji publicznej Wielkiej Brytanii. Początki jego powstania sięgają lat 80-tych XX wieku, kiedy to dotychczas stosowane metody zarządzania technologiami informatycznymi stały się zbyt kosztowne i nieefektywne. Dynamiczny rozwój i gwałtowne rozpowszechnianie się IT skłoniło Central Computer and Telecommunications Agency do rozpoczęcia prac nad Government Information Technology Infrastructure Management Method (GITIMM). Podstawą tego projektu było przekonanie, że źródłem obniżenia kosztów przy jednoczesnym zwiększeniu wydajności zarządzania IT jest ujednolicenie standardów i działań w tym zakresie. Dzięki temu różne jednostki administracyjne mogłyby w podobny sposób organizować swoją strukturę IT, a co za tym idzie, rozwiązania i pracownicy mogłyby być swobodnie przenoszone między różnymi jednostkami. W 1986 roku powołano zespół w celu opracowania planu stworzenia GITIMM, na czele którego stanął John Stewart. Na przełomie 1987 i 1988 roku zespół ten podjął prace nad opracowaniem modułów wsparcia cyklu oprogramowania, kosztów, pojemności, dostępności oraz jakości struktur IT. W działania zespołu została zaangażowana specjalnie utworzona grupa użytkowników o nazwie IT Infrastructure Management Forum oraz liczne przedsiębiorstwa prywatne. Owocem pracy zespołu Johna Stewarta była powstała w latach 90-tych XX wieku pierwsza wersja Information Technology Infrastructure Library. W 1998 roku ukazała się pierwsza opracowana na jej podstawie książka "Help Desk", a do roku 2000 pierwsza wersja Information Technology Infrastructure Library obejmowała 34 pozycje.

Pierwotnym celem Information Technology Infrastructure Library było dostarczenie administracji rządowej możliwie jak najefektywniejszego systemu zarządzania IT i to właśnie na tym koncentrowali się twórcy jej pierwszej wersji. Mimo tego ograniczenia, stworzony przez

¹ C. Alison, A. Hanna, I. Macfarlane, S. Rance, C. Rudd, *An Introductory Overview of ITIL® V3 itSMF*, Ltd 2007.

nich zbiór wskazówek okazał się na tyle wspierać przedsięwzięcia z zakresu IT, że zainteresowali się nim eksperci z branży informatycznej z całego świata. Pod koniec lat 90-tych XX wieku Information Technology Infrastructure Library stopniowo stawała się powszechnie rozpoznawalnym standardem zarządzania usługami informatycznymi. W 2000 roku, w związku z rosnącymi potrzebami związanymi z jej stosowaniem powstała druga wersja Information Technology Infrastructure Library. Funkcjonujące w wersji pierwszej 34 książki zastąpiono pierwotnie 6-cioma, a ostatecznie 10-cioma pozycjami, które oprócz lepszego ustrukturalizowania treści, zawierały daleko idące zmiany w samej koncepcji.

Druga wersja Information Technology Infrastructure Library z założenia była skierowana do możliwie najszerszego grona odbiorców - zarówno do jednostek administracji publicznej, jak i organizacji prywatnych. Jednym z głównych jej założeń była swoista „skalowalność” zebranych wskazówek, które mogły być stosowane w organizacjach o różnej wielkości i profilu działalności. Aby osiągnąć ten cel, została ona oparta na podejściu procesowym do zarządzania. Główny nacisk położono na zdefiniowaniu głównych celów, podstawowych działań oraz głównych czynności, w tym procesu rozpoczynania i kończenia usług informatycznych. Ponadto wprowadzono liczne wskazówek odnośnie dokonywania pomiarów, raportowania oraz audytu procesów, co przyczyniło się do zwiększenia przejrzystości poziomu świadczonych usług. Information Technology Infrastructure Library w wersji drugiej stworzyła kompleksowe ramy zarządzania usługami informatycznymi, w obrębie których kluczową rolę odgrywały dwa obszary - wsparcie usługi i dostarczanie usługi (ang. „service suport” i „service delivery”). Zawarte w nich wytyczne na blisko siedem lat stały się głównymi wyznacznikami zarządzania IT.

W 2007 roku opublikowano trzecią wersję Information Technology Infrastructure Library, która powstała w wyniku prac zespołu Information Technology Infrastructure Library Refresh kierowanego przez Sharon Taylor, a powołanego przez Office of Government Commerce, który wchłoniął Central Computer and Telecommunications Agency w trakcie powstawania drugiej wersji biblioteki. Information Technology Infrastructure Library w trzeciej wersji wyewoluowała na podstawie doświadczeń stosowania wersji drugiej i bazuje na procesach zdefiniowanych w niej, modyfikując je tam gdzie to było konieczne. Centralnym punktem wersji trzeciej stał się tzw. „cykl życia usługi”, który definiuje jej kolejne etapy w pięciu głównych publikacjach - „Strategia Usługi”,

„Projektowanie Usługi”, „Wdrażanie Usług”, „Eksploatacja Usługi” i „Ustawiczne Doskonalenie Usługi”.

2. Istota i zakres funkcjonowania Information Technology Infrastructure Library²

Istotą Information Technology Infrastructure Library, obecnie funkcjonującej w wersji trzeciej, jest pełne dopasowanie zarządzania IT do potrzeb strategii ogólnej organizacji. Podstawą tego dopasowania są tu procesy ułożone zgodnie z tzw. „cyklem życia usługi”, posiadające zdefiniowane role i jasno określoną odpowiedzialność. Procesy te opisane są na tyle kompleksowo, aby mogły funkcjonować zarówno w organizacjach komercyjnych jak i niekomercyjnych, niezależnie od ich wielkości, typu czy posiadanych narzędzi. Biblioteka ta kładzie również nacisk na jakość świadczenia usług informatycznych, czego wyrazem są liczne wytyczne, wskaźniki i narzędzia pozwalające określić poziom świadczenia tych usług - niezależnie czy ich dostawcą jest jednostka wewnętrzna, czy też firma zewnętrzna. Dzięki temu biblioteka ta stała się powszechnie akceptowanym i respektowanym zbiorem wskazówek i wytycznych odnośnie zarządzania IT.

Information Technology Infrastructure Library w wersji trzeciej jest biblioteką dobrych praktyk, które zebrane są w pięciu książkach opisujących poszczególne etapy tzw. „cyklu życia usług” – strategia usługi, projektowanie usługi, wdrażanie usługi, eksploatacja usługi i ustawiczne doskonalenie usługi.

Pierwszym etapem „cyklu życia usługi” jest strategia usługi³ (ang. „service strategy”), która zawiera wytyczne odnośnie formułowania strategii świadczenia usług IT i wspiera dostosowywanie tej strategii do strategii ogólnej organizacji. W ramach strategii usług wyróżnione zostały trzy podstawowe procesy: zarządzanie portfelem usług, zarządzanie finansami oraz zarządzanie popytem. Zarządzanie portfelem usług opiera się na określeniu potrzeb biznesowych oraz zbudowaniu oferty IT. Główny nacisk położony jest tu na postrzeganie usług informatycznych z perspektywy wartości jakie mogą dostarczyć klientom. Zarządzanie finansami koncentruje się na planowaniu budżetu dostawcy usług infor-

² C. Alison, A. Hanna, I. Macfarlane, S. Rance, C. Rudd, *An Introductory Overview of ITIL® V3* itSMF Ltd 2007.

³ Office of Government Commerce (OGC) *Key Element Guide Service Strategy* TSO 2008.

matycznych, księgowaniu kosztów dostarczania usług oraz naliczaniu opłat. Zarządzanie popytem natomiast stara się zidentyfikować powtarzalne wzorce zachowań biznesowych oraz oferuje narzędzia umożliwiające analizę profili odbiorców, aby z jednej strony wpływać na popyt klienta na usługi informatyczne, a z drugiej dostarczać pojemność usług pozwalającą ten popyt zaspokoić.

Drugim etapem „cyklu życia usługi” jest projektowanie usługi⁴ (ang. „service design”). Istotą tego etapu jest wsparcie projektowania nowych i modyfikacji już dostarczanych usług informatycznych. W ramach projektowania usług można wyróżnić takie elementy jak dokumentację, architekturę, procesy i politykę dostarczania usług informatycznych. Efektem tego etapu jest powstanie tzw. pakietu projektu usługi (ang. „service design package”), który zawiera kompleksowy opis wszystkich elementów nowej bądź zmodyfikowanej usługi. Ponadto określa on dwa najważniejsze jej aspekty, a więc użyteczność oraz możliwości i zasady użytkowania.

Kolejnym etapem „cyklu życia usługi” jest wdrażane usługi⁵ (ang. „service transition”), którego głównym celem jest zapewnienie płynnego przejścia i dostarczenia nowej lub zmienionej usługi informatycznej zgodnie z założeniami przyjętymi na etapie projektowania usługi. Do głównych procesów wdrażania usługi należy zaliczyć: planowanie i wsparcie przekazania, zarządzanie zmianami, zarządzanie komponentami usług i konfiguracją, zarządzanie wersjami i wdrożeniami, weryfikacja i testowanie usług, ocena oraz zarządzanie wiedzą.

Czwartym etapem „cyklu życia usługi” jest eksploatacja usługi⁶ (ang. „service operation”), jest on konsekwencją wdrożenia usługi i koncentruje się na jej prawidłowym funkcjonowaniu. Wytyczne dotyczą tu przede wszystkim zarządzania systemami i infrastrukturą informatyczną umożliwiającą dostarczanie i zapewnienie wsparcia dla usługi. Procesy wyszczególnione na tym etapie to: zarządzanie incydentami, realizacja zamówień, zarządzanie uprawnieniami dostępu, zarządzanie zdarzeniami oraz zarządzanie problemami.

Ostatnim elementem „cyklu życia usługi” jest ustawiczne doskonalenie usługi⁷ (ang. „continual service improvement”). Etap ten odpo-

⁴ Office of Government Commerce (OGC) *Key Element Guide Service Design* TSO 2008.

⁵ Office of Government Commerce (OGC) *Key Element Guide Service Transition* TSO 2008.

⁶ Office of Government Commerce (OGC) *Key Element Guide Service Operation* TSO 2008.

⁷ Office of Government Commerce (OGC) *Key Element Guide Continual Service Improvement* TSO 2008.

wiada za określanie i ciągłą poprawę zarówno, jakości samej usługi informatycznej, jak i poziomu jej dostarczania. Ustawiczne doskonalenie usługi powinno być obecne na wszystkich etapach „cyklu życia usługi”, pozwalając ocenić ich sprawność i skuteczność oraz dostarczać rekomendacje odnośnie ich doskonalenia. Wyróżniono tutaj takie procesy jak mierzenie usług, raportowanie usług oraz 7-stopniowy proces doskonalenia usług.

3. Zasady działania Information Technology Infrastructure Library

Information Technology Infrastructure Library w wersji trzeciej jest zbiorem najlepszych praktyki w zakresie zarządzania usługami informatycznymi, które pozwalają na opracowanie szczegółowych procedur i instrukcji dostosowanych do specyfiki usług oferowanych w lub przez daną organizację. Wytyczne zebrane w tej bibliotece mają na celu wskazanie działań niezbędnych do poprawy efektywności zarządzania IT, jednak nie mają charakteru konkretnych procedur czy instrukcji, które mogą być bezpośrednio zastosowania w dowolnej organizacji. Information Technology Infrastructure Library nie jest standardem, który można wdrożyć, lecz kodeksem dobrych praktyk, w zgodności z którym organizacje mogą funkcjonować. Biblioteka ta zwraca uwagę na najczęściej popełniane błędy i przedstawia rozwiązania pozwalające ich unikać oraz opisuje kompleksowo całą organizację IT.

4. Korzyści Information Technology Infrastructure Library

Information Technology Infrastructure Library powstała na bazie doświadczeń wielu jednostek i organizacji zajmujących się świadczeniem usług informatycznych. Dzięki temu pozwala w relatywnie krótkim czasie wykorzystać wiedzę zdobywana przez wiele lat przez organizację z całego świata. Do największych korzyści Information Technology Infrastructure Library zalicza się:

- redukcje kosztów poprzez nowoczesne zarządzanie IT i postrzeganie go jako biznesu,
- podniesienie poziomu jakości IT poprzez ciągłe doskonalenie procesów z nim związanych,

- ułatwienie komunikacji dzięki ujednoliceniu języka i sposobów komunikacji,
- ułatwienie dostarczania usług IT dzięki stworzeniu jednolitej platformy świadczenia usług.

Podsumowanie

Information Technology Infrastructure Library przedstawia pewne rekomendacje w zakresie organizacji procesów zarządzania usługami informatycznymi i w przeciwieństwie do norm ISO umożliwia swobodną ich adaptację do specyficznych potrzeb organizacji. Każda organizacja decydując się z nich korzystać może stworzyć swój indywidualny model biblioteki konstruując wewnętrzne procesy, procedury i instrukcję w oparciu o wytyczne Information Technology Infrastructure Library i własne doświadczenia. Przykładem takiego modelu może być CTP ITSM Reference Model stworzony przez CT Partner, który jest efektem wieloletnich doświadczeń tej firmy w stosowaniu wytycznych biblioteki w swojej praktyce biznesowej. Jednym z najbardziej znanych modeli jest Microsoft Operations Framework, który łączy wytyczne Information Technology Infrastructure Library z konkretnymi potrzebami wykorzystywania produktów i technologii firmy Microsoft. Równie powszechny jest HP IT Service Management Reference Model oparte na doświadczeniu Hewlett-Packard w zarządzaniu oraz procesach IT. Wszystkie te organizacje, oraz wiele innych, było w stanie radykalnie obniżyć zarówno koszty wykorzystywania, jak i świadczenia usług z zakresu IT. Ponadto wytyczne zawarte Information Technology Infrastructure Library pozwoliły im na zapewnienie wyższego poziomu i ciągłości dostarczania usług IT do klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Literatura:

1. Alison C., Hanna A., Macfarlane I, Rance S., Rudd C. *An Introductory Overview of ITIL® V3* itSMF Ltd 2007.
2. Office of Government Commerce (OGC) *Key Element Guide Continual Service Improvement* TSO 2008.
3. Office of Government Commerce (OGC) *Key Element Guide Service Design* TSO 2008.

4. Office of Government Commerce (OGC) *Key Element Guide Service Operation* TSO 2008.
5. Office of Government Commerce (OGC) *Key Element Guide Service Strategy* TSO 2008.
6. Office of Government Commerce (OGC) *Key Element Guide Service Transition* TSO 2008.

Problematyka wartościowania ryzyka w operacyjnym zarządzaniu ryzykiem

Wstęp

Wartościowanie ryzyka i związane z tym aspekty należą do „wrażliwych punktów” zarządzania ryzykiem. Błędy popełnione na tym etapie są brzemiennie w skutkach dla całego cyklu. Aby zarządzać tym zjawiskiem należy przede wszystkim je zdefiniować, zidentyfikować (wykryć), oraz dokonać wypowiedzi o jego wielkości. W zarządzaniu operacyjnym, w momentach podejmowania szybkich i jednocześnie ważkich decyzji, zarząd często domaga się konkretnej wypowiedzi o wielkości ryzyka stawiając pytania typu: ile? z jakim prawdopodobieństwem? jakie będą szkody? Żąda od *risk managera* podania wartości mierzalnej. Aby podać wartość mierzalną ryzyka należy dysponować mierzalną wartością prawdopodobieństwa wystąpienia jakiegoś zjawiska (np. poniesienia straty).

Celem artykułu jest przedstawienie i zaproponowanie metody szacowania prawdopodobieństwa (jako składowej współczynnika ryzyka), która umożliwi podanie konkretnej mierzalnej wartości dla tego parametru (i w konsekwencji wartości ryzyka). Wartość ta wraz z interpretacją winna pomóc decydentom mającym do dyspozycji większą liczbę wariantów decyzyjnych w podejmowaniu decyzji obarczonych ryzykiem.

1. Ryzyko - zagrożenie czy szansa?

Aby prawidłowo ocenić ryzyko należy najpierw ustalić, co dany podmiot rozumie pod tym pojęciem. W literaturze znajdziemy bowiem skrajnie różne podejścia i definicje.

Stanisław Sudol twierdzi, że „Po pierwsze, pojęciem ryzyka operujemy tylko w odniesieniu do możliwych strat, a więc sytuacji negatywnej. Po drugie, o ryzyku możemy mówić, gdy potencjalną stratę wynikającą

z podejmowanego działania można skwantyfikować, dzięki czemu podejmując działanie jesteśmy świadomi, jaka starta nam zagraża. Warunkiem określenia potencjalnej straty jest ustalenie prawdopodobieństwa jej wystąpienia, co czyni się na podstawie rachunku prawdopodobieństwa.”¹

Odnosząc się do tego stanowiska krytycznie należy podkreślić, iż o ryzyku mówimy nie tylko wtedy, gdy istnieje możliwość wyłącznie poniesienia straty (ryzyko czyste), ale również gdy obok możliwości porażki istnieje szansa wygranej (ryzyko spekulacyjne)². Kwantyfikacja straty jest oczywiście konieczna, tuż obok ustalenia prawdopodobieństwa jej wystąpienia, jednakże parametry te można obliczać niezależnie od siebie, a rachunek prawdopodobieństwa nie jest jedyną możliwą metodą szacowania prawdopodobieństwa poniesienia straty.

Chong i Brown uważają, że „ryzyko oznacza możliwość wystąpienia jakiegoś zdarzenia oraz niepewność tego, gdzie kryje się zagrożenie i na ile prawdopodobne jest jego wystąpienie”³.

„Z kolei neutralna koncepcja ryzyka traktuje je z jednej strony jako zagrożenie, z drugiej zaś jako szansę. Mówi się o nim wtedy, gdy nie jest znany wynik pewnego działania. Oznacza to, że zrealizowany wynik może być lepszy lub gorszy od zamierzanego wyniku”⁴. I ten właśnie pogląd jest bliski temu, który zostanie przyjęty w tym artykule. Autorzy rozumieją bowiem pod tym pojęciem „możliwość nieosiągnięcia *explicite* sformułowanego lub *implicite* wynikającego celu przedsiębiorstwa”⁵.

Dalej należy wyjaśnić, iż przyczyną ryzyka jest niepewność, która przez innych autorów bywa często utożsamiana z ryzykiem. To ona jest barierą, która uniemożliwia przewidzenie wyniku wykonywanego działania, co z kolei powoduje wkroczenie w obszar ryzyka. Drugim filarem tak sformułowanej definicji jest powiązania ryzyka z celem⁶. Każde bowiem działanie (przedsięwzięcie) winno mieć swój cel. Tylko właściwie

¹ S. Sudol, *Przedsiębiorstwo, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. PWE, Warszawa 2006, s. 87-88.

² Zob. G. Zellmer, W. Wasilewski, *Practical Risk-Management in Enterprises*, [w:] J. Stankiewicz (red.), „Management” Vol. 13, No 2, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2009, s. 17.

³ Y.Y. Chong, E.M. Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 51.

⁴ K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 r., s. 13.

⁵ BaFin (2009), *Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA)*, Rundschreiben 3/2009 (VA) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.

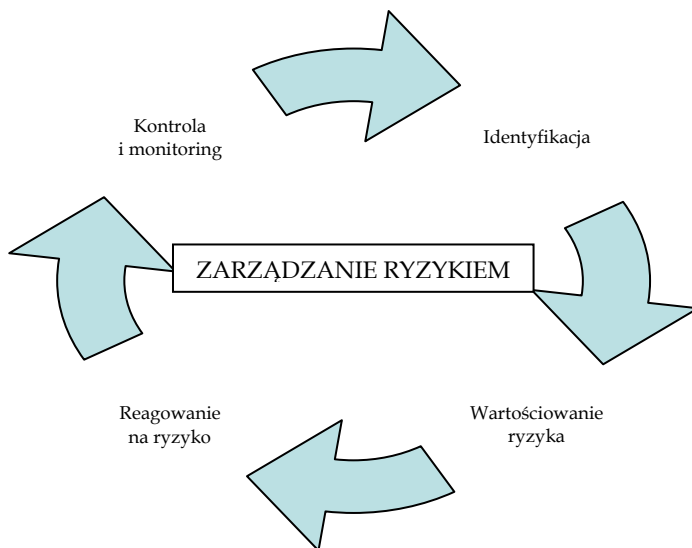
⁶ Por. G. Zellmer, *Risikomanagement*, Die Wirtschaft, Berlin 1990, s. 12.

postawiony cel umożliwi ocenę wyniku danego działania: czy cel został osiągnięty czy też nie?

Prawidłowy proces wartościowania ryzyka wymaga aby cel był prawidłowo sformułowany. Oznacza to, iż powinien jasno opisywać stan, który zamierzamy osiągnąć. Zawiera on zatem odpowiedzi na pytania co, jak, i kiedy chcemy osiągnąć⁷.

2. Zarządzanie ryzykiem, czyli spójrzmy w przyszłość

„Zarządzanie ryzykiem podmiotu jest to podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez ten podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka”⁸. Nie jest to precyzyjny opis procesu zarządzania ryzykiem ale jest to zdanie bardzo dobrze oddające sens tego działania, a właściwie szeregu działań.



Rysunek 1. Fazy procesu zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

⁷ Szerzej na ten temat w W. Wasilewski, *Zarządzanie ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym*, [w:] A. Antonowicz (red.), *Współczesne dylematy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw - teoria i praktyka*, Sopot 2010 s. 25.

⁸ K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 r., s. 15.

Proces ten składa się z kilku etapów tworzących pętlę: identyfikacja ryzyka, wartościowanie ryzyka, reagowanie na ryzyko (unikanie, redukcja, transfer, akceptacja), monitorowanie ryzyka.

W pierwszym etapie skupiamy się na stworzeniu listy wszystkich możliwych rodzajów ryzyka związanych z działalnością organizacji. Lista ta winna być możliwie jak najpełniejsza i obejmować wszystkie obszary działalności podmiotu. O sukcesie realizacji tego zadania będzie decydował zasób potrzebnych narzędzi oraz doświadczenie.

W etapie drugim określamy jak duże jest każde ryzyko z listy utworzonej w etapie pierwszym. Inaczej mówiąc określamy, które ryzyko jest dla nas ważne, stanowi duże zagrożenie i trzeba się nim zająć, a które jest małe i nieistotne, na tyle iż nie trzeba przeznaczać środków na reakcje i dalsze postępowanie. Szerzej na ten temat w punkcie 4.

Najczęściej reakcja na ryzyko sprowadza się do wyboru jednej z czterech postaw. Pierwszą możliwością jest unikanie go. To niechybnie wiąże się z całkowitym zaniechaniem działalności związanej z tym ryzykiem. Możemy też próbować zmniejszać dane ryzyko. To będzie oznaczało inwestycje w potrzebne do tego instrumenty (na przykład zakup technicznych środków ochronnych). Kolejną postawą jest transfer ryzyka, przy którym sami nie inwestujemy w narzędzia, ale należy przygotować środki finansowe dla podmiotu, który zgodzi się nasze ryzyko przejąć (najpowszechniejszą formą są ubezpieczenia). Po przedsięwzięciu kroków mających na celu redukcję i/lub transfer ryzyka, zawsze pozostaje jakaś część ryzyka, którą podmiot musi zaakceptować. Wybór postawy będzie zależał od indywidualnych cech organizacji i tzw. „apetytu na ryzyko”.

Po zakończeniu wcześniejszych etapów należy monitorować i raportować skutki podjętych działań. Daje to informacje o wszelkich odchyleniach realnych skutków od przyjętego planu, możliwość dokonania korekty i modernizacji stosowanych środków i narzędzi.

3. Ocena ryzyka – liczenie zysków i strat

3.1. Miara ryzyka

„Naturalną miarą ryzyka jest kombinacja wielkości możliwej straty i wielkości prawdopodobieństwa poniesienia tej straty”⁹. Ten sposób myślenia jest szeroko rozpowszechniony w literaturze. Należy uściślić, iż w naszym przypadku miarę tę należy rozumieć jako kombinację wielkości możliwego odchylenia od celu oraz wielkości prawdopodobieństwa nieosiągnięcia celu. Współczynnik ryzyka będzie obliczany zatem według wzoru:

Ryzyko = prawdopodobieństwo nieosiągnięcia celu * rozmiar nieosiągnięcia celu

O ile straty wywołane nieosiągnięciem celu można relatywnie łatwo oszacować *ex post*, o tyle szacowanie prawdopodobieństwa nieosiągnięcia celu nastrocza wielu problemów.

W dalszej części zaprezentowana zostanie metoda matematyczna, jako jedna z wielu możliwości wartościowania prawdopodobieństwa (i dalej wartościowania ryzyka).

3.2. Model logitowy – podstawy teoretyczne

Rozpatrzmy następujący model ekonometryczny:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n,$$

gdzie $X_1, X_2, \dots, X_n$ są wybranymi do modelu zmiennymi wyjaśniającymi Y_i . Model taki nazywany jest liniowym modelem prawdopodobieństwa.

Model liniowy jest najprostszym modelem ekonometrycznym, ale także najmniej efektywnym. Sprawdza się dla danych o silnej zależności liniowej, dla których przy wzroście (spadku) jednej zmiennej wzrasta (spada) wartość drugiej zmiennej.

⁹ T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 59.

Dla zmiennych dychotomicznych, wywołujących u badanych jedną z tylko dwóch możliwych odpowiedzi („tak” lub „nie”) stosuje się m.in. model logitowy¹⁰.

Najkrócej można go przedstawić następująco.

Przyjmując za P_i = prawdopodobieństwo, że $Y_i = 1$ (czyli, że zdarzenie zaszło) oraz $(1-P_i)$ = prawdopodobieństwo, że $Y_i = 0$ (zdarzenie nie zaszło), zmienna Y_i ma następujący rozkład:

Y_i	Prawdopodobieństwo
0	$1-P_i$
1	P_i
Razem	1.

Zapiszmy prawdopodobieństwo w następującej postaci:

$$P_i = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}},$$

co po przekształceniu daje:

$$P_i = \frac{e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}}.$$

Wtedy prawdopodobieństwo przeciwne $1 - P_i$ dane jest wzorem:

$$1 - P_i = \frac{1}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}}.$$

Zatem:

¹⁰ W literaturze znaleźć można szereg przykładów, w których wykorzystuje się ten model do analiz wzrostu populacji, PKB, bezrobocia czy też podaży pieniądza. Szeroko na temat podstaw teoretycznych modelu logitowego pisał J.S. Cramer w *The Logit Model: An introduction for Economists* (1991 r. Edward Arnold Publishers, Londyn) oraz *Logit Models from Economics and Other Fields* (Cambridge University Press, 2003).

$$\frac{P_i}{1 - P_i} = \frac{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}} = e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}.$$

Wyrażenie $\frac{P_i}{1 - P_i}$ jest ilorazem szans prawdopodobieństwa, że zdarzenie zaszło do prawdopodobieństwa, że zdarzenie nie zaszło.

Wyznaczając logarytm naturalny wyrażenia

$$\frac{P_i}{1 - P_i} = e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}$$

otrzymujemy model:

$$\text{Logit}(P) = \ln\left(\frac{P}{1 - P}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n,$$

nazywany modelem logitowym, który zakłada liniowy związek logarytmu ilorazu szans ze zmiennymi X_i .

Przy małej liczebności próby, model logitowy można szacować Metodą Największej Wiarogodności (MNV), a w przypadku dużej próby – uogólnioną Metodą Najmniejszych Kwadratów (MNK)¹¹.

Zastosowanie modelu logitowego do obliczenia prawdopodobieństwa nieosiągnięcia celu (składowej ryzyka) obrazuje przykład w punkcie 4.3.

3.3. Studium przypadku

Przedsiębiorstwo zajmujące się wytwarzaniem i sprzedażą włókien technicznych planuje modernizację parku maszynowego w celu unowocześnienia technologii, a co za tym idzie, rozszerzenia asortymentu. Zakup nowych maszyn u producenta jest bardzo drogi i w obecnej sytuacji niemożliwy (brak zdolności kredytowej przedsiębiorstwa).

Firma zamierza zakupić urządzenia używane. W tym celu został przeprowadzony research na rynku wtórnym.

Zarząd musi podjąć decyzję o wyborze sprzętu z dostępnej oferty. Kryterium decyzyjnym jest cena oraz ryzyko przestoju produkcji związane z awarią używanego urządzenia.

¹¹ Damodar N. Gujarati, *Basic econometrics*, Mcgraw-Hill Publ. Comp. 2002, s. 597-598

Zakładamy, iż urządzenie będzie tym tańsze, im będzie ono starsze.

Ryzyko przestoju produkcji będzie obliczone dla każdej grupy urządzeń jako iloczyn prawdopodobieństwa awarii urządzenia oraz wysokości poniesionej z tego tytułu straty. Wysokość straty za każdy dzień przestoju niesprawnego urządzenia obliczono na kwotę 1000 zł. Prawdopodobieństwo awarii wyliczone zostanie na podstawie modelu logitowego.

Celem firmy jest zatem zakup jak najtańszego urządzenia jednocześnie o jak najmniejszym ryzyku przestoju produkcji. Ustalono, iż współczynnik ryzyka dla wyłonionego do zakupu urządzenia nie powinien przekroczyć wartości 300.

Ofertę, posegmentowaną na grupy wiekowe przedstawia poniższa tabela:

Tabela 1. Oferta urządzeń z rynku wtórnego wg wieku

Numer grupy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wiek urządzenia (lata)	1	3	4	5	5	6	7	7	8	12

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie polega na obliczeniu prawdopodobieństwa awarii urządzenia, ryzyka przestoju produkcji i w konsekwencji wskazania grupy spełniającej kryteria wyboru.

Jeśli P_i będzie prawdopodobieństwem, że urządzenie jest niesprawne, to $1 - P_i$ będzie prawdopodobieństwem, że urządzenie jest sprawne.

Zatem:

$$\frac{P_i}{1 - P_i} = \frac{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}} = e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}.$$

Tak więc wyrażenie

$$\frac{P_i}{1 - P_i}$$

jest ilorazem szans na korzyść tego, że urządzenie jest niesprawne – jest stosunkiem prawdopodobieństwa, że urządzenie jest niesprawne do prawdopodobieństwa, że urządzenie jest sprawne.

W celu uzyskania estymatorów β_i do wzoru

$$\text{Logit}(P) = \ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n,$$

zauważmy najpierw, że P_i możemy zastąpić przez częstości względne oszacowane na podstawie próby i wtedy:

$$P_i = \frac{m_i}{n_i},$$

gdzie:

m_i – jest liczbą obserwacji w i -tej grupie, dla których $Y_i = 1$,

n_i – jest ogólną liczbą obserwacji w i -tej grupie.

Dane pochodzące z reaserchu przedstawiono w poniższej tabeli:

Tabela 2. Struktura urządzeń wg wieku i niezawodności

Nr grupy	Liczba badanych urządzeń w grupie n_i	Wiek urządzenia X_1 (lata)	Wskaźnik eksploatacji X_2	Liczba niesprawnych urządzeń w grupie m_i
1	9	1	2,28	3
2	13	3	2,00	3
3	8	4	1,75	3
4	4	5	1,75	1
5	12	5	1,23	1
6	9	6	1,23	4
7	3	7	0,90	1
8	6	7	0,80	3
9	5	8	0,65	1
10	2	12	0,38	1

Źródło: opracowanie własne.

Poniższa tabela zawiera obliczone częstości względne P_i awarii urządzeń dla poszczególnych grup:

Tabela 3. Częstości względne

Nr grupy	Liczba niesprawnych urządzeń m_i	Liczba badanych urządzeń n_i	$P_i = m_i / n_i$
1	3	9	0.333
2	3	13	0.231
3	3	8	0.375
4	1	4	0.250
5	1	12	0.083
6	4	9	0.444
7	1	3	0.333
8	3	6	0.500
9	1	5	0.200
10	1	2	0.500

Źródło: opracowanie własne.

W celu dokonania dalszych obliczeń wykorzystano komputerowy program R-project do obliczeń statystycznych, który pozwala na szybkie obliczenie poszukiwanych przez nas estymatorów, niezbędnych do wyliczenia prawdopodobieństwa awarii urządzenia z wyprowadzonego wyżej wzoru dla dwóch zmiennych X_i :

$$P_i = \frac{e^{(\beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2)}}{1 + e^{(\beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2)}} \cdot$$

Rozważamy zatem następujące zmienne X_i , objaśniające awaryjność urządzeń:

X_1 – wiek urządzenia,

X_2 – wskaźnik eksploatacji urządzenia.

Obliczenie estymatorów wg Metody Najmniejszych Kwadratów w programie R następuje przy użyciu komendy:

$$\text{lm}(p \sim x_1 + x_2),$$

gdzie:

x_1, x_2 – są zmiennymi objaśniającymi, natomiast

p – jest zmienną objaśnianą przez x_1 i x_2 .

Jednak powyższą komendę stosujemy dla modeli liniowych danych wzorem:

$$p = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2.$$

Aby móc zastosować ją dla rozważanego modelu logitowego należy skorzystać ze wzoru na logit:

$$\text{Logit}(P) = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

i w miejsce p podstawić $\ln\left(\frac{P}{1-P}\right)$. Wówczas, w celu obliczenia estyma-

torów dla modelu logitowego, po wprowadzeniu do programu danych x_1, x_2 i p , wpisujemy w programie R komendę:

$$\text{lm}(\log(p/(1-p)) \sim x_1 + x_2).$$

W wyniku otrzymujemy

Call:

$$\text{lm}(\text{formula} = \log(p/(1-p)) \sim x_1 + x_2)$$

Coefficients:

(Intercept)	x_1	x_2
-3.4809	0.2566	0.9027

przy czym wielkości: -3.4809, 0.2566, 0.9027 są poszukiwanymi estymatorami, odpowiednio: $\beta_0, \beta_1, \beta_2$.

Podstawiając do wzoru:

$$P = \frac{e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2)}}$$

i obliczając, otrzymujemy:

Tabela 4. Prawdopodobieństwo awarii urządzeń w poszczególnych segmentach

Numer grupy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wiek urządzenia	1	3	4	5	5	6	7	7	8	12
Prawdopodobieństwo awarii	0.238	0.288	0.294	0.350	0.252	0.303	0.295	0.276	0.301	0.485

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość ryzyka obliczamy ze wzoru: wielkość prawdopodobieństwa awarii * wielkość straty spowodowanej przestojem produkcji.

Wyniki prezentuje tabela 5:

Tabela 5. Ryzyko przestoju produkcji przy użyciu urządzeń w poszczególnych segmentach

Numer grupy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wiek urządzenia	1	3	4	5	5	6	7	7	8	12
Prawdopodobieństwo awarii	0.238	0.288	0.294	0.350	0.252	0.303	0.295	0.276	0.301	0.485
Strata	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Współczynnik ryzyka	238	288	294	350	252	303	295	276	301	485

Źródło: opracowanie własne.

Kryterium ryzyka spełnia grupa 1, 2, 3, 5, 7, i 8. Biorąc pod uwagę cenę, najtańsze będzie urządzenie z najstarszej grupy 8.

Firma winna zdecydować się na zakup urządzeń z **grupy 8** o współczynniku ryzyka 276.

Podsumowanie

Przedstawiona metoda obliczania prawdopodobieństwa winna być wstępem do szerszej dyskusji na temat możliwości (sposobów) obliczania prawdopodobieństwa (jako składowej ryzyka) przy wartościowaniu ryzyka. Zastosowanie modelu logitowego ma tą niewątpliwą dla wielu zaletę, iż umożliwia obliczenie i podanie konkretnej mierzalnej

wartości prawdopodobieństwa. Zaprezentowana metoda z pewnością jednak nie jest i nie będzie idealna dla wielu podmiotów, wymaga bowiem dostępu do wielu danych (tutaj pojawia się problem jakości danych, kosztów pozyskania danych, uwarunkowań prawnych, etc.) oraz dokonania co najmniej kilku wstępnych założeń. Może się również w praktyce okazać, iż po zastosowaniu metody i przedstawieniu wyników, na końcu zarząd podejmie decyzje intuicyjnie, nie kierując się zasadami normatywnej teorii podejmowania decyzji.

Stąd tak istotne jest dalsze poszukiwanie sensownego praktycznie i uzasadnionego teoretycznie sposobu szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zjawiska, jako składowej ryzyka z tym zjawiskiem związanego.

Literatura:

1. BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009), *Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA)*, „Rundschreiben“, Nr. 3, (VA) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.
2. Chong, Y., Brown, E. (2001), *Zarządzanie ryzykiem projektu*, OE: Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
3. Cramer, J.S. (1991), *The Logit Model: An introduction for Economists*, Edward Arnold Publishers, Londyn.
4. Cramer, J.S. (2003), *Logit Models from Economics and Other Fields*, Cambridge University Press.
5. Gujarati, D.N. (2002), *Basic econometrics*, McGraw-Hill Publ.Comp
6. Jajuga K. (2007), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Sudoł, S. (2006), *Przedsiębiorstwo, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. PWE, Warszawa.
8. Tyszka, T., Zaleśkiewicz, T. (2001), *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
9. Wasilewski, W. (2009), *Zarządzanie ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym*, [w:] A. Antonowicz (red.), *Współczesne dylematy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw - teoria i praktyka*, Sopot 2010.
10. Zellmer, G. (1990), *Risikomanagement*, Die Wirtschaft, Berlin.

11. Zellmer, G., Wasilewski, W.. (2009), *Practical Risk-Management in Enterprises*, [w:] J. Stankiewicz (red.), „*Management*” Vol. 13, No 2, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

Autorzy:

1. mgr Dorota Adamska, Uniwersytet Zielonogórski.
2. dr Agnieszka Chrisidu-Budnik, Uniwersytet Wrocławski.
3. mgr Piotr Cichoń, Lincoln Electric BESTER Sp. z o.o.
4. dr Magdalena Dalecka, Uniwersytet Zielonogórski.
5. dr inż. Wiesław Danielak, Uniwersytet Zielonogórski.
6. mgr Katarzyna Dyaczyńska, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
7. mgr inż. Maciej Dzikuć, Uniwersytet Zielonogórski.
8. dr Danuta Fjałkowska, Kolegium Karkonoskie w Jeleniej Górze.
9. dr inż. Anna Gondek, Uniwersytet Zielonogórski.
10. mgr Michał Góralski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
11. dr inż. Julian Jakubowski, PWSZ w Sulechowie.
12. prof. dr hab. Zdzisław Jasiński, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
13. mgr Anna Juszcyszyn-Sroka, Starostwo Powiatowe w Wałbrzychu.
14. mgr Maria Kotas, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
15. prof. dr hab. Lucjan Kowalczyk, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
16. prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
17. dr Alina Kulczyk-Dynowska, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
18. prof. dr hab. Mirosław Kwieciński, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
19. mgr Michał Majewski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

20. dr inż. Karolina Mazur, Uniwersytet Zielonogórski.
21. prof. dr hab. Franciszek Mroczko, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
22. dr hab. Jerzy Niemczyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
23. mgr Michał Organa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
24. mgr Michał Pruszyński, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
25. mgr Klaudia Pujer, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
26. mgr Monika Rudzka, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
27. mgr Paweł Skowron, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
28. Zuzanna Smereka, Starostwo Powiatowe we Wrocławiu.
29. mgr inż. Maria Stańkowska, PWSZ w Sulechowie.
30. mgr Karolina Szymaniec, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
31. dr inż. Tadeusz Tabacznik, Uniwersytet Zielonogórski.
32. dr Wojciech Topczewski, Biuro Usług Finansowych i Ubezpieczeniowych w Jeleniej Górze.
33. mgr inż. Wiesław Wasilewski, Uniwersytet Zielonogórski.