Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 5(43)/2014

Alicja Gębczyńska

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Doskonalenie procesów w ujęciu systemowym

Streszczenie. Doskonalenie procesów jest zagadnieniem aktualnym i ważnym, wynikającym z potrzeby ciągłego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia. Niemniej jednak doskonalenie procesów nie może być działaniem przypadkowym, musi wynikać z przyjętej strategii działania, w przeciwnym przypadku nie przyniesie spodziewanych efektów. W artykule najpierw opisano niedoskonałość struktury funkcjonalnej, odwołując się do zalet podejścia systemowego. Następnie dokonano charakterystyki doskonalenia procesów i metod wykorzystywanych w usprawnianiu procesów. Wskazano możliwe przyczyny ograniczonego wpływu przyjętej strategii działania na doskonalenie procesów. Końcowa część artykułu została poświęcona analizie sposobu doskonalenia procesów, opartej na przyjętej strategii, ze wskazaniem konkretnych zleceń w zakresie dekompozycji celów strategicznych na niższe poziomy zarządzania.

Słowa kluczowe: podejście systemowe, doskonalenie procesów, metody doskonalenia procesów

Wstęp

Współczesne organizacje muszą posiadać umiejętność szybkiego reagowania i dostosowywania do zmieniających się warunków otoczenia. Elastyczność działania wymaga zarówno odpowiednich struktur organizacyjnych, umożliwiających szybki przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami,

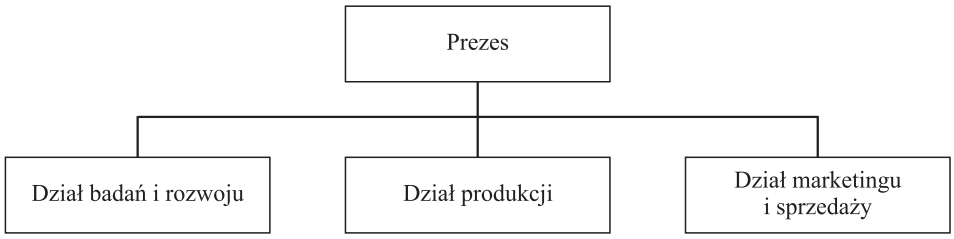
jak również metod pozwalających na zbieranie, przetwarzanie i wprowadzanie stosownych modyfikacji. Zmienność otoczenia narzuca organizacji konieczność doskonalenia funkcjonujących procesów.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę doskonalenia procesów opartych na analizie strategii oraz organizacji jako spójnej całości, czyli systemu. Jak wskazują badania[1], zaledwie 3,6% podmiotów doskonalących procesy deklarowało, że przeprowadzone zmiany w strategii rozwoju znajdują odzwierciedlenie w architekturze procesów. W konsekwencji niedostosowania architektury procesów do strategii rozwoju, procesy przebiegające w przedsiębiorstwach nie były nakierowane na osiąganie celów strategicznych, co w długim okresie może skutkować niemożnością realizacji zakładanej strategii rozwoju.

Doskonalenie procesów jest niezbędne do poprawy funkcjonowania organizacji, jednak spodziewane efekty można uzyskać tylko wtedy, jeśli podejmowane działania są spójne z przyjętą strategią.

1. Struktury organizacyjne

Klasycznie w naukach o zarządzaniu struktura organizacyjna przedsiębiorstwa prezentowana jest w sposób funkcjonalny. Poszczególne stanowiska pracy zgrupowane są w większe komórki, te zaś tworzą działy. Głównym kryterium grupowania jest ten sam lub zbliżony zakres funkcji (działań), jakie dane elementy pełnią w przedsiębiorstwie[2]. Typowy układ funkcjonalnej struktury organizacyjnej prezentuje rysunek 1.

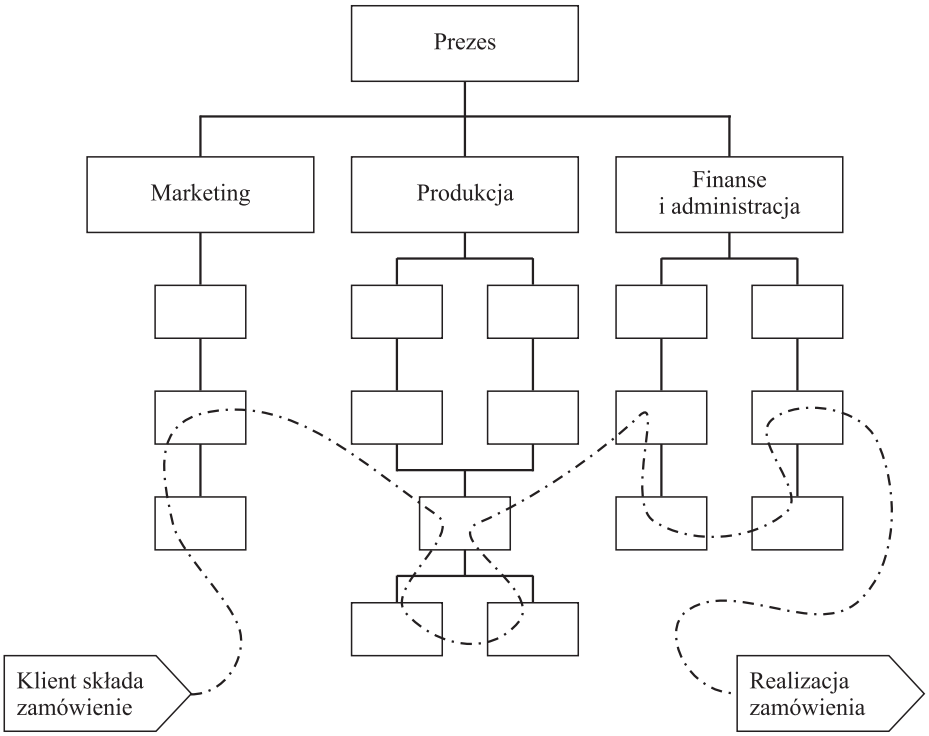


Rys. 1. Typowy układ struktury organizacyjnej

Ź r ó d ł o: A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami" w strukturze organizacyjnej?*, Warszawa 2000, s. 32.

[1] S. Cyfert, *Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach – ograniczenia i kierunki zmian*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, nr 52, s. 164.

[2] M. Maciejczak, *Zarządzanie procesami biznesowymi*, www.maciejczak.pl, *Orientacja funkcjonalna a orientacja procesowa*, s. 1.



Rys. 2. Przebieg procesu przez organizację

Ź r ó d ł o: R.L. Manganelli, M.M. Klein, *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998, s. 28.

Struktura funkcjonalna zapewnia podział zadań zgodnie z kwalifikacjami pracowników, jednocześnie gwarantując specjalizację działania. Niestety, przyjęty układ ogranicza kreatywność pracowników, narzucając im rutynowe wykonywanie powierzonych zadań.

Mając na uwadze, w jakich realiach funkcjonują współczesne organizacje:

– powszechna dostępność do wiedzy i informacji,
– bardzo duża zmienność rynkowych i technicznych realiów działania,
– coraz krótszy cykl życia wyrobów, usług i systemów,
– globalizacja procesów społecznych, kulturowych i gospodarczych[3],

pojawia się pytanie, czy wykorzystanie struktury funkcjonalnej umożliwi przedsiębiorstwu dostosowanie się do wymagań zmiennego otoczenia?

[3] P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 76.

Odpowiedź na to pytanie uzależniona jest od analizy następujących czynników:

1. Faktyczny przepływ informacji, materiałów i produktów pomiędzy poszczególnymi stanowiskami nie jest realizowany tylko w jednym dziale (rys. 2). Przepływ ten następuje pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa, wiąże się to z koniecznością właściwej komunikacji, co w przypadku wykorzystania struktury funkcjonalnej, może być utrudnione. Problem polega na identyfikacji i integracji najważniejszych przepływów mających miejsce w organizacji. Istnieje konieczność współpracy międzyfunkcjonalnej, od której zależy jakość finalnych produktów i usług. Rozłożenie zależnych czynności pomiędzy różne działy jest źródłem problemów związanych z wydłużonym czasem realizacji i możliwymi błędami pojawiającymi w trakcie wykonywania oderwanych działań. Pracownik powinien rozumieć powiązania pomiędzy różnymi czynnościami i ich wpływ na efekt finalny – wyrób dostarczony klientowi, w przeciwnym wypadku może być nieświadomy błędów, jakie popełnia, i ich konsekwencji dla klienta.

2. Struktura funkcjonalna nie uwzględnia powiązań z odbiorami i dostawcami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Utrudnia to przepływ informacji w układzie wewnętrznym, klient wewnętrzny – dostawca wewnętrzny, i w układzie zewnętrznym pomiędzy poszczególnymi partnerami, z którymi współpracuje przedsiębiorstwo. Niewłaściwy przepływ informacji może odbić się na poziomie obsługi klienta lub na jakości produktu finalnego. Dostarczenie klientowi wyrobu o oczekiwanej przez niego jakości zależy od integracji łańcucha logistycznego, zatem brak powiązań z odbiorcami i dostawcami wpłynie na poziom zadowolenia klienta, a tym samym na pozycję konkurencyjną firmy na rynku.

3. Segmentacja klientów jest kolejnym elementem, który determinuje powodzenie przedsiębiorstwa na rynku. Tylko właściwe rozpoznanie, a potem konsekwentna realizacja wymagań klienta może zapewnić jego satysfakcję. Obecne tendencje pokazują indywidualizację potrzeb klientów, dlatego coraz większym powodzeniem cieszą się produkty „szyte na miarę". Spełnienie specyficznych wymagań klienta możliwe jest przy indywidualnym podejściu do jego potrzeb. Podejście takie wymaga elastycznych struktur działania, w których pracownicy nie działają rutynowo, ale jednostkowo traktują każdego klienta.

4. Bardzo duże znaczenie w rozwoju funkcjonowania współczesnych organizacji ma globalizacja, która wpłynęła na skalę i zakres działania firm. Przedsiębiorstwa posiadają filie, fabryki w różnych krajach. Wiąże się to z koniecznością szybkiego i sprawnego przepływu informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i umiejętności dostosowania się do wymagań zewnętrznych.

W świetle przedstawionej argumentacji pozytywna odpowiedź na pytanie, czy wykorzystanie struktury funkcjonalnej umożliwi przedsiębiorstwu dostosowanie się do zmiennych wymagań otoczenia, budzi spore wątpliwości. Zatem jakie inne rozwiązanie będzie dostosowane do aktualnych tendencji?

We współczesnych rozwiązaniach strukturalnych należy uwzględnić następujące elementy:

– znaczenie klienta w rozwoju i działaniu organizacji,
– stałe doskonalenie wszystkich procesów w organizacji,
– partycypację pracowników w zarządzaniu organizacją, w tym w podejmowaniu decyzji,
– szybki rozwój nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych,
– współpracę z partnerami, tj. dostawcami, klientami, konkurencją[4].

Aktualna sytuacja wymusza wykorzystanie nowych rozwiązań dostosowanych do panujących trendów. Sprostanie wymaganiom współczesnych organizacji wiąże się z koniecznością wprowadzenia rozwiązań systemowych.

2. Podejście systemowe

System można zdefiniować jako zestaw powiązanych ze sobą elementów funkcjonujących jako całość. System to wyodrębniona część rzeczywistości, dla której można określić granice wejścia oraz wyjścia, procesy wewnętrznego przetwarzania[5].

Systemowe podejście do organizacji (horyzontalne, poziome):

– zawiera elementy, których wcześniej nie było: klientów, produktu, przebiegu pracy,
– pozwala dostrzec, jak wykonywana jest praca – procesy, które przekraczają granice między działami funkcjonalnymi,
– pokazuje wewnętrzne powiązania między klientami, dostawcami, które przyczyniają się do powstawania produktów i usług[6].

Podejście systemowe umożliwia integrację wszystkich procesów i działań realizowanych w przedsiębiorstwie w celu szybkiego dostosowania się do warunków panujących w otoczeniu. Reakcja na pojawiające się zmiany, bez przebudowy podstawowych założeń funkcjonowania, gwarantuje dostosowanie do wymagań rynkowych przy zachowaniu spójnej wizji działania.

Systemowe spojrzenie na organizację jest punktem wyjścia, podstawą do projektowania i zarządzania organizacjami, będącymi w stanie sprawnie odpowiadać na nową rzeczywistość, która charakteryzuje się bezwzględną konkurencją i zmieniającymi się oczekiwaniami klientów[7].

---

[4] P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 47-48.
[5] K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 24.
[6] G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami" w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000, s. 34-35.
[7] Ibidem, s. 36.

Organizację możemy traktować jako system pod warunkiem, że wszystkie jej elementy są spójne i zintegrowane w realizacji wspólnych celów. Zachodzenie relacji spójności, zwieńczającej niejako wszystkie relacje systemotwórcze, pozwala na stwierdzenie, że dana całość tworzy system[8]. Aby system właściwie funkcjonował, musi być nakierowany na realizację przyjętych celów.

Podejście systemowe bazuje na procesach, zatem wymaga ich zidentyfikowania, wdrożenia oraz doskonalenia.

3. Doskonalenie procesów

Zmienność warunków działania wymaga od współczesnego przedsiębiorstwa elastyczności działania i ciągłego dostosowywania się do aktualnych potrzeb odbiorców. Zatem ciągłe doskonalenie procesów jest niezbędnym działaniem podejmowanym w ramach zarządzania przedsiębiorstwem.

Zgodnie z normą PN-EN ISO 9000:2006[9], doskonalenie jakości to część zarządzania jakością ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań dotyczących jakości. Na podstawie przytoczonej definicji można stwierdzić, że doskonalenie procesów będzie polegało na zwiększeniu ich zdolności do spełnienia wymagań. Tak sformułowana definicja zwraca uwagę na dwie kwestie: zdolności procesu oraz wymagania. Ogólnie zdolność jest pewnego rodzaju możliwością, potencjałem, zatem zdolność procesu wiąże się z szybkością jego przebiegu, skutecznością i efektywnością. Zdolności procesu można zwiększyć poprzez jego reorganizację lub usprawnienie.

W definicji doskonalenia procesów oprócz zdolności procesów pojawiło się pojęcie wymagań. Czyje wymagania należy wziąć pod uwagę doskonaląc proces? Czy należy skoncentrować się na wymaganiach klientów zewnętrznych, wewnętrznych, a może partnerów? W celu wyeliminowania takich wątpliwości należy odnieść się do celów strategicznych, ponieważ powinny być one sformułowane na podstawie analizy wymagań wszystkich wymienionych grup interesów, przy jednoczesnym uwzględnieniu możliwości organizacji.

Doskonalenie umożliwia poprawę funkcjonowania istniejących procesów, polega na dążeniu do prowadzenia działalności na poziomie przewyższającym planowane wyniki. Doskonalenie procesów można realizować poprzez[10]:

---

[8] A. Stabryła, *Analiza systemowa procesu zarządzania*, ZN im. Ossolińskich, Wrocław–Kraków 1984, s. 16.

[9] Norma PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006, s. 29.

[10] *ISO 9000 – Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu zarządzania jakością*, red. E. Kreier, J. Łuczak, Wyd. Forum, Poznań 2002.

– usprawnianie procesów,

– reorganizację procesów (*reengineering* – fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do przełomowej poprawy osiąganych wyników[11]).

Reorganizacja procesów ma charakter bardziej radykalny niż usprawnianie procesów i ma zastosowanie w konkretnych sytuacjach, takich jak: zmiana profilu działalności firmy, wybór innego rynku docelowego lub zmiana asortymentu przedsiębiorstwa oraz istotne zmiany w otoczeniu, np. pojawienie się nowych technologii. Zatem wykorzystanie reorganizacji procesów będzie uzasadnione tylko w pewnych sytuacjach, natomiast usprawnianie procesów znajduje znacznie szersze zastosowanie w praktyce.

Usprawnienia procesów mogą polegać na:

– eliminowaniu działań, które nie wnoszą wartości do procesu,

– wprowadzaniu działań podnoszących jakość rezultatów działań i satysfakcję klientów oraz poprawiających komunikację między uczestnikami procesu,

– wprowadzaniu działań kontrolnych, aby zminimalizować powielanie błędów w kolejnych etapach procesu lub działań zapobiegających powstawaniu nadużyć[12].

W usprawnianiu procesów można wykorzystać jedną z poniższych metod:

– benchmarking,

– audyt,

– samoocenę,

– bieżącą kontrolę procesów,

– statystyczną kontrolę procesów[13].

Wykorzystanie którejkolwiek z wymienionych metod wymaga wyznaczenia kryteriów/wytycznych, na podstawie których będzie przeprowadzane doskonalenie. W przypadku benchmarkingu należy wybrać proces/y, które chcemy udoskonalić. Wybór ten powinien wynikać z analizy mapy procesów i wyłonienia procesów kluczowych, które mają największe znaczenie w realizacji strategii. Następnie podobne procesy należy odszukać i przeanalizować u konkurencji, która funkcjonuje lepiej, sprawniej od naszego przedsiębiorstwa. Zidentyfikowanie efektywniejszych sposobów działania powinno być zaimplementowane w odpowiednich procesach kluczowych.

Doskonalenie procesu na podstawie audytu zazwyczaj wykorzystują przedsiębiorstwa posiadające System Zarządzania Jakością (SZJ), ponieważ jest to

---

[11] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 18.

[12] A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2009, s. 106.

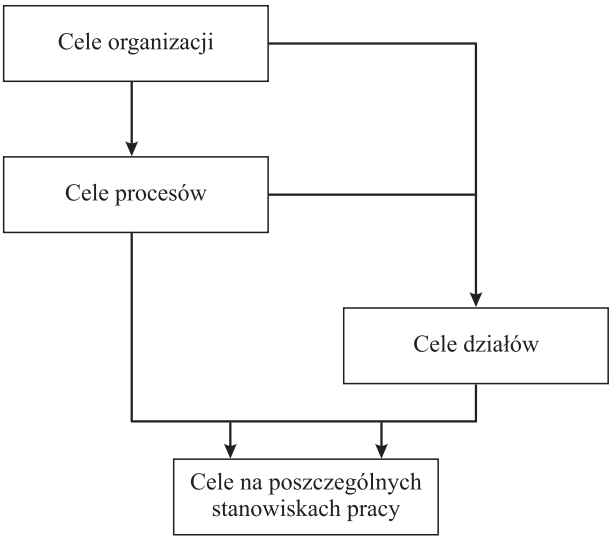
[13] Szczegółowy opis tych metod można znaleźć w: A. Gębczyńska, A. Bujak, *Wykorzystanie modelu dojrzałości procesowej w doskonaleniu systemów zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2011, nr 20, s. 182-183.

metoda charakterystyczna dla tego systemu. Kryteria, na podstawie których przeprowadzany jest audyt procesu, powinny wynikać z przyjętej polityki jakości, oczywiście spójnej ze strategią działania przedsiębiorstwa. Jeśli System Zarządzania Jakością został właściwie wkomponowany w przyjętą strategię działania oraz kryteria audytu odzwierciedlają założenia wdrożonego systemu, to wykorzystanie audytu powinno zapewnić spójne ze strategią doskonalenie procesów.

W przypadku samooceny wybór kryteriów jest organiczny i wynika z przyjętego modelu samooceny np. Polskiej Nagrody Jakości (PJN), Europejskiej Nagrody Jakości czy Modelu Nagrody im. Malcolma Baldridge'a. W każdej z wymienionych nagród pojawia się kryterium „procesy", które w przypadku PNJ oceniane jest pod względem określenia, identyfikacji i powiązania procesów między sobą. W ramach kryterium „procesy" oceniane jest również wykorzystanie opinii i uwag bezpośrednich interesariuszy, rozumianych jako klienci, partnerzy, dostawcy oraz różnego rodzaju organizacje powiązane lub oddziaływające na przedsiębiorstwo. Samoocena bardziej zwraca uwagę na realizację wyznaczonych działań, które powinno podjąć przedsiębiorstwo, aby skutecznie zarządzać procesami, niż na doskonalenie procesów. W tym kontekście doskonalenie procesów sprowadza się do działań, które powinny być jeszcze wdrożone, aby skutecznie zarządzać procesami. Samoocena nie pokazuje jak doskonalić procesy, tylko w jakich obszarach należy je jeszcze poprawić.

Dwie ostatnie metody usprawniania procesów, tzn. bieżąca kontrola procesów oraz statystyczna kontrola procesów prowadzone są na podstawie przyjętych standardów realizacji, czyli procesy analizowane są pod kątem pojawiających się odchyleń od ustalonych wartości. W przypadku pojawienia się odchyleń podejmuje się stosowane działania korygujące, ewentualnie zapobiegawcze, zatem również doskonalące. Przyjęte standardy realizacji powinny wynikać z celów procesów, które zgodnie z teorią powinny zostać określone na podstawie celów strategicznych. Jeżeli cele strategiczne zostały właściwie dekomponowane na cele procesów i na ich podstawie ustalono standardy realizacji, to bieżąca kontrola procesów oraz statystyczna kontrola procesów zapewniają spójne ze strategią doskonalenie procesów.

Warto zwrócić uwagę, że wszystkie wymienione metody doskonalenia procesów są pośrednio powiązane ze strategią przedsiębiorstwa, ale w trakcie ich realizacji może pojawić się wiele niejasności, wątpliwości, które uniemożliwią bezpośrednie przetransformowanie założeń strategii na procesy. Może jest to jedna z przyczyn ograniczonego wpływu przyjętej strategii działania na doskonalenie procesów. W związku z tym warto przeanalizować, w jaki inny sposób doskonalić procesy oparte na przyjętej strategii. Punktem wyjścia powinno być założenie, że strategia znajduje odzwierciedlenie w celach strategicznych, czyli celach organizacji. Zgodnie z hierarchią formułowania celów (rys. 3), cele organizacji przekła-



Rys. 3. Hierarchia formułowania celów organizacji

Ź r ó d ł o: A.G. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami" w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000, s. 100.

dane są na cele procesów i cele poszczególnych komórek organizacyjnych, aby na ich podstawie zdefiniować cele poszczególnych stanowisk pracy.

Zaskakujące są wyniki badań J. Kraśnika[14], z których wynika, że głównymi czynnikami, które wpłynęły na wdrożenie podejścia procesowego w przedsiębiorstwach są wymagania klienta i strategia przedsiębiorstwa. Jednocześnie przeprowadzone badania wskazują, że powiązanie strategii z procesami zarówno w niewielkim stopniu (5,4%) wspierało wdrożenie organizacji procesowej, jak również w znikomym stopniu utrudniało jej wdrożenie. Odpowiednio jako czynniki utrudniające wdrożenie organizacji procesowej respondenci ocenili na poziomie 4,4% element powiązania strategii z procesami. Z przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujący wniosek: strategia przedsiębiorstwa jest czynnikiem, który skłania organizację do wdrożenia podejścia procesowego/systemowego, niestety tak późniejsze funkcjonowanie, jak i doskonalenie procesów nie jest powiązane z przyjętą strategią. Z przeprowadzonych badań wynika, że strategia ani nie wspiera podejścia procesowego, ani nie utrudnia jego funkcjonowania, zatem nie była sprzężona z podejściem procesowym.

[14] J. Kraśnik, *Uwarunkowania sytuacyjno-organizacyjne wdrażania organizacji procesowej*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, nr 52, s. 392.

Doskonalenie procesów należy rozpocząć od analizy celów procesów, które wynikają z celów organizacji. Badania przeprowadzone przez S. Cyferta[15] wskazują, że największych możliwości podniesienia efektywności funkcjonowania polskich przedsiębiorstw należy poszukiwać w obszarze dostosowania architektury procesów do zakładanej strategii rozwoju. Ten wniosek może wskazywać na sytuację, w której po pierwsze – brak integracji pomiędzy strategią a strukturą procesów, po drugie – można również wnioskować, że taki stan rzeczy jest konsekwencją braku dekompozycji celów strategicznych na cele procesów. Obserwacje autorki wskazują na realizację działań dotyczących transformacji celów strategicznych na cele działów oraz braku takich inicjatyw w zakresie odwzorowania celów strategicznych w celach procesów. Z powyższych spostrzeżeń nasuwa się wniosek dotyczący braku spójności celów procesów z celami strategicznymi. Przypuszczenie to potwierdzają przytoczone wcześniej badania S. Cyferta.

Kolejna wątpliwość dotyczy spójności celów stanowiska pracy z celami działów i procesów. W tym zakresie z pewnością należy przeprowadzić stosowne badania. Jeżeli w wyniku zrealizowanych badań potwierdzą się przypuszczenia na temat braku spójności celów stanowiska pracy z celami działów i procesów, to przyjęta strategia działania nie ma szans na właściwą realizację.

Poniżej zostaną sformułowane zalecenia dotyczące dekompozycji celów strategicznych na niższe poziomy hierarchiczne i organizacyjne, zgodnie z rysunkiem 3.

Właściwa dekompozycja celów strategicznych na cele działów wymaga:

1) ustalenia, które działy będą zaangażowane w realizację konkretnego celu strategicznego,
2) określenia, w jakim zakresie dany dział wpływa na realizację celu strategicznego,
3) uwzględnienia w celu działu tego elementu celu strategicznego, który ma w nim zastosowanie.

Dekompozycja celów strategicznych na cele procesów wymaga:

1) identyfikacji procesów wpływających na realizację konkretnego celu strategicznego,
2) określenia, w jakim stopniu realizacja danego procesu wpływa na osiągnięcie celu strategicznego,
3) sformułowania celu procesu uwzględniającego wymagania w zakresie celu strategicznego.

Ustalenie celów stanowiska pracy na bazie celów działów i celów procesów spójnych z celami strategicznymi wymaga:

---

[15] S. Cyfert, *Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach – ograniczenia i kierunki zmian*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, nr 52, s. 165.

1) identyfikacji wszystkich stanowisk pracy występujących w ramach działów zaangażowanych w realizację konkretnego celu strategicznego,

2) określenia, jakie stanowiska pracy pojawiają się w realizacji procesów wpływających na realizację konkretnego celu strategicznego,

3) stworzenia macierzy, w ramach której dla każdego stanowiska ocenia się powiązanie z poszczególnymi celami procesów i działów,

4) ustalenia celów dla poszczególnych stanowisk zaangażowanych w realizację konkretnego celu strategicznego.

Dla uproszczenia można przyjąć założenie, że cele działów będą przydzielane kierownikom działów, którzy następnie zdekomponują je na poszczególne stanowiska pracy, natomiast za realizację celów procesów będą odpowiedzialni właściciele procesów, którzy również przydzielą je poszczególnym stanowiskom pracy.

Najtrudniejszym elementem w dekompozycji celów jest właściwe ustalenie celów stanowiska pracy, ponieważ powinny one uwzględniać zarówno cele działów, jak i procesów. Jeżeli zakres funkcjonujących procesów odpowiada zakresowi pracy działu, to dekompozycja celów strategicznych jest dość ułatwiona, ponieważ w wielu przypadkach cele procesów będą zbieżne z celami działów, zatem przeniesienie ich na cel stanowiska pracy nie będzie sprawiało większych trudności. Problem pojawi się, jeśli proces nie jest realizowany tylko w jednym dziale, np. proces realizacji zamówienie klienta. W takim przypadku uwzględnienie celów procesów i celów działów w celach stanowiska praca jest o wiele trudniejsze i wymaga kompleksowego podejścia.

Dekompozycja celów strategicznych nie jest przedsięwzięciem łatwym, wymaga uwzględnienia licznych zależności, które nie zawsze są od razu czytelne i oczywiste. Niemniej jednak bez podjęcia takich działań wszelkie doraźne inicjatywy doskonalące niepowiązane z przyjętą strategią nie zapewnią długotrwałych spójnych efektów poprawiających kondycję przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Rozwój przedsiębiorstwa wymaga jego umiejętności dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia, wiąże się to również z koniecznością podnoszenia efektywności działania. W przypadku wykorzystania podejścia systemowego poprawę efektywności działania uzyskujemy poprzez doskonalenie procesów. Funkcjonowanie przez dłuższy czas w niezmienionym układzie powoduje cofanie organizacji, ponieważ zmiany technologiczne i informacyjne następują w tak szybkim tempie, że brak działania błyskawicznie znajduje odzwierciedlenie w spadku pozycji konkurencyjnej firmy. Przedsiębiorstwo, pomimo bardzo dobrych

efektów działania, nie może pozwolić sobie na rezygnację z doskonalenia, ponieważ wymagania klientów ciągle ewoluują, co pociąga za sobą konieczność zmian, modyfikacji. Powodzenie organizacji zależy od umiejętności dostosowania się od pojawiających się zmian zewnętrznych i wewnętrznych. Zadaniem kierownictwa jest śledzenie tych zmian i nadążanie za nimi lub ich przewidywanie, wyprzedzanie. Uzyskanie satysfakcjonujących rezultatów w tym obszarze jest łatwiejsze przy wykorzystaniu podejścia systemowego. Jeżeli doskonalenie wynika z doraźnych założeń, niespójnych z przyjętą strategią działania, może w konsekwencji zamiast planowanych korzyści przynieść straty w odniesieniu do organizacji jako całości. Punktem wyjścia w działaniach związanych z doskonaleniem organizacji powinna być strategia znajdująca swoje odzwierciedlenie w celach działów oraz procesów, które z kolei powinny determinować cele przyjęte dla stanowiska pracy.

Literatura

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

Cyfert S., *Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach – ograniczenia i kierunki zmian*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, nr 52.

Gębczyńska A., Bujak A., *Wykorzystanie modelu dojrzałości procesowej w doskonaleniu systemów zarządzania jakością,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2011, nr 20.

Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003.

Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.

ISO 9000 – łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu zarządzania jakością, red. E. Kreier, J. Łuczak, Wyd. Forum, Poznań 2002.

Kraśnik J., *Uwarunkowania sytuacyjno-organizacyjne wdrażania organizacji procesowej*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, nr 52.

Maciejczak M., *Zarządzanie procesami biznesowymi*, www.maciejczak.pl, *Orientacja funkcjonalna a orientacja procesowa*.

Manganelli R.L., Klein M.M., *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.

Norma PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.

Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.

Rummler A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami" w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000.

Stabryła A., *Analiza systemowa procesu zarządzania*, ZN im. Ossolińskich, Wrocław–Kraków 1984.

Zieniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

Process improvement in terms of system

Summary. Process improvement is a current and important problem arising from the need to a continuous adaptation to changing environmental conditions. Nevertheless, process improvement cannot be an accidental activity, it must be based on an adopted strategy, otherwise it will not bring the expected results. The article first describes the imperfection of the functional structure referring to the advantages of system approach. What follows is a discussion of characteristics of process improvement as well as methods used to improve processes. Possible reasons for a limited impact of the strategy envisaged on the process improvement are indicated. The final part of the article is devoted to analysing how to improve the processes based on the adopted strategy, and proposes specific recommendations for decomposition of strategic goals into lower levels of management.

Key words: systemic approach, process improvement, process improvement methods