

# CZYNNIKI DETERMINUJĄCE DOSKONALENIE PROCESÓW – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

<https://doi.org/10.33141/po.2018.08.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 8 (943), 2018, ss. 25-33  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Renata Brajer-Marczak

## Wprowadzenie

Orientacja procesowa w zarządzaniu, której istota sprowadza się do identyfikacji, analizy, monitorowania, oceny i doskonalenia realizowanych procesów (Czekaj, 2009, s. 9), zdaniem wielu autorów (Brilman, 2002; Rummler, Brache, 2000; Grajewski, 2012; Nowosielski, 2014; Trocki, 2016), na plan pierwszy wysuwa aspekty dynamiczne i harmonizację procesową działań oraz kładzie nacisk na zaspokojenie potrzeb klientów organizacji, a przedsiębiorstwo ujmuje w formule dynamicznej i integratywnej (Stabryła, 2012). Jest punktem wyjścia, podstawą do projektowania i zarządzania organizacjami, które umożliwia szybsze reagowanie na zmieniające się oczekiwania klientów i działania konkurencji (Seethamraju, Marjanovic, 2009). Stała się również bazą dla wielu współczesnych koncepcji i metod zarządzania, takich jak m.in.: Business Process Management, Total Quality Management, Lean Management, Kaizen, SZJ, opartych na ISO serii 9000. Szczególną rolę odgrywa w nich reaktywne oraz proaktywne doskonalenie realizowanych procesów, traktowane wręcz jak imperatyw zarządzania procesowego. Zarządzanie procesowe jest dziedziną zarządzania łączącą strategię i cele organizacji z oczekiwaniami klientów po-

zez badanie, projektowanie, realizowanie i usprawnianie procesów biznesowych (Trocki, 2016). Efekty podejmowanych działań doskonalących powinny znaleźć odzwierciedlenie w poprawie efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw, a także we wzroście satysfakcji jego klientów. Jak stwierdza R. Ryńca (2009, s. 15), zorientowanie przedsiębiorstwa na procesy pozwala w lepszym stopniu uwzględnić potrzeby zarówno klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych oraz ułatwia podejmowanie działań, których celem jest usprawnienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Doskonalenie procesów, jak twierdzą I. De Toro i T. McCabe (1997), wymaga nie tylko zastosowania zestawu określonych narzędzi i technik, ale również zmiany stylu zarządzania, sposobu myślenia pracowników oraz stworzenia odpowiednich warunków stymulujących wprowadzanie zmian w procesach. Inicjatywy doskonalenia procesów powinny być wspierane przez odpowiednie działania kadry zarządzającej, ale mogą być też przez nie hamowane. Ponadto są one pod wpływem innych czynników. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, jego celem jest prezentacja czynników, które mogą stymulować doskonalenie realizowanych w organizacjach procesów.



Podjęta została próba oceny, czy i w jakim stopniu występują one w badanych przedsiębiorstwach. Próbowano również ustalić, czy istnieją zależności między nimi a wybranymi współczesnymi koncepcjami zarządzania. Cele te są o tyle istotne, że wiele dostępnych opracowań koncentruje się na prezentacji istoty, rodzajów, narzędzi i zalet doskonalenia procesów (Bitkowska, 2009; Cieśliński, 2011), a zagadnienie uwarunkowań wprowadzania zmian w procesach podejmowane jest w krajowej literaturze rzadko (Grajewski, Nogalski, 2004, s. 58; Urbaniak, 2010, s. 110–134; Nowosielski, 2014, s. 309). Aby osiągnąć tak postawiony cel, dokonano studiów literatury przedmiotu oraz przeprowadzono własne badania ankietowe wśród przedsiębiorstw o charakterze produkcyjnym, funkcjonujących na Dolnym Śląsku.

## Tło literaturowe doskonalenia procesów

**S**twierdzić należy, że w publikacjach naukowych spotkać można się z różnym definiowaniem terminu *doskonalenie*. Nie oznacza to jednak, że jest to pojęcie wieloznaczne, istnieje bowiem duża zbieżność poglądów co do podstawowego rozumienia tego terminu, a samo pojęcie uznaje się za względnie stabilne (Haffer, 2011, s. 17). Postrzega się je jako synonim słów: ulepszanie, usprawnianie, dążenie do czegoś lepszego, najczęściej jednak jako dążenie do najwyższego poziomu „czegoś”. Może dotyczyć działań, produktów, ale również procesów. M. Imai (2006, s. 32) pisze, że aby poprawić wyniki działalności całej organizacji, należy doskonalić procesy. Ich struktura, standardy regulujące realizację oraz system pomiaru wyników mają nadrzędny wpływ na uzyskiwane przez organizacje efekty. Proces o charakterze gospodarczym, czyli biznesowym, opisuje sekwencyjny cykl działań ukierunkowanych na efekt uzyskania wartości, skierowanej do klienta, odbiorcy wyników procesów. Jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacje, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje). Celem doskonalenia procesów jest takie oddziaływanie na interakcje występujące między ludźmi, technologią i wszelkimi działaniami, aby dostarczać klientom unikatowe produkty/usługi. W procesach odzwierciedla się faktyczne funkcjonowanie organizacji (Nowosielski, 2014, s. 307). Są szeregiem operacji prowadzących do wytworzenia wyrobów i usług, co w konsekwencji powoduje konieczność koncentrowania się kierownictwa organizacji na sposobach ich doskonalenia. E.W. Deming twierdził, że „jeśli w działalności przedsiębiorstwa pojawiają się problemy, jeśli jakość i wydajność nie spełnia oczekiwań klienta, to w 85% przypadków przyczyn należy szukać po stronie zarządzania procesami, a jedynie w 15% przypadków po stronie samych pracowników” (Latzko, Saunders, 1998, s. 6). W związku z powyższym na znaczeniu nabiera dyscyplina mierzenia wyników procesów oraz systematyczna, ukierunkowana na potrzeby klienta ich poprawa (Skrinjar, Trkman, 2013).

Doskonaleniem procesów (ang. Business Process Improvement) nazywamy dążenie do poprawy ich realizacji celem osiągnięcia lepszych efektów, związanych z korzyściami za-

równo dla organizacji, jak i dla klienta (Nowosielski, 2014, s. 311). Jest to systematyczne podejście do likwidowania luk w wydajności procesów poprzez redukcję czasu ich realizacji, identyfikację i eliminację przyczyn niskiej jakości, ograniczanie zmienności oraz eliminację działań niedodających wartości (businessdictionary.com, 2017). Inicjatywy doskonalenia procesów powinny być poprzedzone ich oceną. S. Kasiewicz (2005, s. 197) uważa, że ocena procesu może być dokonana w wyniku pomiaru czterech zasadniczych atrybutów procesu, takich jak: koszt, czas realizacji, elastyczność oraz jakość procesu. Na potrzebę istnienia systemu pomiaru osiągnięć, dzięki któremu możliwe jest jak najwcześniejsze wykrycie problemów w procesach, wskazuje J. Brillman (2002, s. 285). Stwierdza ona, że system taki pozwala na analizę przyczyn powstałych rozbieżności oraz podjęcie odpowiednich działań naprawczych, które przyczynią się do doskonalenia procesów. W praktyce doskonalenie procesów dokonywane jest na dwa sposoby: poprzez usprawnianie procesów, czyli wykonywanie obecnych czynności lepiej niż dotychczas oraz reorganizację procesów, czyli wykonywanie obecnych czynności inaczej niż dotychczas, polegające na radykalnej zmianie w realizacji danego procesu lub na wdrożeniu nowych procesów (Rampersad, 2003, s. 143). Zdaniem S. Cyferta (2006, s. 37), można wyróżnić dwa kryteria doskonalenia procesów w organizacjach:

- kryterium ciągłości procesu doskonalenia,
- kryterium poziomów doskonalenia procesów.

Zastosowanie pierwszego z nich pozwala wyróżnić dwie metody: ewolucyjnego, czyli ciągłego, oraz radykalnego, czyli skokowego doskonalenia procesów. Pierwszy sposób zakłada systematyczne wprowadzanie zmian w procesach. Drugi natomiast oznacza gruntowną zmianę realizacji procesów. Oba podejścia się uzupełniają, a uzyskane w drodze radykalnego sposobu zmiany w realizacji procesu są stabilizowane przez ciągle doskonalenie (Nowosielski, 2014, s. 310). Ewolucyjne doskonalenie procesów bardzo mocno bazuje na japońskiej filozofii Kaizen, która zakłada nieustanną, niskokosztową możliwość wprowadzania drobnych, pozytywnych zmian, które w efekcie podwyższają efektywność procesów. Biorąc pod uwagę poziom doskonalenia procesów, w opinii S. Cyferta (2006, s. 38), należy wprowadzić rozróżnienie na dwa inne kryteria: kompleksowości zakresu doskonalenia oraz powiązania procesu doskonalenia ze strategią rozwoju organizacji. W kontekście kompleksowości doskonalenia procesów jednym z kluczowych zagadnień jest pytanie o to, czy działania związane z doskonaleniem procesów powinny dotyczyć wszystkich procesów realizowanych w organizacji, czy też zakres doskonalenia powinien zostać ograniczony do pojedynczego procesu. Działania związane z doskonaleniem pojedynczych procesów nakierowane są na eliminację wąskich gardeł, identyfikowanych podczas realizacji procesów i najczęściej mają miejsce w początkowych etapach ich doskonalenia. Natomiast doskonalenie architektury procesów jest działaniem kompleksowym, związanym z jednoczesnym podnoszeniem efektywności wszystkich procesów realizowanych w organizacjach. Im większa dojrzałość

procesowa organizacji, tym na znaczeniu nabiera doskonałości wzajemnie oddziałujących na siebie procesów (Cyfert, 2006, s. 41).

Doskonalenie procesów postrzegane jest obecnie jako sposób na zwiększanie efektywności i wydajności procesów biznesowych, które zapewnić ma większe zadowolenie klientów wewnętrznych i zewnętrznych (Zellner, 2011). Analizując literaturę przedmiotu, można zauważyć, że na przestrzeni lat wiele różnych terminów odnosiło się do doskonalenia procesów biznesowych. G. Zellner wskazuje na określenia: doskonalenie procesów biznesowych, redesign procesu biznesowego, business process reengineering, restrukturyzacja biznesu, proces ciągłego doskonalenia, Six Sigma jako metodyka sprzyjająca doskonaleniu procesów.

Na wprowadzanie zmian doskonalących procesy wpływa bardzo wiele czynników, które mogą je stymulować lub hamować. Opracowań podejmujących tematykę zarządzania procesowego i wskazywania kluczowych czynników wprowadzania Business Process Management na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat ukazało się dużo (Hatten i Rosenthal, 1999; Trkman, 2010), jednak wśród nich jest stosunkowo niewielka liczba publikacji podejmujących tematykę uwarunkowań wprowadzania zmian w procesach (Rummler, Brache, 2000, s. 166–175; Coskun i in., 2008; Harmon, 2014; Fryer i in., 2007, s. 502). Przypuszczać można, że ma to związek ze złożonością i różnorodnością inicjatyw doskonalących procesy, które obejmują systemy organizacyjne, zarządcze, informacyjne i społeczne (Trkman, 2010, s. 125). W tej sytuacji istotnym zagadnieniem dla analiz naukowych, jak też praktyki zarządzania wydaje się analiza czynników sprzyjających doskonaleniu procesów. G.A. Rummler i A.P. Brache (2000, s. 34) wskazują na bardzo duże znaczenie związku celów usprawniania procesów z celami strategicznymi firmy. Ci sami autorzy twierdzą, że w wielu przypadkach, gdy usprawnianie procesów nie jest oparte na celach wynikających ze strategii, kadra kierow-

nicza wycofuje się z poparcia dla projektów doskonalących procesy, a szeregowi pracownicy nie chcą angażować się w działalność zespołów. Zatem zgodność inicjatyw doskonalenia procesów z osiąganiem celów strategicznych organizacji wydaje się priorytetowa. Drugi istotny czynnik to angażowanie w doskonalenie procesów odpowiednich osób. Cytowani autorzy akcentują znaczenie właściwego (wywodzącego się z grona kadry zarządzającej) powołania „sponsora” projektu doskonalącego oraz zespołu sterującego, w skład którego powinni wchodzić kierownicy działów, przez które „przechodzi” doskonalony proces. To oni poprzez swoje cechy przywódcze inspirują wykonawców procesu, ale także dostawców i odbiorców do poszukiwania możliwości poprawy i wydobywają zaangażowanie personelu wykonawczego w doskonalenie procesów. W projekcie doskonalącym ważne są również jasno określone działania, ramy realizacji usprawnień, znajomość celu doskonalenia, określenie wymiernych efektów działań doskonalących i czasu wykonania oraz kwestie związane z wynagradzaniem za zaangażowanie w projekt. Pracowników interesuje też to, w jaki sposób będą wykonywać swoje podstawowe zadania, będąc zaangażowanymi w realizację projektu doskonalącego, oraz to na ile zmieni się ich praca po wprowadzeniu zmian, a także za co będą wynagradzani itp.

Tabela 1 prezentuje trzy grupy czynników determinujących doskonalenie procesów biznesowych wyróżnionych na podstawie analizy literatury przedmiotu i obserwacji własnej autorki.

## Metoda badawcza

**P**rzeprowadzone badanie miało charakter pilotażowy, jego celem było rozeznanie, czy i w jakim stopniu w dobranej próbie przedsiębiorstw zaproponowane czynniki sprzyjają doskonaleniu procesów. Ponadto

Tabela 1. Czynniki determinujące doskonalenie procesów biznesowych

Charakter czynnika	Przykłady
czynniki organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cechy środowiska pracy, związane z nim przyzwolenie i możliwości podejmowania przez pracowników aktywnych działań w zakresie dokonywania zmian w procesach</li> <li>• stopień formalizacji obowiązków związanych z doskonaleniem procesów</li> <li>• przyjęte procedury wprowadzania zmian w procesach</li> <li>• tolerancja lub jej brak dla nietrafionych propozycji zmian w procesach</li> <li>• poziom rozwoju pracy zespołowej</li> <li>• obowiązujący system motywacyjny</li> </ul>
czynniki intrapersonalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cechy osobowościowe wykonawców procesów</li> <li>• cechy osobowościowe kadry zarządzającej</li> <li>• wiedza pracowników na temat znaczenia doskonalenia procesów</li> <li>• umiejętności analityczne pracowników, kreatywność, zdolności poznawcze</li> <li>• skłonność do angażowania się w działania doskonalące</li> </ul>
czynniki interpersonalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• artykułowane oczekiwania kadry zarządzającej co do znaczenia inicjatyw doskonalących procesy,</li> <li>• wyrażanie uznania dla podejmowanych działań doskonalących, – pozytywne oddziaływanie kadry kierowniczej</li> <li>• stopień zaufania w organizacji</li> <li>• wiara w umiejętności i dobre intencje pracowników</li> <li>• dostęp do informacji zarówno umożliwiających realizację projektów doskonalących, jak i otrzymywanie informacji na temat oceny zgłaszanych propozycji zmian</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Imai, 2006; Ananda i in., 2009; Coskun i in., 2008; Meyer, Herscovitch, 2001; Rummler, Brache, 2000)



podjęto próbę wskazania związku między nimi a akcentującymi doskonalenie procesów koncepcjami zarządzania, stosowanymi w badanych podmiotach. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, który w postaci wydrukowanej oraz drogą mailową poprzez Internet skierowano do konkretnych osób w wybranych przedsiębiorstwach. Byli to głównie uczestnicy szkoleń związanych z podnoszeniem efektywności procesów produkcyjnych oraz uczestnicy konferencji o tematyce Lean Six Sigma, organizowanej cyklicznie, co roku, we Wrocławiu przez znaną na rynku wrocławskim firmę doradczą-szkoleniową. Wybór respondentów miał charakter celowy, polegał na subiektywnym doborze badanych jednostek, wynikającym ze znajomości struktury badanej populacji (Babbie, 2004, s. 205). Zdeterminowany był chęcią dotarcia do przedsiębiorstw, które stosują koncepcje zarządzania akcentujące znaczenie doskonalenia procesów. Przeprowadzając badania, zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Badanie przeprowadzono techniką wywiadu bezpośredniego, rozdając respondentom wydrukowaną wersję ankiety badawczej oraz rozsyłając ją na adresy mailowe konkretnych osób z wybranych przedsiębiorstw. Respondentom zadano pięćdziesiąt pytań, dwadzieścia z nich ściśle dotyczyło czynników sprzyjających doskonaleniu procesów. Do zbadania stopnia ich występowania w formularzu badawczym zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, sugerując respondentom formułę odpowiedzi:

„w bardzo dużym stopniu, w dużym stopniu, jest na poziomie przeciętnym, w małym stopniu, w bardzo małym stopniu”. Kwestionariusz ankiety skierowano do 200 osób. W sumie uzyskano odpowiedzi od 122 respondentów, reprezentujących przedsiębiorstwa mające swoje siedziby na Dolnym Śląsku. Po wstępnej selekcji stwierdzono kompletność 105 ankiet, które w następnym etapie podzielono na te, które wypełniły: osoby na stanowiskach kierowniczych (36 osób), osoby zaangażowane w realizację procesów produkcyjnych, wykonawcy czynności w tych procesach (35 osób) oraz osoby na innych stanowiskach, np. inżynierowie jakości, pracownicy działu konstrukcyjnego, pracownicy działów doskonalenia procesów (34 osoby), określone jako osoby realizujące procesy pomocnicze. Badanie przeprowadzono w okresie 15 czerwca 2015 – 15 czerwca 2017 roku.

Tabela 2 przedstawia szczegółową charakterystykę badanej próby. W badanej próbie dominowały duże o bardzo dobrej i dobrej kondycji finansowej, będące w fazie wzrostu lub dojrzałości, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

## Wyniki badań

**W**e wszystkich badanych podmiotach wprowadza się zmiany doskonalące w procesach. Obejmują one zarówno pojedyncze procesy, jak i procesy międzydziałowe, a także procesy wychodzące poza formalne granice organizacji, np. zaczynające się u dostawców lub realizowane wspólnie z klientami zewnętrznymi. W badanej próbie przedsiębiorstw podejmowane w tym zakresie działania mają w dużej mierze charakter ciągły, systematyczny, realizowane są zgodnie z cyklem ciągłego doskonalenia – PDCA. Wszystkie badane przedsiębiorstwa doskonalą przede wszystkim procesy produkcyjne, natomiast w mniejszym stopniu administracyjne i biurowe. Inicjatywy te w badanych podmiotach mają związek z przesłankami tak o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Ich prezentację wraz ze stopniem występowania, wyrażonym procentowo, przedstawia tabela 3.

Za najmniej istotne przyczyny podejmowania inicjatyw doskonalących procesy respondenci uznali: wprowadzanie systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO 9001 (12% odpowiedzi), konieczność poprawy współpracy z innymi organizacjami funkcjonującymi w najbliższym otoczeniu (12% odpowiedzi), presję ze strony organu nadrzędnego, np. właściciela, rady nadzorczej itp. (17% odpowiedzi).

Ze zdiagnozowanymi przesłankami doskonalenia procesów korespondują podejmowane w tym obszarze działania, które prezentuje tabela 4.

W celu zbadania czynników sprzyjających doskonaleniu procesów skupiono się na czynnikach wymienionych w tabeli 1, w grupie czynników organizacyjnych. Dla każdego z uwzględnionych czynników zidentyfikowano od dwóch do trzech powiązanych z nim wskaźników.

Czynnik stwarzanie możliwości podejmowania aktywnych działań obejmował następujące wskaźniki: znajomość wśród pracowników celów doskonalenia

Tabela 2. Charakterystyka badanej próby przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Charakterystyka
Rodzaj prowadzonej działalności	produkcja – 97 usługi – 5 handel – 3
Zatrudnienie	> 1000 osób – 42 (250 – 1000) – 36 (150 – 249) – 13 (50–149) – 4
Forma prawno-organizacyjna	sp. z o.o. – 73 S.A. – 23 sp. jawna – 8 sp. komandytowa – 1
Zasięg działania	globalny – 70 europejski – 26 krajowy – 7 lokalny – 2
Cykl życia przedsiębiorstwa	wzrost i rozwój – 52 dojrzałość – 51 schyłek – 2
Kondycja finansowa	dobra – 48 bardzo dobra – 44 przeciętna – 12 słaba – 1

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Przestanki doskonalenia procesów

Charakter przesłanki	Wyszczególnienie
Zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presja na skracanie czasu realizacji procesów (52% odpowiedzi)</li> <li>• dynamicznie zmieniające się oczekiwania i wymagania klientów (50% odpowiedzi),</li> <li>• zmienność otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (35% odpowiedzi)</li> <li>• presja konkurencji (29% odpowiedzi)</li> </ul>
Wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konieczność obniżania kosztów realizowanych procesów (55% odpowiedzi),</li> <li>• konieczność poprawy współpracy i komunikacji pomiędzy działami (50% odpowiedzi),</li> <li>• potrzeba skoordynowania celów procesów z celami strategicznymi firmy (44%),</li> <li>• dążenie do przejścia na wyższy poziom dojrzałości procesowej (38% odpowiedzi)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

procesów i związku z celami strategicznymi firmy, przyzwolenie na wprowadzanie udoskołań w procesach i możliwości obserwowania wyników nowej realizacji procesów oraz zaangażowanie wszystkich pracowników w doskonalenie procesów. Formalizacja obowiązków związanych z doskonaleniem procesów badana była pod kątem tego, czy wprowadzanie udoskołań w procesach znajduje się w zakresie obowiązków pracowników oraz czy przedsięwzięcia doskonalące mają charakter oddolnych inicjatyw, niewynikających z obowiązków służbowych. Identyfikacja doboru składników systemu motywacyjnego obejmowała pytania o premiowanie pracowników wyróżniających się w zakresie doskonalenia procesów oraz pytania dotyczące udziału pracowników w szkoleniach rozwijających kreatywność i posługiwanie się narzędziami doskonalenia procesów. W kwestionariuszu ankiety sformułowano też pytania o przepływ informacji służący doskonaleniu procesów. Zapytano o dostęp do informacji umożliwiających podejmowanie działań doskonalących oraz o otrzymywanie informacji zwrotnych na temat oceny zgłaszanych pomysłów. W badaniu jako ostatni wyodrębniono czynnik kreowania wiedzy na temat doskonalenia procesów. Próbowano pozyskać informację o posiadanej wśród pracowników ogólnej wiedzy na temat znaczenia doskonalenia procesów, praktyk tworzenia ogólnodostępnych baz wiedzy o zrealizowanych projektach doskonalących procesy oraz opinie na temat wykorzystania intranetu do inicjowania dyskusji i przedsięwzięć doskonalących procesy.

Przeprowadzone badanie ankietowe potwierdziło występowanie w badanych podmiotach zaproponowanych czynników sprzyjających doskonaleniu procesów. We wszystkich 105 przedsiębiorstwach respondenci nie mieli problemu ze wskazaniem stopnia występowania danego czynnika. W badanych przedsiębiorstwach większość sugerowanych czynników występuje na poziomie przeciętnym i dobrym. Tylko w odniesieniu do wykorzystania

intranetu do celów związanych z doskonaleniem procesów respondenci byli innego zdania. Badana kadra kierownicza, wykonawcy procesów produkcyjnych oraz osoby wykonujące procesy pomocnicze korzystanie z wewnętrznej sieci ocenili na poziomie słabym i bardzo słabym. Jest to zaskakujące przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, portale intranetowe stanowią duże wsparcie w doskonaleniu procesów, umożliwiają edukację procesową pracowników, budowę repozytorium wiedzy procesowej i dzielenia się nią. Stanowią też platformę współpracy oraz wymiany wiedzy pomiędzy zespołami doskonalącymi procesy. Intranet może być również wykorzystywany do upowszechniania w nim wiedzy o zrealizowanych projektach doskonalących. Zdaniem J.F. Changa (2006, s. 2–11), najnowsza infrastruktura informatyczna wspomaga projektowanie zmian w procesach i realizację idei organizacji procesowej przedsiębiorstwa, a duża aktywność i kreatywność pracowników jest możliwa w sytuacji szerokiego dostępu do informacji o realizowanych procesach w organizacji oraz kiedy jest wspierana rozwiązaniami instytucjonalnymi, umożliwiającymi interakcję między członkami organizacji (Zimniewicz, 2009, s. 75). Raport przygotowany przez Nielsen Norman Group „Intranet Design Annual 2011: Year’s 10 Best Intranets” wskazuje na to, że intranet wspiera zarządzanie wiedzą, zarządzanie innowacjami oraz zarządzanie zmianą (<http://networkmagazyn.pl/komunikacja-wewnetrzna-w-biznesie>, 2017). Po drugie, różne badania, m.in. przeprowadzone przez Grupę Unity ([intratic.eu](http://intratic.eu) Raport Narzędzia IT w komunikacji i współpracy, 2017) na temat wykorzystania narzędzi IT do komunikacji i współpracy w firmach w Polsce, sugerują, że wśród rozwiązań wspierających komunikację wewnętrzną w dużych i w średnich firmach właśnie intranet zajmuje czołowe miejsce.

Tabela 4. Charakterystyka działań podejmowanych w ramach szukania możliwości udoskonalenia procesów

Podejmowane działania	% uzyskanych odpowiedzi
analiza wąskich i szerokich gardeł w procesach	67
szukanie możliwości obniżania kosztów realizacji procesów	69
identyfikacja szeroko rozumianego marnotrawstwa	58
poszukiwanie sposobów innego wykonywania procesów	47
poszukiwanie możliwości zastosowania nowej wiedzy i nowych umiejętności	46

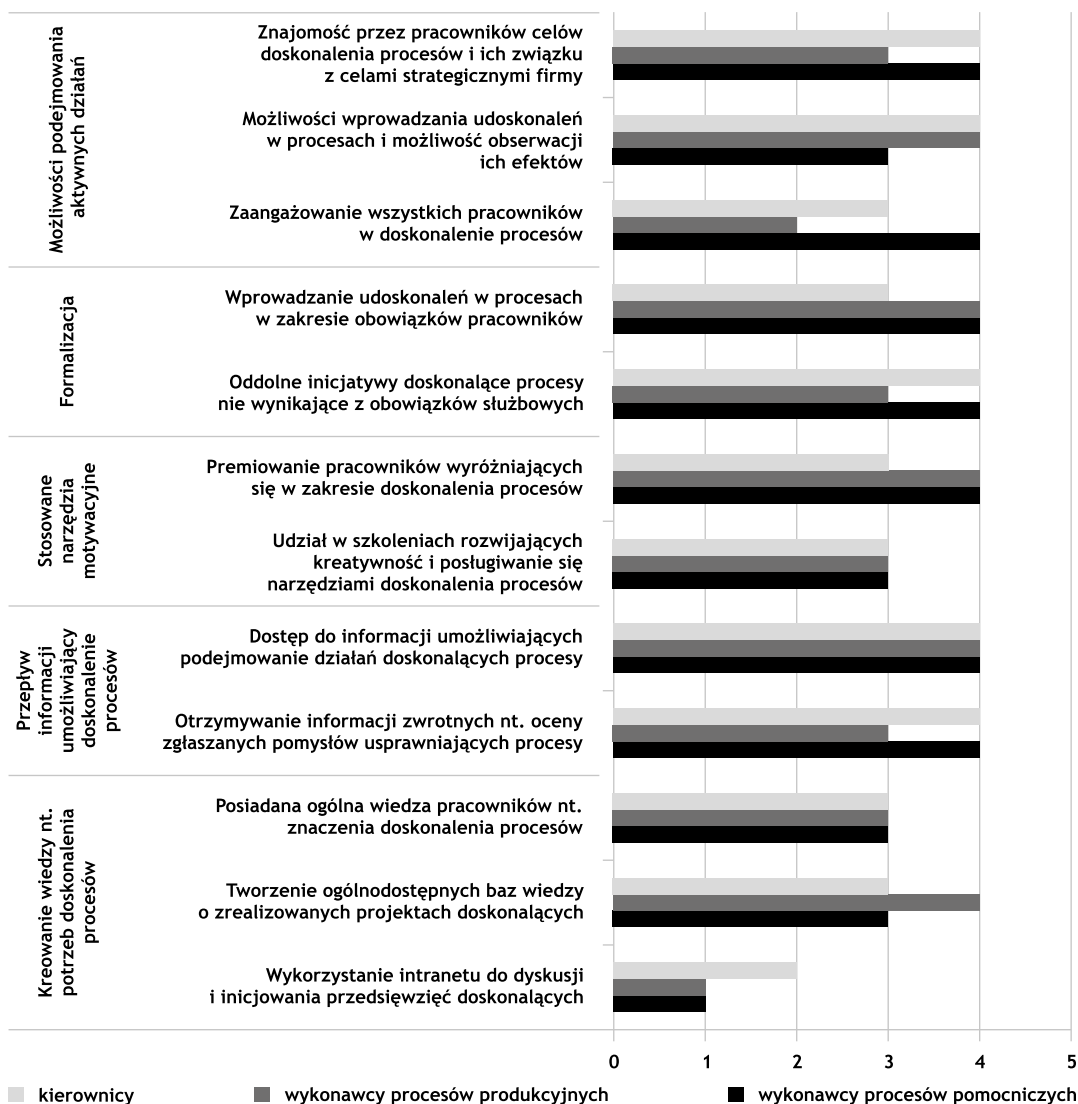
Źródło: opracowanie własne

Przechodząc w dalszej kolejności do oceny możliwości wprowadzania udoskołań w procesach, stwierdzić można, że pracownicy w dużym stopniu mają stwarzane warunki rozwiązywania pojawiających się problemów, zgłaszania pomysłów, wprowadzania działań zapobiegawczych i obserwowania efektów wprowadzanych zmian. Jest to o tyle znaczące, bo, jak wskazują wyniki badań ([hrstandard.pl](http://hrstandard.pl), Raport Angażowanie Pracowników, 2017), możliwość zgłaszania pomysłów i usprawnień przez

pracowników postrzegane jest jako jedno z istotnych działań prowadzonych wewnątrz firmy, wpływających w dużym stopniu na jej efektywność biznesową. Ponadto oddolne inicjatywy doskonalenia procesów uznawane są w orientacji procesowej za kluczowe.

Rozdźwięk w przedstawianych opiniach dotyczy natomiast zaangażowania wszystkich pracowników w doskonalenie procesów. W opinii wykonawców procesów produkcyjnych występuje ono na niskim poziomie, kadra kierownicza postrzega je na poziomie przeciętnym, a pracownicy zaangażowani w procesy pomocnicze swą ocenę kształtują od poziomu przeciętnego do dobrego. Sądzić zatem można, że wykonawcy procesów produkcyjnych mają możliwości zgłaszania pomysłów usprawniających procesy, ale z drugiej strony według ich opinii nie do końca są zaangażowani w tego rodzaju działania. Jest to niepokojące, ponieważ literatura przedmiotu dostarcza dowodów na to, że entuzjastyczne nastawienie do pracy, stałe poszukiwanie możliwości doskonalenia procesów jest źródłem tworzenia wartości firmy i wzrostu konkurencyjności (Coskun i in., 2009).

Największa zgodność w uzyskanych ocenach występuje w odniesieniu do obszaru kreowania wiedzy na temat potrzeb doskonalenia procesów. Wszyscy respondenci zgadzają się, że posiadana ogólna wiedza pracowników na temat znaczenia doskonalenia procesów oraz tworzenie ogólnodostępnych baz wiedzy o zrealizowanych projektach doskonalących występuje w badanych firmach w stopniu przeciętnym. Tymczasem w literaturze przedmiotu zwraca się mocno uwagę na to, żeby członkowie zespołów usprawniających wiedzieli, po co podejmuje się działania doskonalące procesy, jaka jest ich rola w projekcie doskonalącym, jakie są cele szczegółowe takich inicjatyw (Coskun i in., 2008; Fryer i in., 2007; Rummler, Brache, 2000, s. 169). Rysunek 1, wskazując najczęstsze odpowiedzi, przedstawia informacje o stopniu występowania danego czynnika. Uzyskane opinie zaprezentowano z perspektywy badanej kadry kierowniczej, pracowników uczestniczących w procesach produkcyjnych i pracowników realizujących procesy pomocnicze, wspierające procesy produkcyjne.



Rys. 1. Występowanie czynników sprzyjających doskonaleniu procesów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Macierz korelacji między wprowadzonymi koncepcjami zarządzania a badanymi czynnikami determinującymi doskonalenie procesów

	Możliwość podejmowania aktywnych działań przez pracowników	Formalizacja obowiązków związanych z doskonaleniem procesów	Składniki systemu motywacyjnego	Przepływ informacji	Postawy przyjmowane przez przełożonych	Kreowanie wiedzy nt. doskonalenia procesów
TQM	.06	.01	.04	.09	.05	.14
SZJ ISO serii 9000	.1	.07	.03	.05	.13	.07
Lean Management	.09	.08	.08	.09	.05	.16
Kaizen	.30***	.28**	.32***	.29**	.19*	.35
Six Sigma	-.07	.04	-.01	-.03	.03	-.03
Lean Six Sigma	.08	.15	.2	.08	.11	.09

\*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ . \*  $p \leq 0.05$ ; brak oznaczenia  $p > 0.05$

Źródło: opracowanie własne

Analizując uzyskane odpowiedzi, podjęto również próbę ustalenia związku między wyodrębnionymi czynnikami sprzyjającymi doskonaleniu procesów i wybranymi koncepcjami zarządzania. W tym celu zastosowano analizę korelacji  $r$  Pearsona. W tabeli 5 zaprezentowano macierz korelacji wraz z poziomem istotności wyników.

Powyższe statystyki wyliczono w programie Rstudio, wersja 3.2.4. Absolutne wartości korelacji pomiędzy koncepcjami zarządzania a czynnikami warunkującymi doskonalenie procesów wahały się od słabych do umiarkowanie silnych ( $.01 \leq r \leq .35$ ). Okazało się, że na poziomie istotnym statystycznie jedynie filozofia Kaizen wykazuje korelację z wybranymi czynnikami determinującymi doskonalenie procesów. W związku ze spełnieniem założenia o rozkładzie zmiennych zbliżonym do normalnego można wyciągnąć wniosek, że wyniki dotyczące istotnych statystycznie korelacji można uogólnić. Natomiast zaskakującym wydaje się brak korelacji między wskazanymi czynnikami a takimi koncepcjami, jak Lean Management, TQM czy SZJ opartym na ISO serii 9000. Jest to zastanawiające, ponieważ koncepcje te w swych założeniach, przyjętych zasadach bazują na aktywności pracowników w zakresie podejmowania projektów doskonalących procesy. Ponadto w praktyce filozofia Kaizen najczęściej nie występuje samodzielnie, często traktowana jest jako narzędzie towarzyszące właśnie tym koncepcjom zarządzania.

Uzyskany wynik dokonanej analizy prawdopodobnie wynikać może z braku wystarczającej wrażliwości narzędzi kwestionariuszowych. Mimo że zastosowane skale cechowały się adekwatną spójnością wewnętrzną (miara rzetelności), ich trafność, czyli to, czy dany pomiar rzeczywiście mierzy zakładaną zmienną, mogła nie być wystarczająca. W tej sytuacji w przyszłych badaniach należy niewątpliwie zająć się sprawdzeniem wartości pomiarowych narzędzia do analizy tego zjawiska. Wystandaryzowany w ten sposób kwestionariusz mógłby w większym stopniu pozwolić zbadać związek poszczególnych czynników ze wskazanymi współczesnymi koncepcjami zarządzania.

## Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono znaczenie doskonalenia procesów we współczesnych organizacjach. Na podstawie studiów literatury przedmiotu i obserwacji praktyki gospodarczej wskazano czynniki sprzyjające inicjatywom doskonalącym procesy i podjęto próbę rozeznania stopnia ich występowania w wybranych przedsiębiorstwach. Przeprowadzone badanie ankietowe potwierdziło ich występowanie. Pozwoliło też rozeznąć stopień występowania sugerowanych czynników. Umożliwiło również określenie zależności pomiędzy nimi a stosowanymi, akcentującymi znaczenie doskonalenia procesów, koncepcjami zarządzania, wykorzystywanymi przez badane podmioty. Trzeba mieć jednak na uwadze, że przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, spośród których należy wymienić przede wszystkim pilotażowy charakter badania i brak reprezentatywności próby badawczej. Z tego powodu uzyskanych wyników nie można uogólniać na całą populację, można je jedynie odnosić do badanej grupy przedsiębiorstw. Ponadto znaczenie mają tu również: dobór czynników, liczba osób dokonujących oceny, jak też subiektywizm prezentowanych przez respondentów opinii. Podkreślić należy, że wskazane czynniki sprzyjające doskonaleniu procesów współwystępują ze sobą, trudno w tej sytuacji wskazać jednoznaczne związki przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi z nich a doskonaleniem procesów. Trudny do określenia jest też kierunek takiego oddziaływania. W tej sytuacji, bazując na opiniach respondentów, można tylko przypuszczać, że mają one wpływ na inicjatywy doskonalenia procesów. W tej sytuacji należałoby się zastanowić, w jaki sposób dopracować kwestionariusz badawczy tak, aby w większym stopniu mógł pozwolić zbadać związki między wskazanymi zmiennymi.

Przeprowadzone badania ankietowe nie wyczerpują tematu, w przyszłości dążąc do wskazania krytycznych czynników, determinujących doskonalenie procesów,



należałoby je rozwinąć. Pod uwagę można byłoby wziąć m.in. różny kontekst organizacyjny, poziom dojrzałości procesowej organizacji czy inne przedstawione w tabeli 1 czynniki, których występowania nie badano.

**dr Renata Brajer-Marczak**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Wydział Nauk Ekonomicznych**  
**e-mail: [renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl](mailto:renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl)**

## Bibliografia

- [1] Ananda G., Ward P.T., Tatikonda M.V., Schilling D.A. (2009), *Dynamic Capabilities through Continuous Improvement Infrastructure*, „Journal of Operations Management”, Vol. 27, No. 6, pp. 444–461.
- [2] Babbie E.R. (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [3] Bitkowska A. (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa.
- [4] Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [5] Chang J.F. (2006), *Business Process Management Systems. Strategy and Implementation*, Auerbach Publications, New York.
- [6] Cieśliński W. (2011), *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw: model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [7] Coskun S., Basligil H., Baraclı H., (2008), *A Weakness Determination and Analysis Model for Business Process Improvement*, „Business Process Management Journal”, Vol. 14, No. 2, pp. 243–261.
- [8] Cyfert S. (2006), *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [9] Czekaj J. (red.), (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [10] De Toro I., McCabe T. (1997), *How to Stay Flexible and Elude Fads*, „Quality Progress”, Vol. 30, No. 3, pp. 50–68.
- [11] Fryer K.J., Antony J., Douglas A. (2007), *Critical Success Factors of Continuous Improvement in the Public Sector: A Literature Review and Some Key Findings*, „Total Quality Management”, Vol. 19, No. 5, pp. 497–517.
- [12] Grajewski P., Nogalski B. (2004), *Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa, s. 57–63.
- [13] Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- [14] Haffer R. (2011), *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [15] Harmon P. (2014), *A BPM Methodology – What Is It and why It Is Important*, [www.BPTrends](http://www.BPTrends), September 02, access date: 13.03.2017.
- [16] Hatten K.J., Rosenthal S.R. (1999), *Managing the Process Centred Enterprise*, „Long Range Planning”, Vol. 32, No. 3, pp. 293–310.
- [17] Imai M. (2006), *Gemba kaizen: zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Business, Warszawa.
- [18] Kasiewicz S. (2005), *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- [19] Latzko W.J., Saunders D.M. (1998), *Cztery dni z dr. Demingiem: nowoczesna teoria zarządzania*, WNT, Warszawa.
- [20] Meyer J.P., Herscovitch L. (2001), *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*, „Human Resource Management Review”, Vol. 11, No. 3, pp. 299–326.
- [21] Nowosielski S. (2014), *Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 340, s. 303–317.
- [22] Rampersad H.K. (2003), *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*, Butterworth – Heinemann Business Books, Waltham, MA.
- [23] Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji, jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- [24] Ryńca R. (2009), *Zrównoważona karta działania jako metoda pomiaru efektywności procesów i działań*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- [25] Seethamraju R., Marjanovic O. (2009), *Role of Process Knowledge in Business Process Improvement Methodology: A Case Study*, „Business Process Management Journal”, Vol. 15, No. 6, pp. 920–936.
- [26] Skrinjar R., Trkman P. (2013), *Increasing Process Orientation with Business Process Management: Critical Practices*, „International Journal of Information Management”, Vol. 33, No. 1, pp. 48–60.
- [27] Stabryła A. (2012), *Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 880, s. 5–20.
- [28] Trkman P., (2010), *The Critical Success Factors of Business Process Management*, „International Journal of Information Management”, Vol. 30, No. 2, pp. 125–137.
- [29] Trocki M. (2016), *Inteligencja procesowa, czyli inteligentne zarządzanie procesowe*, Kolegium Zarządzania i Finansów, Studia i Prace, Zeszyt Naukowy, Nr 149, s. 171–185.
- [30] Urbaniak M. (2010), *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [31] Zellner G. (2011), *A Structured Evaluation of Business Process Improvement Approaches*, „Business Process Management Journal”, Vol. 17, Iss 2, s. 203–237.
- [32] Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [33] <http://www.businessdictionary.com/definition/process-improvement.html>, data dostępu: 13.11.2017 r.
- [34] [www.intratic.eu/nasze-doswiadczenie/raport-badania-narzedzia-it-komunikacji-wspolpracy-firmach/](http://www.intratic.eu/nasze-doswiadczenie/raport-badania-narzedzia-it-komunikacji-wspolpracy-firmach/), data dostępu: 2.12.2017 r.
- [35] <http://networkmagazyn.pl/komunikacja-wewnetrzna-w-biznesie>, data dostępu: 12.03.2018 r.
- [36] <https://hrstandard.pl/2012/06/19/przeczytaj-raport-angazowanie-pracownikow/>, data dostępu: 10.12.2017 r.



## Factors Determining Process Improvement – Findings from an Empirical Study

---

### Summary

Systematic analysis, measurement and improvement of processes play a key role in many contemporary enterprises. The imperative of continuous changes in processes is a response to changing market conditions and a high dynamics of customer expectations and preferences. This paper is of both theoretical and empirical nature. It aims to present factors determining the improvement of business processes in organisations and examine their relationship with selected contemporary concepts of management. Additionally, an attempt has been made to assess whether and to what extent they occur in the studied companies. For this purpose, the Author has conducted

literature review and carried out empirical research. The results confirmed that the factors fostering improvement of processes indicated in literature, do exist in practice. An attempt has also been made to establish a connection between individual conditions and selected management concepts. It has been found that only Kaizen's philosophy correlates significantly with the selected factors fostering process improvement, which according to the Author include: opportunities to take active actions, formalisation of duties related to process improvement, motivational tools used in the company, information flow and creating knowledge about the needs of process improvement.

### Keywords

business process management, business process improvement, factors fostering process improvement

---