

# **MENEDŻER PROCESÓW**

Redakcja naukowa:

Piotr Rogala, Bartosz Bartniczak

**Jelenia Góra 2018**

**Redakcja naukowa:**

dr Piotr Rogala (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)  
dr Bartosz Bartniczak (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

**Autorzy:**

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka  
Bartosz Bartniczak  
Tomasz Brzozowski  
Marta Grabowska  
Agnieszka Kister  
Marta Kusterka-Jefmańska  
Paweł Nowicki  
Agnieszka Panasiewicz  
Maciej Pieńkowski  
Adam Płachciak  
Piotr Rogala

**Recenzent:**

dr hab. inż. Piotr Kafel (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

© Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem, Uniwersytet Ekonomiczny  
we Wrocławiu

Wydawnictwo AD REM  
58-500 Jelenia Góra, al. Wojska Polskiego 91/1, tel. 75 75 22215  
[www.adrem.jgora.pl](http://www.adrem.jgora.pl)

**ISBN 978-83-65895-71-4**

Jelenia Góra, 2018

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp .....</b>	<b>5</b>
--------------------	----------

## ***Część I. Podstawy orientacji procesowej w przedsiębiorstwie***

1. Wprowadzenie do zarządzania procesami .....	9
2. Identyfikowanie i modelowanie procesów biznesowych .....	20
3. Dojrzałość procesowa.....	33
4. Zarządzanie bezpieczeństwem procesów .....	44
5. Rachunek kosztów działań (metoda ABC).....	58
6. Zarządzanie procesami z wykorzystaniem norm ISO serii 9000 .....	74
7. Lean Management .....	84

## ***Część II. Przywództwo i przedsiębiorczość***

8. Przywództwo w biznesie .....	97
9. Lider procesu .....	107
10. Pomiar i ocena skuteczności i efektywności działań .....	115
11. Finansowe wsparcie przedsiębiorczości i innowacyjności .....	126
12. Tony Blair jako polityczny przywódca brytyjskiego państwa interesariuszy ..	145



# WSTĘP

Zarządzanie procesami jest jedną z podstawowych subdyscyplin nauk o zarządzaniu koncentrującą się na zagadnieniach związanych z metodami zarządzania procesami, dojrzałością procesową organizacji, projektowaniem architektury procesów, modelami referencyjnymi, metodami doskonalenia procesów, strukturą zarządzania procesami oraz metodami pomiaru skuteczności i efektywności procesów (zob. Cyfert i inni, 2014). Przyjmuje się, że zarządzanie procesami w praktyce oznacza planowanie struktury procesów, organizowanie (grupowanie, koordynowanie) działań i zasobów, motywowanie pracowników do osiągnięcia celów procesów oraz kontrolowanie stopnia ich osiągnięcia (Szczepańska Bugdol, 2016, s. 11). Podejście to zdobyło i utrzymuje wysoki poziom uznania wśród praktyków zajmujących się zarządzaniem zarówno w biznesie jak i administracji publicznej. Świadczy o tym, m.in. znacząca liczba metod i technik związanych z zarządzaniem procesami stosowanych przez menedżerów na całym świecie. Znajdują się wśród nich, między innymi: lean management, system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001, six sigma, zrównoważona karta wyników, benchmarking, metoda ABC, statystyczne sterowanie procesami, itd. Ponadto w literaturze przedmiotu dostępne są liczne wyniki badań potwierdzających występowanie wyraźnej pozytywnej zależności pomiędzy dojrzałością procesową, a wynikami osiąganymi przez organizację, w tym jej skutecznością i efektywnością (zob. Kalinowski, 2017 oraz Nowosielski, 2012).

Wysoka użyteczność zarządzania procesami i wciąż rosnąca powszechność jego stosowania w praktyce (zob. [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)) jest ważnym argumentem przemawiającym za koniecznością uwzględnienia tego zagadnienia w programach nauczania akademickiego realizowanych na kierunkach związanych z zarządzaniem. Niniejsze opracowanie powstało jako źródło podstawowych informacji z tego zakresu dla studentów. W monografii uwzględnione zostały wybrane zagadnienia, to znaczy takie, które – zdaniem autorów – są obecnie szczególnie istotne i znajdują zastosowanie w różnego rodzaju współczesnych organizacjach. Omawiane w niej tematy mogą być przydatne także dla praktyków zainteresowanych poszerzeniem swojej wiedzy w zakresie zarządzania procesami.

Książka podzielona została na dwie części. W pierwszej z nich (składa się na nią 7 rozdziałów) zaprezentowano kluczowe elementy podejścia procesowego w organizacji. Omówione zostały najważniejsze zagadnienia dotyczące zarządzania procesami, w tym związane z identyfikowaniem i modelowaniem procesów, a także ich dojrzałością i bezpieczeństwem. Dodatkowo zaprezentowano wybrane metody zarządzania bazujące na podejściu procesowym. W części drugiej (zawierającej 5 rozdziałów) skoncentrowano się na scharakteryzowaniu sylwetki, a także wybranych kompetencji jakimi powinny dysponować osoby zarządzające procesami w praktyce (tzw. liderzy procesu). Uwagę skoncentrowano, przede wszystkim, na problematyce dotyczącej przywództwa oraz przedsiębiorczości.

W imieniu autorów wyrażamy nadzieję, że ta monografia stanie się źródłem wiedzy oraz inspiracji, a także że spotka się z życzliwym przyjęciem.

*Piotr Rogala, Bartosz Bartniczak*

## **Spis źródeł**

1. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemezyk J., Sopińska A., *Supdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, Organizacja i Kierowanie, 2014, 1, s. 37-49.
2. Kalinowski B. T., *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 463, s. 171-182.
3. Nowosielski S., *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 264, s. 354-369.
4. Szczepańska K., Bugdol M., *Podstawy zarządzania procesami*, Difin, Warszawa 2016.
5. [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com), dostęp: 31.10.2018.

*Część I.*

*Podstawy orientacji procesowej w przedsiębiorstwie*





**dr Tomasz Brzozowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

# 1. WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROCESAMI

Każde przedsiębiorstwo, urząd, instytucja, innego rodzaju organizacja, stanowi zbiór, strukturę procesów, realizowanych z wykorzystaniem dostępnych zasobów organizacyjnych i ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji. Zatem procesy w organizacji istnieją i przebiegają, niezależnie od tego czy zostały zidentyfikowane i opisane, a każda organizacja jest zorientowana na procesy, ponieważ jest to jej nieodłączną, inherentną cechą (Nowosielski, 2008, s. 45). Czym innym jest świadome zarządzanie procesami w organizacji, które wymaga rzeczywistego zastosowania podejścia procesowego. Tymczasem stosowanie takiego podejścia w organizacjach nie jest zjawiskiem oczywistym i powszechnym. Organizacje poznają podejście procesowe i uczą się zarządzania procesami jako odrębnej metody zarządzania albo w ramach wdrażania innych koncepcji i metod, np. systemów zarządzania jakością wg normy ISO 9001, czy lean management.

## 1.1. Proces – istota i interpretacje

Pojęcie procesu definiowane jest w literaturze w różnorodny sposób, a w poszczególnych definicjach akcentowane są inne cechy procesu (Bitkowska, 2013, s. 29-30). Najczęściej procesem określa się ciąg następujących po sobie działań (czynności, operacji), w wyniku których elementy stanowiące wejście do procesu, zostają przekształcone w elementy wyjściowe (Grajewski, 2007, s. 55). Procesy zidentyfikowane w organizacji scharakteryzować można w odniesieniu do kilku aspektów, takich jak:

**Pojęcie i definicja procesu**

- 1) klienci procesu i ich wymagania. Klientami procesu mogą być klienci zewnętrzni, czyli odbiorcy produktów i usług dostarczanych przez organizację. Mogą nimi też być klienci wewnętrzni, czyli inne procesy w organizacji (np. realizowane w układzie sekwencyjnym kolejne procesy technologiczne) lub określone jednostki organizacyjne wykorzystujące wyniki procesów do realizacji swoich zadań (np. dział kontroli jakości wykorzystujący wyniki procesu monitorowania i pomiarów produktów gotowych);
- 2) cele procesu, które dotyczyć mogą zamierzonych wyników procesu (np. dynamika sprzedaży na poziomie 110% rok do roku, wielkość produkcji na poziomie

- 12000 szt.) albo określonych efektów doskonalenia (np. skrócenie czasu obsługi klienta o 20%);
- 3) początek i koniec procesu. Określenie momentu czy też zdarzenia inicjującego i kończącego proces, jest istotnym zagadnieniem w zakresie modelowania przebiegu procesu (*patrz → rozdział 2.*);
  - 4) elementy na wejściu i na wyjściu procesu, wśród których wymienić można, m.in.:
    - na wejściu: dokumentację projektową, plan produkcyjny, materiały i surowce do produkcji, wymagania klienta określone w zamówieniu czy też wniosku (np. w urzędzie administracji publicznej), procedury i instrukcje stanowiskowe, itp.,
    - na wyjściu: produkty gotowe, zrealizowana usługa, odpady, dokumentacja zwolnienia produktu, wyniki kontroli jakości, decyzja wydana przez właściwy organ, itp.;
  - 5) zasoby potrzebne do realizacji procesu, takie jak: ludzie, środki produkcji, wyposażenie techniczne, sieć informatyczna, środowisko produkcyjne, ale także wiedza i kultura organizacyjna, itp.;
  - 6) zasady, metody i procedury potrzebne do realizacji procesu, odpowiednie do specyfiki organizacji i charakteru procesu.

Szczególnie interesujące i jednocześnie przydatne w praktyce jest spojrzenie na proces oczami klienta, akcentujące biznesowy wymiar podejścia procesowego w organizacji (Czekaj, 2009, s. 25-39). Definicje procesu akcentujące tworzenie wartości dla klienta dają możliwie najszersze możliwości klasyfikacji, analizy i interpretacji w obrębie podejścia procesowego w organizacji. Wartością dla klienta jest spełnienie wyspecyfikowanych przez niego wymagań, dotyczących produktu lub usługi. Wartością dla klienta może też być sposób tworzenia oferty i określony sposób obsługi klienta, czy też specyficzne podejście do obsługi posprzedażowej. Wartość dla klienta mogą też stanowić efekty doskonalenia procesów w organizacji, które mogą przejawiać się w skróceniu czasu realizacji procesu, obniżeniu kosztów procesu czy też poprawie jakości produktów i usług.

### **Klasyfikacja procesów**

Przyjęcie kryterium tworzenia wartości dla klienta jest niezwykle pomocne podczas klasyfikowania, analizowania i doskonalenia procesów, zidentyfikowanych w organizacji. Najczęściej klasyfikuje się procesy realizowane w organizacji w trzy grupy:

- 1) procesy główne to takie, które w sposób bezpośredni tworzą wartość dla klienta zewnętrznego. Procesami głównymi są m.in.:
  - proces obsługi klienta, mający na celu rozpoznanie wymagań i określenie specyfikacji zamawianego produktu,

- proces produkcji produktów zgodnie z planem produkcyjnym i specyfikacją,
  - proces sprzedaży i dostawy zamówionych produktów,
  - proces obsługi serwisowej,
  - proces wydawania decyzji administracyjnej na wniosek klienta,
  - proces dydaktyczny na studiach stacjonarnych na uczelni wyższej,
  - proces przyjęcia i badania wstępnego pacjenta szpitala;
- 2) procesy wspomagające, których celem jest zapewnienie wsparcia (organizacyjnego, technicznego, itd.) dla procesów głównych. Te procesy również dostarczają określoną wartość, przy czym klientem jest zwykle klient wewnętrzny. Najczęściej są to procesy o charakterze usługowym, takie jak np.:
- proces obsługi administracyjnej biura zarządu spółki,
  - proces zakupu artykułów biurowych na potrzeby biura obsługi klienta,
  - proces zakupu i dostawy materiałów do produkcji,
  - proces utrzymania ruchu na linii produkcyjnej,
  - proces ochrony mienia i utrzymania czystości obiektu;
- 3) procesy zarządzania, realizowane przez kierownictwo wszystkich szczebli w organizacji i obejmujące takie zagadnienia jak np.: zarządzanie strategiczne, zarządzanie finansami, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Każdy proces charakteryzuje się tym, że tworzy wartość dla klienta, przy czym w przypadku procesów głównych jest to zwykle klient zewnętrzny, a procesów wspomagających – klienci wewnętrzni. Z kolei procesy zarządcze tworzą wartość dla najszerszego grona odbiorców, wśród których są zarówno klienci zewnętrzni (np. odbiorcy wyrobów gotowych w procesie produkcyjnym) oraz wewnętrzni (np. dyrektorzy pionów w procesie planowania budżetowego), jak i inne grupy interesariuszy (np. pracownicy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, właściciele kapitału w procesie zarządzania finansami przedsiębiorstwa).

Analiza i doskonalenie procesów, wykorzystujące jako podstawę kryterium tworzenia wartości dla klienta, pozwala wyodrębnić w obrębie procesów zidentyfikowanych w organizacji następujące elementy:

### Struktura procesów

- a) działania (czynności, operacje) tworzące wartość z punktu widzenia klienta;
- b) działania (czynności, operacje) niedodające wartości, ale niezbędne dla skutecznego przebiegu procesu, umożliwiające jego realizację;
- c) działania (czynności, operacje) niedodające wartości, a także nie warunkujące skutecznego przebiegu procesu (Grajewski, 2007, s. 62-62).

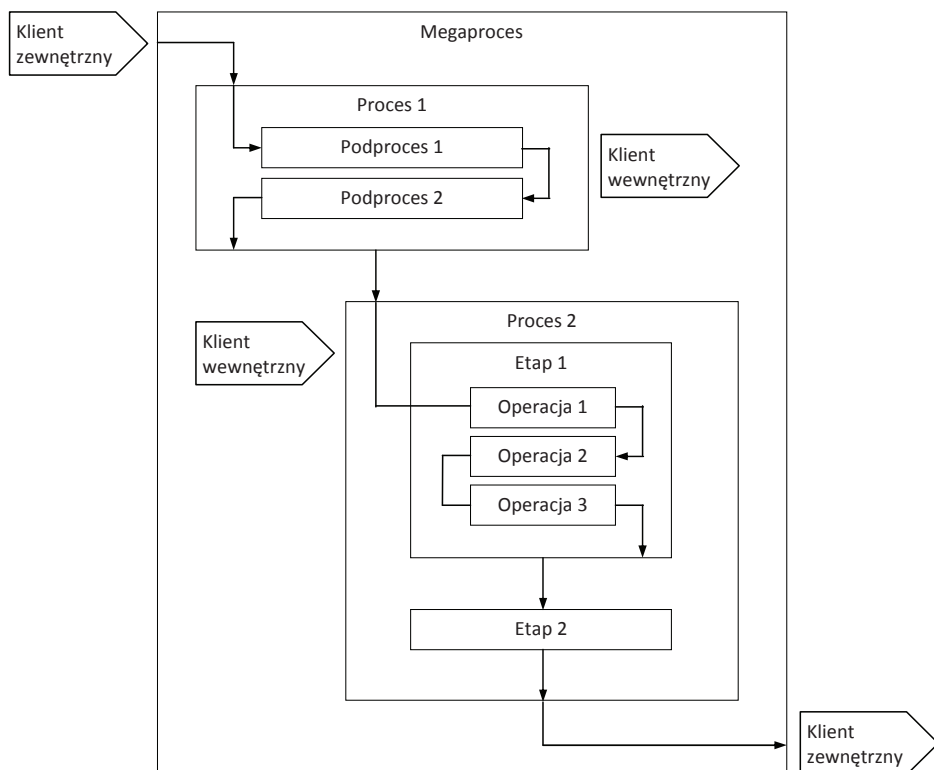
Takie ujęcie struktury procesu stanowi przyczynek do ich doskonalenia ukierunkowanego na eliminowanie z procesu czynności niedodających wartości (Nowosielski, 2008, s. 56-57).

Na strukturę procesów realizowanych w organizacji można także spojrzeć z punktu widzenia stopnia złożoności. I tak, wyróżnić można:

- 1) megaprocesy, obejmujące swoim zasięgiem wszystkie procesy główne w obrębie jednorodnych grup produktów lub usług dostarczanych określonym grupom klientów;
- 2) procesy główne, które pośrednio i bezpośrednio związane są z dostarczaniem produktów lub usług;
- 3) podprocesy, będące elementami składowymi procesów głównych, wyróżnionymi ze względu na jednorodność działań (czynności, operacji), czy też koncentrację działań w obrębie określonej komórki lub innej jednostki organizacyjnej;
- 4) najniżej w hierarchii znajdują się etapy (fazy) procesu i pojedyncze czynności (operacje). Etapy procesu mogą być zbiorem pojedynczych czynności (np. wykonywanych w gnieździe lub na jednym stanowisku produkcyjnym) lub stanowić odrębną czynność, istotną w procesie, np. ze względu na czas realizacji (np. wygrzewanie elementów w piecu).

Na rysunku 1. przedstawiony został ogólny schemat struktury procesów, na którym wyodrębnione zostały poszczególne rodzaje procesów.

Rys. 1. Przykładowy schemat struktury procesów w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

## 1.2. Podejście procesowe

Podejście procesowe jest obecne w praktyce gospodarczej i naukach o zarządzaniu od wielu dziesięcioleci. W literaturze wskazuje się, że prekursorem stosowania podejścia procesowego był Taylor, który w 1911 r. opublikował „Zasady naukowego zarządzania”. Dotyczyły one sposobów zwiększania wydajności, poprzez analizę procesów wytwórczych, podział pracy i specjalizację pracowników. Przejawem takiego podejścia jest jednak tworzenie struktur funkcjonalnych, a nie procesowych w dzisiejszym rozumieniu tego zjawiska. Jednymi z propagatorów podejścia procesowego byli Hammer i Champy, którzy stworzyli koncepcję reinżynieringu (ang. Business Process Reengineering –

**Geneza podejścia procesowego**

BPR), ukierunkowaną na osiągnięcie maksymalnej efektywności organizacji, poprzez wprowadzanie fundamentalnych, radykalnych zmian w obrębie struktury procesowej organizacji. Przejawy podejścia procesowego odnaleźć można także u Portera, twórcy koncepcji łańcucha wartości, a także Kaplana i Nortona, którzy opracowali zrównoważoną kartę wyników (ang. Balanced Score Card – BSC).

Największy wpływ na upowszechnienie się podejścia procesowego ma jednak koncepcja zarządzania jakością i jej różne nurty. Przede wszystkim należy wskazać na kompleksowe zarządzanie jakością (ang. Total Quality Management – TQM), u którego podstaw leży zasada orientacji na procesy. Konkretyzacja tej zasady ma miejsce w międzynarodowym standardzie ISO 9001, w którym wyspecyfikowane zostały wymagania dla systemu zarządzania jakością, zbudowanego – zgodnie z intencją twórców tej normy – na strukturze procesów zidentyfikowanych w organizacji wdrażającej taki system (*patrz* → *rozdział 6.*). Poza TQM, także inne nurty zarządzania jakością odwołują się do podejścia procesowego. Są nimi Six Sigma i Lean Management, których celem jest doskonalenie organizacji bezpośrednio poprzez usprawnianie procesów operacyjnych, ukierunkowane na jakość produktów i eliminowanie marnotrawstwa (*patrz* → *rozdział 7.*).

Podejście procesowe często przedstawiane jest jako alternatywne wobec podejścia funkcjonalnego. Spojrzenie na organizację jak na zbiór procesów, które są w niej realizowane wydaje się bardziej naturalnym, pierwotnym obrazem organizacji. Z kolei struktura organizacyjna może być uznana za obraz organizacji o charakterze wtórnym, ponieważ powstała poprzez wyodrębnienie i zgrupowanie podobnych działań, realizowanych w ramach zidentyfikowanych wcześniej procesów. Oba sposoby ilustracji organizacji są względem siebie komplementarne, jednak to spojrzenie procesowe pozwala na uzyskanie pełnego obrazu i lepsze zrozumienie działalności organizacji i jej zależności wewnętrznych i powiązań z otoczeniem.

### Cechy podejścia procesowego

Podejście procesowe to postrzeganie organizacji jako struktury wzajemnie powiązanych procesów (Grajewski, 2012, s. 20). Jest to celowe, zamierzone, kompleksowe, koncentrujące się na procesach podejście do zarządzania organizacją (Nowosielski, 2008, s. 40-41). Podejście procesowe charakteryzuje się tym, że:

- jest ukierunkowane na cele organizacji w odniesieniu do wymagań klientów i innych interesariuszy organizacji i sprzyja osiągnięciu większej satysfakcji klientów (PN-EN ISO 9001, s. 6);
- stanowi dynamiczne ujęcie organizacji, uwzględniające jej powiązania z otoczeniem oraz powiązania pomiędzy procesami wewnątrz organizacji, a tym samym sprzyja wprowadzaniu zmian w organizacji (Czekaj, 2009, s. 24);

- integruje cele, działania i zasoby organizacji z elementami jej otoczenia, np. tak jak w normie ISO 9001 – poprzez analizę kontekstu i ryzyka (PN-EN ISO 9001 2015, s. 11-12).

Jedną z przesłanek stosowania podejścia procesowego jest przekonanie, że doskonalenie organizacji w obrębie funkcji (jednostek w strukturze organizacyjnej) jest niewystarczająco skuteczne i efektywne (Grajewski, 2007, s. 54-55).

### 1.3. Zarządzanie procesami

Podejście procesowe w organizacji może być jedynie pewnym stanem świadomości i pozostawać na poziomie deklaratywnym. Z kolei realne i kompleksowe wdrożenie tego podejścia oznacza, że w organizacji stosowane jest zarządzanie procesowe, czy też innymi słowy – organizacja jest zarządzana procesowo. Podobnie jak pojęcia procesu i podejścia procesowego, tak też pojęcie zarządzania procesami rozumiane jest w różnorodny sposób i różnie definiowane przez wielu autorów (Bitkowska, 2013, s. 45-47). Najogólniej powiedzieć można, że zarządzanie procesami to realizowanie funkcji zarządzania w odniesieniu do procesów zidentyfikowanych w organizacji. Istotne przy tym jest powiązanie procesów ze strategią organizacji, a na poziomie operacyjnym – stosowanie odpowiednich metod i narzędzi. Zarządzanie procesami ma mieć charakter systematyczny i ciągły, i obejmować kompleksowo wszystkie procesy, znajdujące się w granicach organizacji ich powiązaniem (miejsca styku) z otoczeniem (Nowosielski, 2008, s. 57-58), a także procesy zlecone na zewnątrz organizacji.

Praktycznym zagadnieniem jest określenie etapów zarządzania procesami. Jedną z możliwości w tym zakresie jest postępowanie zgodnie z cyklem ciągłego doskonalenia, opisanym czterema etapami: planowanie, wdrażanie, sprawdzanie i doskonalenie (PN-EN ISO 9001 2015, s. 7-8). Natomiast w literaturze najczęściej wskazuje się na takie etapy jak: identyfikowanie, modelowanie, wdrażanie, monitorowanie i doskonalenie procesów (Bitkowska, 2013, s. 52, Czekaj, 2009, s. 24). Oba te podejścia mogą być traktowane w sposób uzupełniający i rozszerzający. Krótka charakterystyka poszczególnych etapów zarządzania procesami, przedstawiona została w tabeli poniżej.

#### Etapy zarządzania procesowego

Tab. 1. Charakterystyka etapów zarządzania procesami

Etap	Charakterystyka
<b>I. PLANOWANIE</b>	
<p>1. <b>Identyfikowanie procesów</b> realizowanych w organizacji</p>	<p>Zasadniczym celem tego etapu jest określenie jakie procesy są w organizacji niezbędne z punktu widzenia możliwości dostarczenia klientowi oczekiwanych rezultatów (wyrobów lub usług). Ostatecznym efektem identyfikacji procesów powinno być dokonanie ich szczegółowego opisu. Na etapie tym możliwe jest zidentyfikowanie nawet kilkudziesięciu, a nawet około stu procesów w przypadku dużego stopnia szczegółowości analizy. Jednak z praktycznego punktu widzenia i możliwości dalszego postępowania, zasadne jest ograniczenie tej liczby do kilkunastu. Liczba zidentyfikowanych procesów będzie się zmieniać wraz ze zmianami zachodzącymi w organizacji, ale także ze zwiększającym się poziomem jej dojrzałości procesowej. Identyfikowanie procesów wiąże się także z ich opisywaniem, obejmującym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>dokonanie podziału procesów zachodzących w organizacji</b>, poprzez wyróżnienie procesów głównych, procesów zarządzania, procesów pomocniczych czy też procesów wspomagających (w zależności od przyjętej nomenklatury) oraz ich hierarchizacji w podziale na procesy, podprocesy i pojedyncze operacje;</li> <li>b) <b>określenie dostawców i klientów procesów</b> oraz wymagań na wejściu i na wyjściu kolejnych procesów;</li> <li>c) <b>ustanowienie celów procesów</b>, odnoszących się do strategicznych celów całej organizacji;</li> <li>d) <b>zdefiniowanie kluczowych, mierzalnych parametrów procesów</b> oraz ich wartości oczekiwanych, które następnie będą przedmiotem monitorowania, pomiarów oraz analizy danych;</li> <li>e) <b>powołanie osób pełniących rolę właścicieli procesów</b> (menedżerów procesów);</li> <li>f) <b>określenie wzajemnych powiązań</b> (wzajemnych relacji) pomiędzy procesami oraz ich wizualizacja graficzna w formie mapy procesów (mapy relacji pomiędzy procesami).</li> </ul>



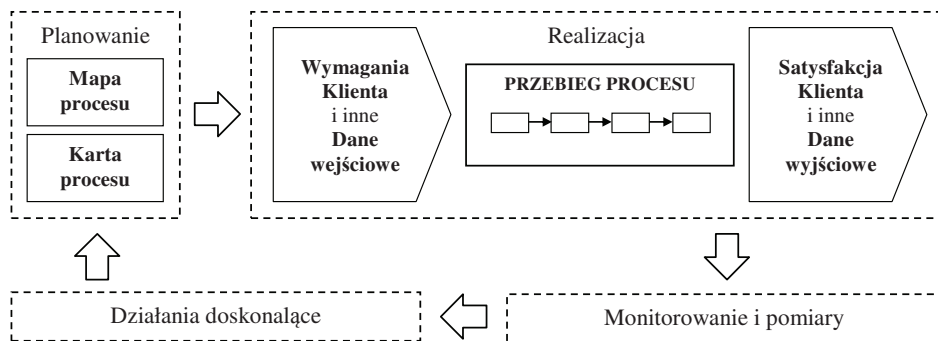
<p>2. <b>Modelowanie procesów</b> zidentyfikowanych w organizacji</p>	<p>Etap ten obejmuje działania związane z opisaniem przebiegu zidentyfikowanych procesów. Możliwe są dwa podejścia do tego działania. Pierwsze zakłada, że procesy opisywane są w takiej postaci jak wygląda rzeczywisty ich przebieg. Druga możliwość to modelowanie procesów w kształcie uwzględniającym mniejsze lub większe usprawnienia, będące reakcją na istniejące w tych procesach przejawy nieskuteczności i nieefektywności. W modelowaniu procesów wykorzystuje się często określone narzędzia wizualizacji graficznej, pozwalające dokładnie przedstawić przebieg procesów za pomocą ustalonych symboli. Szersze omówienie zagadnień związanych z modelowaniem procesów znajduje się w rozdziale 2.</p>
<h2>II. WDRAŻANIE</h2>	
<p>3. <b>Wdrażanie</b> opisanych procesów</p>	<p>Opisane i wymodelowane procesy powinny zostać wdrożone. W przypadku kiedy na etapie modelowania, dokonano opisu stanu obecnego (obecnego przebiegu procesów) to wdrożenie obejmować będzie takie działania jak: zastosowanie nowej dokumentacji, przydzielenie odpowiedzialności, przeszkolenie pracowników, itp. W przypadku, kiedy przebiegi opisywanych procesów uległy zmianom, wdrożenie wymagać będzie także wprowadzenia odpowiednich zmian organizacyjnych (przykładowo, wydzielenie biura obsługi klienta z pionu marketingu i sprzedaży).</p> <p>W tym przypadku, etap wdrażania może okazać się jednym z najtrudniejszych, ze względu na konieczność przeprowadzenia zmian w organizacji.</p>
<h2>III. SPRAWDZANIE</h2>	
<p>4. <b>Kontrolowanie</b>, monitorowanie, analiza i ocena procesów</p>	<p>Monitorowanie procesów charakter działania ciągłego. Może się ono rozpocząć jeszcze przed wdrożeniem zidentyfikowanych procesów, w celu zebrania danych i informacji potrzebnych na etapie modelowania i podejmowania decyzji o zakresie wprowadzanych zmian w przebiegu procesów. Monitorowanie procesów i przeprowadzanie pomiarów kluczowych parametrów procesów musi przebiegać stale podczas realizacji procesów. Wyniki tych działań będą stanowiły podstawę do doskonalenia, czyli usprawniania oraz zwiększania skuteczności i efektywności procesów.</p>

IV. DOSKONALENIE	
<b>5. Doskonalenie procesów</b>	<p>Doskonalenie procesów to wprowadzanie zmian w obrębie struktury, organizacji i przebiegu procesów. Przesłankami do doskonalenia mogą być nie tylko wyniki monitorowania i pomiaru procesów, ale także informacje z takich źródeł jak np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zgłoszone przez pracowników pomysły racjonalizatorskie (np. w ramach systemu sugestii pracowniczych),</li> <li>• wyniki analizy ryzyka (np. w ramach systemów zarządzania, zgodnych z wymaganiami norm ISO),</li> <li>• wyniki analizy strategicznej, analizy kontekstu organizacji i jej interesariuszy,</li> <li>• wyniki badania satysfakcji klientów,</li> <li>• i wiele innych.</li> </ul> <p>Różnorodna może też być forma działań doskonalących. W zależności od zakresu planowanych zmian, działania doskonalące mogą przybierać postać celów długoterminowych, projektów doskonalących, czy też tylko drobnych usprawnień.</p> <p>Istotne jest, aby efekty zrealizowanych działań doskonalących zostały zweryfikowane i ocenione w zakresie skuteczności i efektywności.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Czekaj, 2009, s. 47-50.

Scharakteryzowane powyżej mechanizmy zarządzania procesami mają zastosowanie nie tylko do zbioru procesów realizowanych w organizacji, ale też do każdego z tych procesów z osobna (*por. rys. 2*). Odpowiedzialność za zarządzanie procesem spoczywa na właścicielu danego procesu, który określa cele, identyfikuje dane wejściowe i wyjściowe oraz ma wpływ na zapewnienie zasobów potrzebnych do jego realizacji. Na podstawie wyników monitorowania i pomiarów właściciel procesu dokonuje analizy, wskazuje obszary do doskonalenia oraz ustanawia kolejne cele, czy też wprowadza niezbędne modyfikacje w obrębie danego procesu.

Rys. 2. Schemat zarządzania procesem



Źródło: opracowanie własne.

Skuteczność zarządzania procesami w organizacji może zależeć od wielu czynników, takich jak np.: kompetencje właścicieli procesów, przesłanki wdrożenia (wymóg zewnętrzny czy potrzeby wewnętrzne), stosowane metody i narzędzia zarządzania procesami, a także koncepcje towarzyszące (np. sformalizowane systemy zarządzania, lean management). Stopień wdrożenia podejścia procesowego i zaawansowania zarządzania procesowego w organizacji analizować i oceniać można z wykorzystaniem modeli dojrzałości procesowej, które szerzej opisane zostały w rozdziale 3.

## Spis źródeł

1. Bitkowska A., *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013.
2. Czekaj J. (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2009.
3. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
4. Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
5. Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
6. PN-EN ISO 9001:2015, *Systemy zarządzania jakością – wymagania*, PKN, Warszawa 2015.

**dr Tomasz Brzozowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **2. IDENTYFIKOWANIE I MODELOWANIE PROCESÓW BIZNESOWYCH**

Na wstępie niniejszego rozdziału warto przypomnieć stwierdzenie, że procesy w organizacji są jej nieodłącznym elementem i istnieją, niezależnie od tego czy zostały zidentyfikowane i opisane. Wynika z tego, że identyfikacja procesów realizowanych w organizacji w istocie rzeczy, dotyczy zdefiniowania ich granic i opisanie ich poszczególnych charakterystyk (*patrz* → *podrozdział 1.1.*).

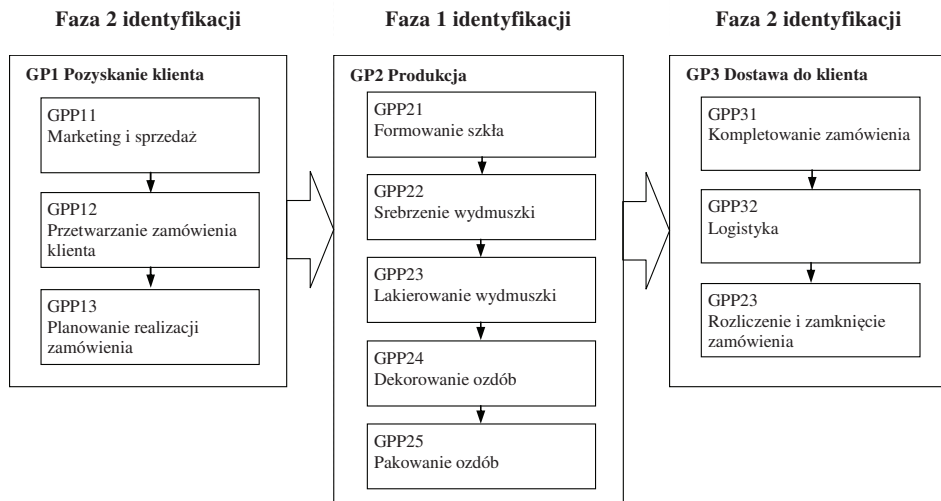
### **2.1. Identyfikacja procesów biznesowych**

Identyfikacja procesów biznesowych odbywać się będzie w obrębie podstawowej działalności organizacji i wszystkich działań związanych bezpośrednio z wytwarzaniem i dostarczaniem na rynek produktów i usług. W identyfikacji procesów zastosować można dwa odmienne podejścia lub ich kombinację. Pierwsze z nich zakłada przeprowadzenie analizy rozpoczynając od poziomu megaprocessów, a drugie – z poziomu podprocesów. W literaturze podejścia te określane są mianem *top-down* i *bottom-up* (Nowosielski, 2008, s. 61).

Na rysunku 1. przedstawiony został przykładowy schemat przebiegu prac w zakresie identyfikacji procesów w przedsiębiorstwie produkującym ozdoby choinkowe. Zastosowano tutaj podejście *bottom-up*. Początkowo (faza 1), kwestia identyfikacji procesów potraktowana została w sposób zawężający do procesów produkcyjnych. W toku dalszych prac (faza 2) zdecydowano o rozszerzeniu zakresu analizy o działania związane z pozyskaniem klienta oraz realizacją dostawy. Ostatecznie (faza 3) uznano, że wszystkie trzy zidentyfikowane procesy główne (GP1, GP2 i GP3) stanowią jeden megaprocess, stanowiący łańcuch wartość dla klienta. Zasadniczą ideą opracowanego modelu jest to, że na kolejnych poziomach hierarchii procesów następuje kaskadowanie celów przedsiębiorstwa i zastosowanie mają odpowiednie wskaźniki. Ponadto istotne okazało się ustanowienie funkcji właściciela megaprocessu (MP1), którego rola polega przede wszystkim na zarządzaniu działaniami na styku, pomiędzy procesami głównymi.

Rys. 1. Schemat przebiegu identyfikacji procesów w przedsiębiorstwie produkcyjnym

**MP1 Dostarczanie ozdób choinkowych dla klienta**



Znaczenie symboli:

MP – megaproces

GP – proces główny

GPP – podproces procesu głównego

Źródło: opracowanie własne.

W pracach nad identyfikacją procesów przydatne jest stosowanie prostych technik porządkujących wyniki analizy, wśród których wskazać można m.in.:

- 1) przyjęcie określonej symboliki i numeracji procesów, pozwalającej łatwo umiejscowić dany proces w strukturze oraz miejsca w sekwencji procesów;
- 2) opracowanie listy procesów, określającej ich podstawowe charakterystyki (*por. tab. 1*);

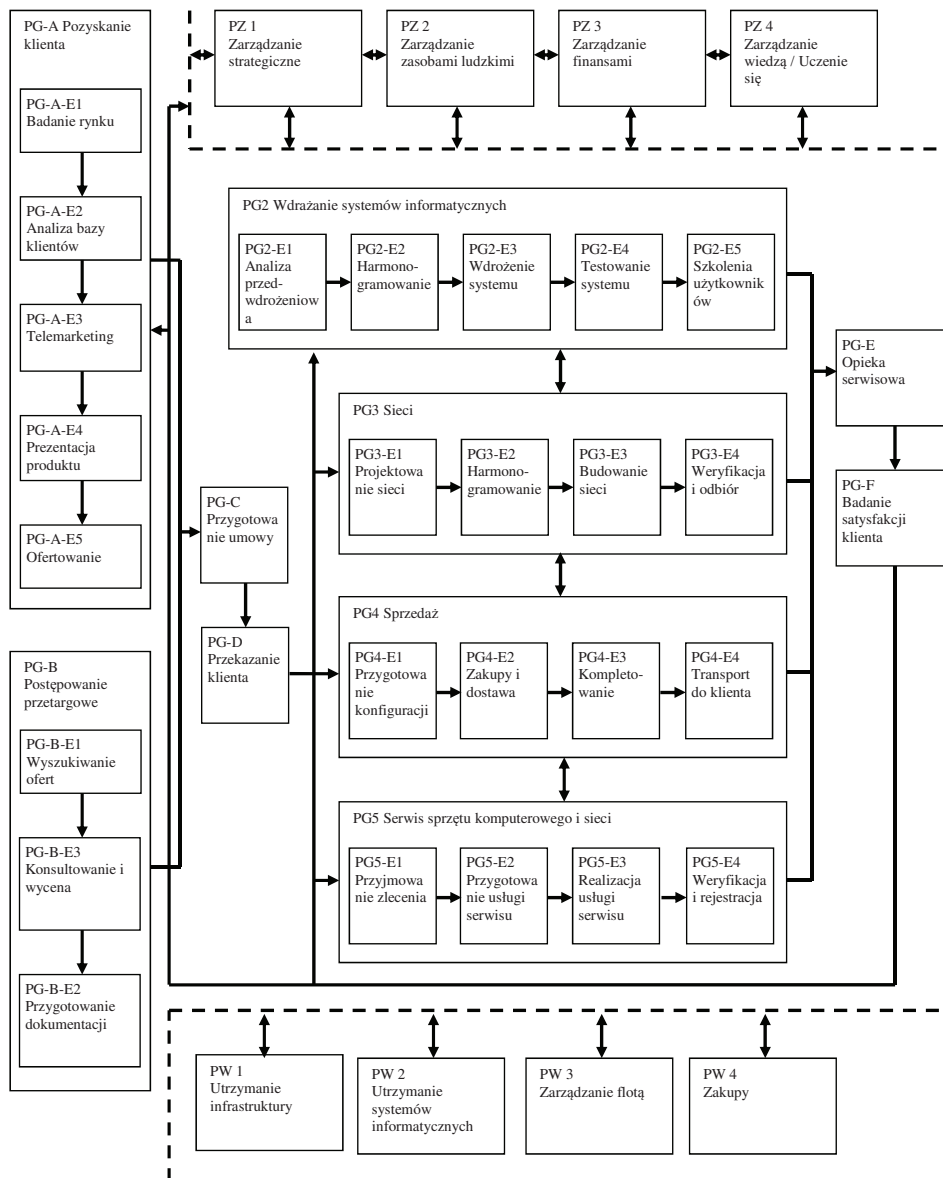
**Tab. 1. Przykładowa lista procesów**

Identyfikacja procesu		Poziom w strukturze	Rodzaj procesu		
Symbol	Nazwa		Zarząd- czy	Główny	Wspoma- gający
WPT1	Utrzymanie ruchu	1			x
GP2	Produkcja	1		x	
GPP21	Formowanie	2		x	
GP3	Magazynowanie i dostawa	1		x	
ZP1	Zarządzanie strategiczne	1	x		
ZP2	Zarządzanie zasobami ludzkimi	1	x		
WPA3	Zakupy	1			x
WPA4	Księgowanie	1			x

Źródło: opracowanie własne.

- 3) stworzenie mapy procesów, czyli graficznego zestawienia wszystkich zidentyfikowanych procesów, uwzględniającego ich klasyfikację oraz wzajemne powiązania. W zależności od szczegółowości opisu, na mapie procesów mogą pojawiać się strzałki ilustrujące przepływy produktów i przepływy informacji, oznaczenia komórek organizacyjnych, realizujących poszczególne procesy oraz inne elementy, które organizacja uzna za istotne i przydatne. Przykład kompletnej mapy procesów przedstawiony został na rysunku 2.

Rys. 2. Przykład mapy procesów przedsiębiorstwa świadczącego usługi informatyczne



Źródło: opracowanie własne.

- 4) opracowanie kart procesów, zawierających wszystkie istotne charakterystyki, niezbędne właścicielom procesów do ich nadzorowania. Szczegółowość opisu procesów na kartach zależy od potrzeb organizacji, przy czym ich zawartości obejmować powinna co najmniej: nazwę procesu, zakres danych wejściowych i wyjściowych, wykaz dokumentacji, lidera (właściciela) i wykonawców, cele i wskaźnik procesu. Elementem uzupełniającym może być ogólny opis przebiegu procesu, jednak w przypadku kiedy jest on wieloetapowy i złożony, bardziej użytecznym rozwiązaniem jest dołączenie oddzielnego schematu przebiegu. Przykład karty procesu przedstawiony został w tabeli 2.

**Tab. 2. Przykład karty procesu**

LOGO Spółka Sp. z o.o.	KARTA PROCESU Wdrożenie systemów informatycznych	Opracował: Adam Adamowski Data: 12-11-2012
Dane wejściowe	Przebieg procesu	Dane wyjściowe
Zamówienie klienta – kopia nadzorowana	PG2-E1 Analiza przedwdrożeniowa	Protokół odbioru
Umowa z klientem – kopia nadzorowana	PG2-E2 Harmonogramowanie	Referencje od klienta
	PG2-E3 Wdrożenie systemu	Faktura
	PG2-E4 Testowanie systemu	
	PG2-E5 Szkolenia użytkowników	



Lider procesu	Cel procesu	Wskaźniki procesu	Wartości oczekiwane	Powiązane procesy	Dokumentacja procesu
Wykonawcy					
Dyrektor Pionu Systemów Informatycznych	Planowanie i realizowanie usług wdrożeniowych zgodnych z wymaganiami klienta i Spółki	Efektywne obciążenie pracowników pionu	80%	PG-A Pozyskanie klienta	Zamówienie klienta – kopia nadzorowana
Zespół wdrożeniowy A		Czas realizacji wdrożenia wg produktów	Produkt X – 9 tygodni / 15 dni wdrożeniowych	PG-C Przygotowanie umowy	Umowa z klientem – kopia nadzorowana
Zespół wdrożeniowy B			Produkt Y – 3 tygodnie / 7 dni wdrożeniowych	PG-D Przekazanie klienta	
		Produkt Z – 2 tygodnie / 5 dni wdrożeniowych	PG-E Obsługa serwisowa		
		Terminowość realizacji – liczba zadań zrealizowanych zgodnie z harmonogramem	90%	PG-F Badanie satysfakcji klientów	Harmonogram wdrożenia  Analiza przedwdrożeniowa
	Marża na projekcie	Produkt X – 75% Produkt Y – 55% Produkt Z – 60%		Protokół odbioru	

Źródło: opracowanie własne.

Identyfikacja procesów pozwala uzyskać całościowy obraz organizacji w ujęciu procesowym oraz dokonać opisu parametrów, które są niezbędne do sprawnego zarządzania procesami. Kolejnym etapem zarządzania procesami jest ich modelowanie.

## 2.2. Modelowanie procesów

Skuteczne zarządzanie procesami wymaga przede wszystkim poznania ich przebiegu, wewnętrznych powiązań i zależności, a następnie ich przeanalizowania i doskonalenia. Służy temu modelowanie procesów. Jest to działanie polegające na szczegółowym określaniu przebiegu procesów, zidentyfikowanych wcześniej w organizacji. Zakres, poziom szczegółowości, a także rodzaj zastosowanych metod i narzędzi modelowania zależą będzie od celu w jakim organizacja tego dokonuje. Przykładowo, modelowanie procesów może być w większym stopniu działaniem formalnym, jeżeli celem jest spełnienie wymagań określonego standardu. Z kolei w przypadku gdy celem jest rzeczywiste doskonalenie procesów, modelowanie będzie w większym stopniu działaniem o charakterze analitycznym.

Często w literaturze wskazuje się, że w modelowaniu procesów można przyjąć podejście diagnostyczne lub prognostyczne (Nowosielski, 2008, s. 64). Pierwsze z nich koncentruje się na opisanu rzeczywistego, aktualnego przebiegu procesów. Natomiast drugie, zorientowane jest na zaprojektowanie przebiegu procesów w stanie docelowym, pożądanym przez zarządzających organizacją. Oznacza to, że podejście prognostyczne posiada wbudowany element doskonalenia modelowanych procesów. W praktyce – w zależności od celu modelowania procesów – stosowane są oba podejścia, przy czym z różnym natężeniem. W przypadku konieczności spełnienia określonych wymagań formalnych, modelowaniu procesów w ujęciu diagnostycznym zwykle towarzyszy jakiś stopień ich udoskonalenia. Natomiast w przypadku prognostycznego podejścia, najczęściej punktem wyjścia jest opisanie obecnego przebiegu procesów.

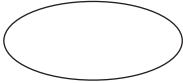
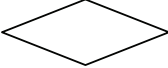



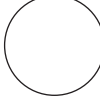
– Proste, graficzne narzędzia modelowania –

### Schemat blokowy

Kompletną i czytelną ilustrację przebiegu procesu zapewniają już najprostsze narzędzia modelowania. Jednym z powszechnie stosowanych jest diagram przepływu (ang. *flowchart*), nazywany też schematem blokowym lub blokowym schematem powiązań (Łuczak, Matuszak-Flejszman, 2007, s. 212). Flowchart to diagram, który pozwala za pomocą określonych, zestandaryzowanych symboli zwizualizować sekwencję działań (czynności, operacji) w procesie (*por. tab. 3*).<sup>1</sup> Uzupełnieniem graficznej ilustracji przebiegu procesu jest możliwość uwzględnienia na diagramie podziału procesu na kolejne etapy oraz wskazanie ich wykonawców.

<sup>1</sup> Szczegółowy wykaz i omówienie symboli dostępne są na stronach internetowych, np.: <http://www.breezetree.com/downloads/flow-chart-symbols.pdf>, 2018.11.02.

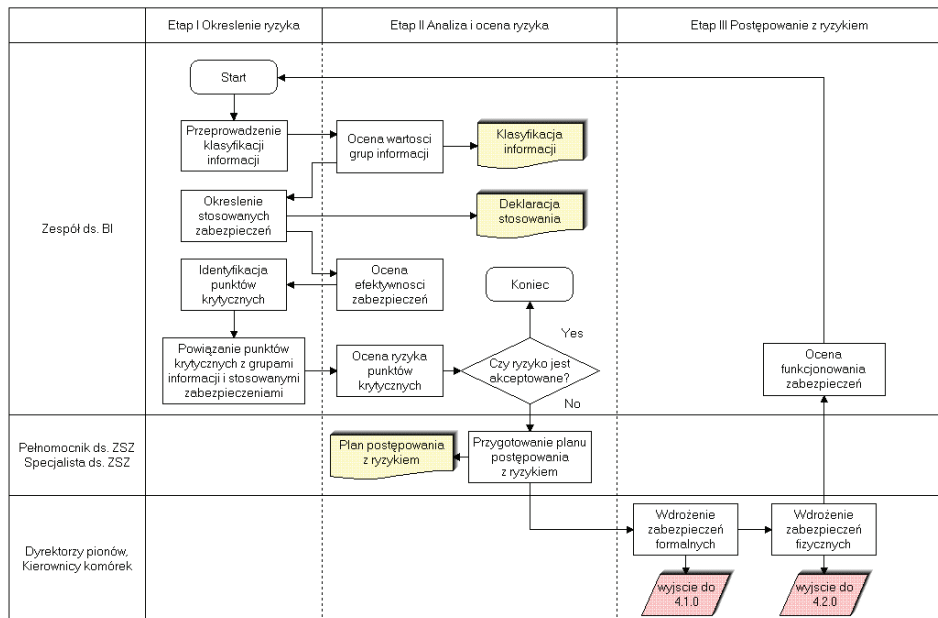
**Tab. 3. Wykaz wybranych symboli do budowy diagramu przepływu**

Lp.	Symbol	Nazwa i opis	Lp.	Symbol	Nazwa i opis
1.		Początek/ koniec procesu	4.		Punkt decyzyjny (posiada zawsze dwa wyjścia: TAK i NIE)
2.		Kierunek prze- biegu procesu	5.		Dokument
3.		Etap procesu (czynności)	6.		Łącznik (w sytuacjach, gdy proces opisywany jest na kilku stronach)

Źródło: <http://www.breezetre.com/downloads/flow-chart-symbols.pdf>, 2018.11.02.

Zastosowanie diagramu przepływu może być bardzo szerokie. Narzędzie to może służyć do wstępnego opisanie przebiegu procesu i pomóc w zrozumieniu jego sekwencji i chronologii. Jednocześnie schemat może zostać wykorzystany do wstępnego projektowania przebiegu nowych lub modyfikowanych procesów, które w toku dalszych działań poddane zostaną modelowaniu z wykorzystaniem narzędzi informatycznych. Tym samym jest to narzędzie wspomagające zarówno diagnostyczne jak i prognostyczne podejście do modelowania procesów. Przykład schematu blokowego przedstawiony został na rysunku 3.

Rys. 3. Przykład diagramu przepływu dla procesu analizy ryzyka



Źródło: opracowanie własne.

### Diagram SIPOC

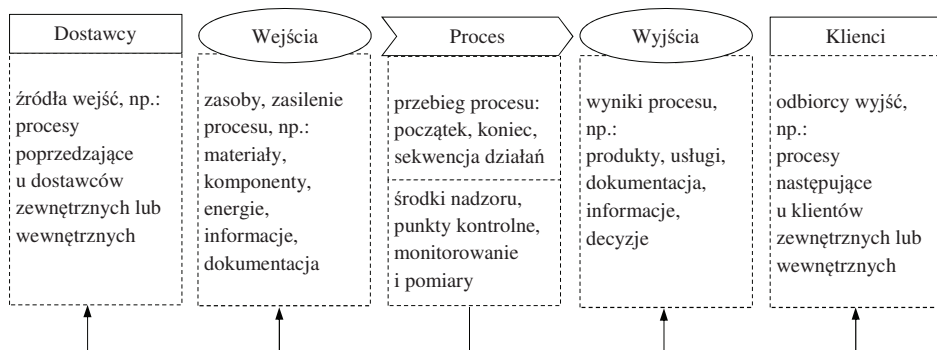
Rozwiązaniem wykorzystującym podobne założenia co schemat blokowy, jest diagram SIPOC. Nazwa ta jest akronimem słów: dostawca, wejście, proces, wyjście, klient w języku angielskim (ang. Supplier, Input, Process, Output, Customer). Diagram ten – poza przedstawieniem sekwencji działań – umożliwia uzupełnienie opisu procesu o informacje dotyczące:

- 1) dostawców (ang. Supplier – S), czyli podmiotów (np. osoby, jednostki, komórki organizacyjnej), które dostarczają informacje lub inne zasoby potrzebne do realizacji poszczególnych działań (czynności, operacji) lub etapów procesu;
- 2) wejść (ang. Input – I), czyli informacji lub innych zasobów, dostarczanych przez wskazanych dostawców i potrzebnych do realizacji procesu;
- 3) wyjść (ang. Output – O), oznaczających zasoby informacyjne lub inne, będące wynikiem poszczególnych działań (czynności, operacji) lub etapów procesu;
- 4) klientów (ang. Customer – C), będących odbiorcami produktów procesu na poszczególnych etapach jego realizacji.

Poszczególne elementy diagramu zwykle opisywane są w układzie tabelarycznym, według standardowego schematu (*por. rys. 4*).

Zastosowanie diagramu SIPOC w ramach wdrażania podejścia procesowego jest rozwiązaniem sugerowanym przez twórców normy ISO 9001. Przed ukazaniem się ostatniego wydania tego standardu w roku 2015, najczęściej stosowanym sposobem modelowania procesów objętych zakresem systemów zarządzania jakością w organizacjach, był schemat blokowy. Wskazówka dotycząca stosowania diagramu SIPOC pozwoli upowszechnić to narzędzie jako element uzupełniający i wzbogacający instrumentarium zarządzania w ramach sformalizowanych systemów.

Rys. 4. Schemat opisu procesu za pomocą diagramu SIPOC



Źródło: opracowanie na podstawie PN-EN ISO 9001:2015, s. 7.

Metodyka opracowywania diagramu SIPOC, w której wyraźnie przejawia się orientacja na klienta (wewnętrznego i zewnętrznego) procesu, istotnie przybliży modelowanie procesów do idei łańcucha wartości. Opracowanie i analiza diagramu SIPOC – w odróżnieniu od schematu blokowego – daje możliwość wyodrębnienia działań (czynności, operacji) w procesie, które nie spełniają w pełni wymagań klienta, czy też nie tworzą żadnej wartości dla klienta (Grajewski, 2007, s. 122-123).

– *Modelowanie procesów w konwencji strumienia wartości* –

Niezwykle interesującym i przydatnym narzędziem jest mapowanie strumienia wartości (ang. Value Stream Mapping – VSM). Strumień wartości tworzą wszystkie działania (operacje, czynności), które realizowane są w celu dostarczenia klientowi produktów

(Czerska, 2009, s. 23). Obejmuje on zatem zarówno operacje dodające jak i niedodające wartości (*por. tab. 4*). Dodawanie wartości rozumieć można jako taką cechę działania, która powoduje przetwarzanie produktu ukierunkowane na spełnienie wymagań klienta. Każde inne działanie nie dodaje wartości, tylko stanowi koszt dla organizacji.

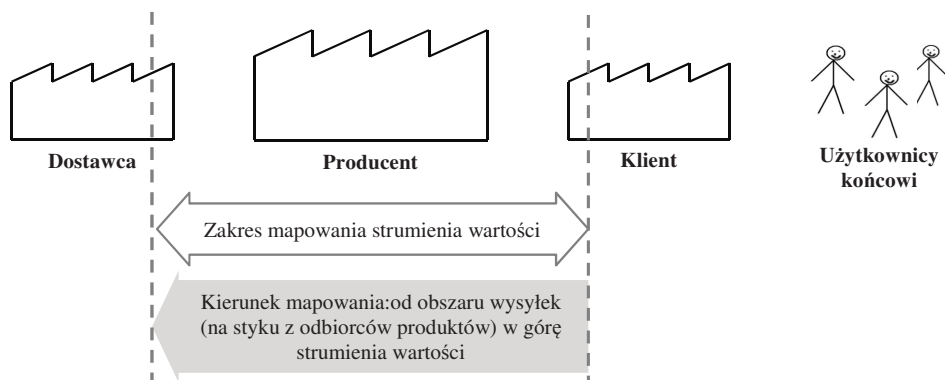
**Tab. 4. Przykłady operacji tworzących i nie tworzących wartości w procesie**

Operacje tworzące wartość dla klienta	Operacje nie tworzące wartości dla klienta
Wykrawanie i formowanie elementów z arkusza blachy w procesie produkcji karoserii samochodu	Magazynowanie rolek blachy
Spawanie konstrukcji w procesie produkcji panelu ogrodzeniowego	Oczekiwanie na dostawę materiałów spawalniczych
Montaż elementów wyposażenia w procesie produkcji sprzętu AGD	Naprawa przenośnika taśmowego
Weryfikacja zdolności kredytowej w procesie udzielania kredytu hipotecznego	Ponowna weryfikacja zdolności kredytowej ze względu na błąd
Podpisanie decyzji administracyjnej w procesie wydawania pozwolenia na budowę	Oczekiwanie dokumentów na podpis

Źródło: opracowanie własne.

W mapowaniu strumienia wartości duże znaczenie ma świadomość współistnienia w procesie jednych i drugich czynności i jak najpełniejsze odzwierciedlenie rzeczywistego stanu przebiegu i charakterystyk procesu. Zakres mapowania zależy od potrzeb organizacji i celów, jakie zamierza ona osiągnąć w obszarze doskonalenia procesów. Najczęściej jednak stosowany jest wariant, obejmujący działania wewnątrz organizacji i relacje z bezpośrednimi dostawcami i odbiorcami (Czerska, 2009, s. 23-24). Sytuacja ta zilustrowana została na rysunku 5.

Rys. 5. Schemat zakresu mapowania strumienia wartości



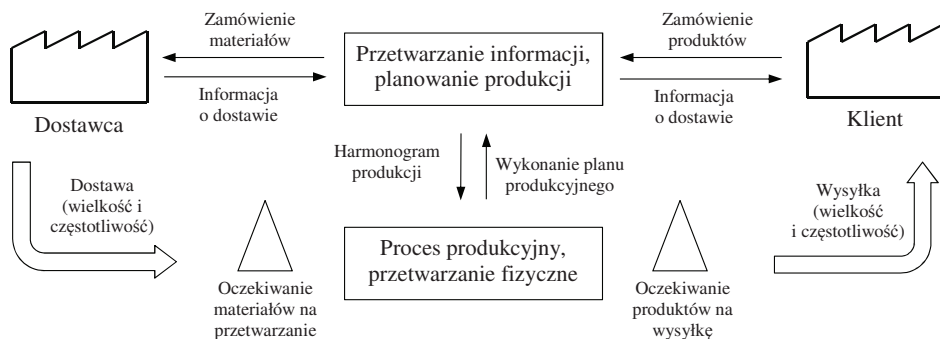
Źródło: opracowanie na podstawie Czerska, 2009, s. 24.

Mapowanie strumienia wartości ma zarówno charakter diagnostyczny jak i prognostyczny. W pracach związanych z mapowaniem w pierwszej kolejności tworzona jest mapa stanu obecnego. Następnie przeprowadzana jest analiza, której podlegają takie charakterystyki procesu jak m.in.: czas przetwarzania, udział czynności nie tworzących wartości, wielkość produkcji, odsetek braków, czas przestoju spowodowanych awariami, wielkość zapasów, i inne odpowiednie do specyfiki mapowanego strumienia wartości (Czerska, 2009, s. 45-47). W dalszej kolejności wskazywane są obszary problemowe, wymagające usprawnienia i tworzona jest mapa stanu przyszłego, stanowiąca docelowy, pożądany obraz usprawnionego procesu.

Ogólny schemat mapy strumienia wartości przedstawiony został na rysunku 6. Składa się on z kilku elementów zawierających informacje o:

- 1) etapach procesu produkcyjnego i ich parametrach, takich jak: liczba operatorów, czas trwania operacji, wielkość produkcji, poziom braków, dostępność maszyn, liczba asortymentów, czas przebrojeń, wielkość zapasów i innych potrzebnych do pełnej diagnozy procesu;
- 2) dostawcach oraz wielkości, częstotliwości i formie realizowanych dostaw;
- 3) odbiorcach oraz wielkości, częstotliwości i formie realizowanych dostaw;
- 4) przepływach informacji w obszarze planowania produkcji, przepływie dokumentów, częstotliwości opracowywania harmonogramów produkcyjnych, itp.;
- 5) czasie przejście produktu przez proces, w tym o czasie przetwarzania i czasie trwania czynności niedodających wartości (Czerska, 2009, s. 22, Czekał, 2009, s. 135-136).

Rys. 6. Schemat mapy strumienia wartości



Źródło: opracowanie własne.

Mapowanie strumienia wartości jest narzędziem wykorzystywanym najczęściej w środowisku produkcyjnym. Nie ma jednak przeszkód, aby stosować je także w procesach usługowych. Mapa strumienia wartości pozwala uzyskać całościowy obraz organizacji, ponieważ tworzona jest raczej na poziomie megaprocesów (*patrz* → *rozdział 1*) i obejmuje – poza działaniami w ramach procesu – także działania na styku z dostawcami i odbiorcami. W odróżnieniu od schematu blokowego i diagramu SIPOC, ten rodzaj modelowania stanowi także dynamiczne ujęcie procesu.

Kolejnymi etapami zarządzania procesami są wdrażanie, kontrolowanie i doskonalenie. Różne aspekty tych etapów i przejawy ich realizacji przedstawione zostały w kolejnych rozdziałach niniejszej monografii.

## Spis źródeł

1. Bitkowska A., *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013.
2. Czekaj J. (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2009.
3. Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009.
4. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
5. Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
6. Łuczak J., Matuszak-Flejszman A., *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań 2007.
7. Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
8. PN-EN ISO 9001:2015, *Systemy zarządzania jakością – wymagania*, PKN, Warszawa 2015.



### 3. DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA

Dojrzałość procesowa to pojęcie, które pojawia się w kontekście oceny funkcjonowania oraz doskonalenia podejścia procesowego w danej organizacji. Samo pojęcie dojrzałości można zdefiniować jako stan, który wykształcany jest stopniowo i może być efektem danego procesu, a osiągnąć jest poprzez kształtowanie się odpowiednich cech, których zbiór jest pewnym potencjałem i stanowi o możliwości wykonania zadań. Dojrzałość można, więc stopniować od skrajnej niedojrzałości do pełnej dojrzałości (Kania, 2013, s. 84).

**Dojrzałość**

Pojęcie dojrzałości w zarządzaniu organizacją pojawiło się już w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia. Jeden z prekursorów zarządzania jakością Philip B. Crosby uznał, iż organizacje mogą realizować zasady zarządzania jakością, w różnym stopniu, czyli mogą wykazywać się różnym poziomem dojrzałości w zarządzaniu jakością (Dobrowolska, 2017, s. 59). W celu zbadania na jakim poziomie znajduje się dana organizacja przyjęto, iż należy dokonać jej oceny według pewnych charakterystyk. Jako kryteria oceny w modelu Crosby'ego przyjęto następujące elementy (Hamrol, Mantura, 2005, s. 96):

**Dojrzałość  
zarządzania**

- poziom zrozumienia przez kierownictwo znaczenia jakości,
- rozwiązania organizacyjne,
- podejście do rozwiązywania pojawiających się problemów jakościowych,
- udział kosztów jakości w wartości sprzedaży,
- doskonalenie jakości i samoocena działań w zakresie jakości.

Weryfikacja organizacji pod kątem wyżej wymienionych kryteriów pozwala na sklasyfikowanie organizacji na jednym z pięciu poziomów dojrzałości:

- poziom niepewności,
- poziom przebudzenia,
- poziom oświecenia,
- okres mądrości,
- okres pewności.

Wyżej przedstawione kryteria oceny oraz poziomy dojrzałości tworzą siatkę dojrzałości, zwaną Macierzą Crosby'ego. Model Crosby'ego nie jest modelem służącym do oceny dojrzałości procesowej, niemniej stał się podstawą do opracowania modeli dojrzałości w innych obszarach zarządzania, w tym zarządzania procesami (Dobrowolska, 2017, s. 59).

Organizację, można oceniać z punktu widzenia różnych obszarów czy też kryteriów, takich jak np.: strategia, przywództwo, podejście do zarządzania zasobami, osiągnięte wyniki oraz zarządzanie procesami. Efektywność ostatniego z wymienionych kryteriów, bezpośrednio wpływa na pozycję konkurencyjną organizacji (Grela, 2013, s. 169). Z tego punktu widzenia doskonalenie podejścia do zarządzania procesami, można uznać, jako jeden z priorytetowych obszarów, które powinny znaleźć się w kręgu zainteresowania najwyższego kierownictwa danej organizacji.

### 3.1. Dojrzałość procesowa

Jedną z najczęściej przywoływanych, w polskiej literaturze przedmiotu, definicji pojęcia dojrzałości procesowej jest definicja Grajewskiego (Grajewski, 2009, s. 374), który uważa, iż dojrzałość procesowa organizacji wyraża się zakresem, w jakim procesy są formalnie: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne. Nie jest to, oczywiście jedyna definicja tego zagadnienia. W tabeli 1. przedstawiono wybrane definicje dojrzałości procesowej pojawiające się w różnych źródłach literatury przedmiotu.

#### Wybrane definicje dotyczące pojęcia dojrzałości procesowej

**Tab. 1. Przegląd definicji pojęcia dojrzałości procesowej**

Źródło definicji	Definicja dojrzałości procesowej
<b>Borówka M.</b>	Przez pojęcie organizacji „dojrzałej procesowo” rozumie się taką organizację, której procesy można uznać za dojrzałe z jakościowego punktu widzenia. W każdej organizacji, jej ocena jakościowa jest nieco inna, ale w każdym przypadku, aby proces był dojrzały, musi być wydajny, przewidywalny i dostarczać wyników o wysokiej jakości.
<b>Brajer-Marczak R.</b>	Dojrzałość procesowa to świadomość, że organizacje tworzą procesy horyzontalnie w niej zachodzące, którymi trzeba w odpowiedni sposób zarządzać.

<b>Bitkowska A., Bogucka I.</b>	Dojrzałość procesów jest miarą tego, jak dalece określony proces jest strukturalizowany, zestandaryzowany, czy też poddawany optymalizacji.
<b>Grajewski P.</b>	Dojrzałość procesowa jest wyrazem dążenia współczesnej organizacji do zapewnienia sobie zdolności reagowania na wyzwania turbulentnego, wymagającego elastycznych rozwiązań otoczenia.
<b>Grela G.</b>	Stopień, w jakim wszystkie zasoby organizacji są optymalnie alokowane w stabilnych i opomiarowanych procesach, które umożliwiają realizację celów strategicznych organizacji. Najwyższy stopień dojrzałości procesowej wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy każdego procesu w organizacji w jego ciągle doskonalenie
<b>Hammer M.</b>	Siła czynników (projekt, wykonawcy, właściciel, infrastruktura, mierniki) determinujących realizację procesu, określa jego dojrzałość, czyli stopień zdolności uzyskania wyższej wydajności z upływem czasu.
<b>Juchniewicz M.</b>	Dojrzałość procesowa oznacza zdolność organizacji do efektywnego zarządzania procesami, czyli umiejętność definiowania, pomiaru, zarządzania ilościowego i ciągłego udoskonalania procesu.
<b>Nowosielski S.</b>	Dojrzałość procesowa jest pojęciem wieloznacznym. Z jednej strony to stan osiągnięcia pełni rozwoju w zakresie zarządzania procesami, z drugiej jest to jedynie stan gotowości do wykonywania określonych zadań z zakresu zarządzania procesami. W pierwszym wypadku dojrzałość procesowa jest wynikiem końcowym określonych starań w zakresie doskonalenia zarządzania procesami, natomiast w drugim wypadku to osiąganie coraz wyższej dojrzałości jest procesem wymagającym czasu i wytrwałości, w ramach którego zachodzi doskonalenie określonych umiejętności, rośnie zdolność elementów zarządzania procesami do wykonywania postawionych zadań.

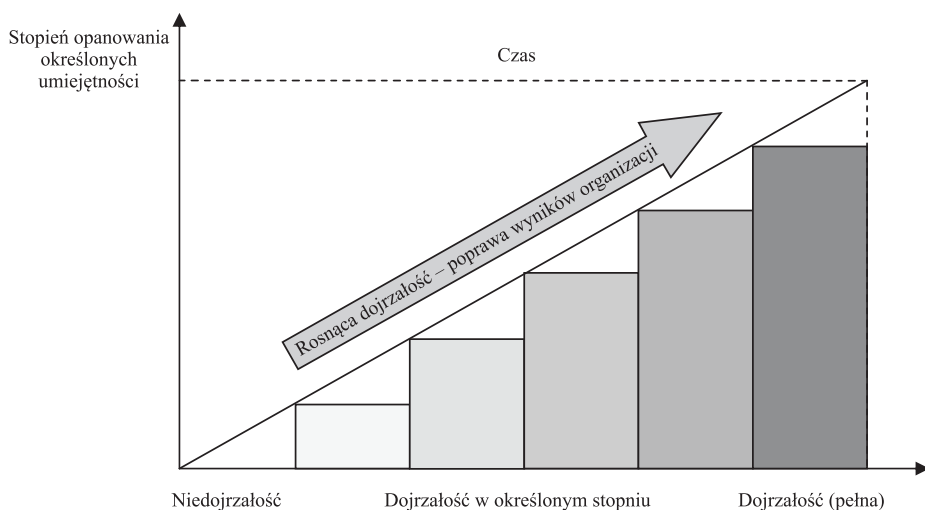
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Borówka, 2012, s. 42, Bitkowska, Bogucka, 2016, s. 115, Brajer-Marczak, 2012, s. 516, Grajewski, 2016, s. 125, Grajewski, 2009, s. 374, Grela, 2013, s. 170, Hammer, 2007, Juchniewicz, 2012, s. 129, Nowosielski, 2012, s. 355-356.

### Dojrzałość i niedojrzałość procesowa organizacji

Analizując definicje zaprezentowane w tabeli 1, można stwierdzić, iż dojrzałość procesowa nie jest rozumiana jednoznacznie. Część definicji nawiązuje do wydajności i zdolności procesu, inne do odpowiedniego zarządzania, elastyczności, a jeszcze inne do miary, czy też siły funkcjonowania określonych czynników.

Profesor Nowosielski zwrócił uwagę, iż do osiągnięcia coraz wyższej dojrzałości procesowej prowadzi organizację określony proces doskonalenia, który osadzony w pewnych ramach czasowych, kolejno rozwija w organizacji niezbędne umiejętności w ramach zarządzania procesami. Jednocześnie należy pamiętać, iż samo doskonalenie jest procesem ciągłym, który nigdy się nie kończy (Nowosielski, 2012, s. 355-356). Graficzne ujęcie takiego podejścia zostało przedstawione na rysunku 1.

Rys. 1. Graficzna interpretacja pojęcia „dojrzałość procesowa”



Źródło: Nowosielski, 2012, s. 356.

W celu lepszego zrozumienia pojęcia dojrzałości procesowej, w tabeli 2 przedstawiono, zaproponowane przez Grajewskiego, cechy dojrzałości i niedojrzałości procesowej w danej organizacji.

**Tab. 2. Zestawienie cech dojrzałości i niedojrzałości procesowej organizacji**

Cechy świadczące o dojrzałości procesowej organizacji	Cechy świadczące o niedojrzałości procesowej organizacji
Zdolność do budowania i usprawniania produktu/usługi jest cechą danej organizacji, a nie indywidualnych pracowników.	Procesy funkcjonują na zasadzie improwizacji pracowników i menedżerów.
Procesy są całkowicie zidentyfikowane, a wiedza o procesach jest skutecznie przekazywana pracownikom.	Wyspecyfikowane procesy nie są przestrzegane.
Projektowanie procesu jest działaniem planowanym.	Zarządza się w sposób reakcyjny, czyli poprzez doraźne reagowanie na pojawiające się kryzysy.
Procesy są monitorowane i usprawniane także przy wykorzystaniu kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztów w stosunku do osiąganego efektu.	Zarówno harmonogram działań, jak i budżet są przekraczane, ze względu na niestabilność przebiegu procesu.
Podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji i poszczególnych projektów.	Przy niezmiennych ograniczeniach harmonogramu i budżetu ich egzekwowanie odbywa się kosztem jakości i funkcjonalności produktu/usługi.
Jakość produktów/usług, a także stopień satysfakcji klientów są monitorowane.	Brak sformalizowanych i obiektywnych kryteriów oceny produktu, jakości, procesu oraz wczesnej identyfikacji problemów.
Istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów/usług oraz sposobów działania.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grajewski, 2016, s. 123-124.

Podstawą poprawy dojrzałości organizacji jest nieprzerwana, niewielka i stopniowa poprawa poszczególnych, zachodzących w niej procesów (Borówka, 2012, s. 43). Niemniej, aby zdefiniować i podejmować działania usprawniające w zakresie podejścia procesowego, w pierwszej kolejności należy:

- rzetelnie zdiagnozować mocne i słabe strony zarządzania procesami danej organizacji,
- określić z jakiego poziomu organizacja rozpoczyna doskonalenie,
- określić cel do jakiego organizacja chce dotrzeć w ramach podejmowanych działań doskonalących.

Przy wykorzystaniu wybranego modelu oceny, wyniki powyższej diagnozy powinny doprowadzić do określenia poziomu dojrzałości procesowej danej organizacji.

### 3.2. Wybrane modele dojrzałości procesowej

#### Model dojrzałości

Modele dojrzałości są próbą ilościowego wyrażenia ocen jakościowych (Kosieradzka, Smagowicz, 2016, s. 283). Można je zdefiniować, jako ramy wyznaczające zasady funkcjonowania lub modele referencyjne odnoszące się do pożądaných działań lub dobrych praktyk, które pozwalają organizacji na osiągnięcie odpowiedniego poziomu sprawności działania, zarówno na poziomie procesów, jak i całej organizacji (Kalinowski, 2017, s. 172). Ocena dokonywana według modelu dojrzałości spełnia kilka funkcji m.in.:

- umożliwia spojrzenie na organizację w sposób holistyczny, według określonych z góry kryteriów,
- służy identyfikacji mocnych i słabych stron, co w konsekwencji prowadzi do podejmowania decyzji dotyczących kierunków doskonalenia organizacji,
- umożliwia benchmarking pomiędzy organizacjami.

#### Model dojrzałości procesowej

Modele dojrzałości mogą dotyczyć całej organizacji jak np. Model Doskonałości EFQM (*European Foundation for Quality Management*), czy też model samooceny zawarty w normie ISO 9004 lub jedynie wybranego obszaru, np. zarządzania procesami. Te pierwsze, tylko w pewnej części, zawierają kryteria dotyczące oceny procesów, natomiast w drugim wypadku modele dotyczą w całości dojrzałości procesowej. W literaturze przedmiotu oraz praktyce organizacji funkcjonuje kilkadziesiąt modeli dojrzałości procesowej, które pozwalają określić na jakim poziomie rozwoju myślenia i działania procesowego znajduje się organizacja oraz dokąd może dotrzeć, przechodząc na coraz wyższy poziom swojej dojrzałości (Bitkowska, Bogucka, 2016, s. 116).

W tabeli 3 przedstawiono wybrane modele dojrzałości procesowej ze wskazaniem i charakterystyką poszczególnych stopni dojrzałości.

Tab. 3. Poziomy dojrzałości w wybranych modelach dojrzałości procesowej

Model dojrzałości Poziomy procesowej dojrzałości	Capability Maturity Model Integration	Business Process Maturity Model	Model wg. S. Nowosielskiego	Model wg. M. Hammera	Model wg. P. Grajewskiego
<b>Poziom 0</b>	Brak	Brak	<b>Brak świadomości procesowej</b> – procesy nie są dostrzegane, a organizacja funkcjonuje w oparciu o funkcjonalną strukturę organizacyjną.	Procesy przebiegają w sposób chaotyczny. Organizacja nie koncentruje się na rozwijaniu procesów biznesowych.	Brak
<b>Poziom 1</b>	<b>Początkowy</b> – procesy mają charakter chaotyczny, budżety i terminy są przekraczane. Dobre wyniki zależą od wysiłku indywidualnych pracowników.	<b>Początkowy</b> – procesy są realizowane w sposób chaotyczny, wyniki procesów są trudne do przewidzenia.	<b>Uświadomienie potrzeby podjęcia procesowego</b> – kadra menedżerska uświadamia sobie słabości podjęcia funkcjonalnego i upatruje szansy na zwiększenie efektywności działania w podejściu procesowym.	Proces jest stabilny, czyli niezawodny i przewidywalny.	Brak pełnej świadomości, że praca może przebiegać w postaci procesów, rozumianych jako zbiór następujących po sobie czynności, które wykorzystują dostępne zasoby, jednocześnie generujących wartość dodaną dla klienta.  Procesy nie są zidentyfikowane, mają charakter chaotyczny i przypadkowy, nie są opisane, powtarzalność procesów nie jest monitorowana.

<b>Poziom 2</b>	<p><b>Zarządzany</b> – procesy są planowe i realizowane zgodnie z przyjętą polityką organizacyjną. Zostały wdrożone podstawowe procesy dotyczące zarządzania projektem. Procesy są monitorowane i kontrolowane, rezultaty są analizowane i przedstawiane najwyższemu kierownictwu. Przyjęte są odpowiednie zasady do realizacji procesów.</p>	<p><b>Zarządzany</b> – istnieje standardyzacja pracy wewnątrz grupy roboczych, natomiast grupy robocze wykonujące podobne czynności mogą wykorzystywać różne procedury.</p>	<p><b>Identyfikowanie i dokumentowanie procesów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– procesy są dostarcane i identyfikowane, pojawiają się mapy procesów, dostarczana jest zależność pomiędzy procesami, pojawiają się właściciele procesów, czyli osoby odpowiedzialne za procesy. Nadal obowiązuje funkcjonalna struktura organizacyjna.</li> </ul>	<p>Proces przynosi lepsze rezultaty, ponieważ zaprojektowano go i wdrożono w całej organizacji.</p>	<p>Kształtuje się świadomość wpływu poszczególnych czynności na siebie oraz wzajemnego oddziaływania poszczególnych obszarów w organizacji. Prowadzi to do uświadomienia sobie, że system działa jako zintegrowana całość.</p>
<b>Poziom 3</b>	<p><b>Zdefiniowany</b> – procesy są zdefiniowane i dokładnie opisane (cel, początek i koniec procesu, działania, wejścia, wyjścia, odpowiedzialności, procedury). Stosowane jest podejście proaktywne. Rozumiane są wzajemne powiązania pomiędzy procesami.</p>	<p><b>Standaryzowany</b> – standardowe procesy oparte są na najlepszych praktykach zidentyfikowanych w grupach roboczych, następuje wzrost wydajności produkcyjnej, pojawia się efekt ekonomii skali. Wiedza czerpana jest z doświadczeń.</p>	<p><b>Pomiar i ewidencja wyników (efektów procesów)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– koncentracja na wdrożeniu systemu do pomiaru procesów i mierzeniu osiągniętych wyników. Istnieje: wsparcie ze strony systemów informacyjnych, praca zespołowa, wymiana doświadczeń. Pojawia się opór wobec zmian.</li> </ul>	<p>Proces przynosi optymalne wyniki, ponieważ jeśli zachodzi taka potrzeba, kierownictwo jest w stanie zintegrować go z innymi procesami wewnątrz organizacji, w celu maksymalizacji jego wkładu w wyniki całej organizacji.</p>	<p>Istnieje świadomość, że organizacja funkcjonuje jako zbiór powiązanych ze sobą procesów. Procesy są opisane, powtarzalne i częściowo zautomatyzowane. Nie ma zdefiniowanych miar procesów.</p>



<b>Poziom 4</b>	<p><b>Zarządzany ilościowo</b> – śledzi się przebieg procesów, analizuje przyczyny zmienności procesów, wykorzystuje się metody SPC (<i>Statistical Process Control – Statystycznej Kontroli Procesu</i>). Wyższa przewidywalność procesu niż na poziomie 3.</p>	<p><b>Przewidywalny</b> – procesy są zarządzane przy wykorzystaniu statystycznych metod w celu kontroli i zrozumienia zmienności procesów. Wyniki procesów są możliwe do przewidzenia.</p>	<p><b>Planowanie i kontrolowanie procesów</b> – istnieje powolna świadomość procesowa oraz świadomość wzajemnych zależności pomiędzy procesami, funkcjonuje system wskaźników mierzący skuteczność procesów, bada się efektywność procesów, istnieje system motywacyjny łączący wynagrodzenie z osiąganą efektywnością procesów.</p>	<p>Proces jest najlepszy w swojej klasie, wykracza poza organizację, obejmując dostawców i klientów.</p>	<p>Procesy są kompleksowo opisane i opomiarowane. Wyniki pomiarów wykorzystywane są do bieżącego korygowania przebiegu procesu, natomiast nie są wykorzystywane jako informacja zarządcza oraz podstawa do ciągłego doskonalenia.</p>
<b>Poziom 5</b>	<p><b>Optymalizujący</b> – procesy są ciągle doskonalone na podstawie metod statystycznych, analizowane są zmienności procesów, podejmowane są działania korekcyjne. Koncentracja na ciągłym doskonaleniu, definiowane są mierzalne cele procesów, które są na bieżąco aktualizowane.</p>	<p><b>Innowacyjny</b> – działania doskonałe nastawione są na poszukiwanie innowacji pozwalających zniwelować różnice pomiędzy obecną zdolnością organizacji, a wymaganą do osiągnięcia celów biznesowych.</p>	<p><b>Systematyczne usprawnianie procesów</b> – wprowadza się zmiany strukturalne, zmiany w systemach motywacyjnych budżetowania, controllingu. Dokonuje się bieżącej aktualizacji map procesów. Podejmowane są działania doskonalące w oparciu o osiągnięte wyniki procesów. Procesy są wspierane zintegrowanymi systemami informatycznymi.</p>	<p>Brak</p>	<p>W organizacji istnieje pełna świadomość procesowa. Procesy są udokumentowane, istnieje statystyczne podejście do pomiarów przebiegu procesów oraz ich efektu. Cele strategiczne i operacyjne są zdecentralizowane na poziom procesów. Wprowadza się zasadę ciągłego doskonalenia.</p>
<b>Poziom 6</b>	<p>Brak</p>	<p>Brak</p>	<p><b>Zarządzanie procesami</b> – najbardziej zaawansowana faza dojrzałości procesowej, gdzie bardzo ważnymi czynnikami są odpowiednia kultura organizacyjna oraz zarządzanie wiedzą.</p>	<p>Brak</p>	<p>Brak</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grajewski, 2016, s. 124, Hammer, 2007, Nowosielski, 2008, s. 76, Bitkowska, 2009, 157-158, Chrapko, 2010, s. 19-21, BPMIM v1.0 2008.

Na podstawie przedstawionych modeli, można zauważyć, jak różne są podejścia do oceny dojrzałości procesowej. Niemniej we wszystkich modelach na samym początku wskazuje się, iż procesy funkcjonują w sposób chaotyczny. Natomiast modele „zamknięte” są poziomem, na którym realizowane jest doskonalenie procesów. We wszystkich przypadkach proces osiągnięcia dojrzałości w kontekście procesów w organizacji, polega na doskonaleniu pewnych czynników czy też cech mających wpływ na funkcjonowanie tych procesów. Organizacja musi sama zdecydować, które rozwiązanie chce przyjąć, do którego modelu chce dążyć, biorąc po uwagę zasoby, którymi dysponuje oraz poziom zrozumienia i akceptacji danego modelu przez jej członków.

### Spis źródeł

1. Bitkowska A., Bogucka I., *Dojrzałość procesowa jednostek samorządu terytorialnego*, (w:) Bitkowska A., Weiss E. (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2016, s. 113-127.
2. Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Wydawnictwo VIZJA Press & IT, Warszawa 2009.
3. Borówka M., *Dojrzałość procesowa organizacji*, (w:) Auksztol M., Chomuszek M., *Modelowanie organizacji procesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012, s. 40-54.
4. Brajer-Marczak R., *Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej*, (w:) Antonowicz P. (red.), *Zarządzanie i Finanse*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, R. 10, nr 1, cz. 3, Sopot 2012, s. 513-523.
5. Business Process Maturity Model Version 1.0, June 2008, <https://www.omg.org/spec/BPM/1.0> (dostęp 19.10.2018).
6. Chrapko M., *CMMI. Doskonalenie procesów w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
7. Dobrowolska A., *Podejście procesowe w organizacjach zarządzanych przez jakość*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2017.
8. Grajewski P., *Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji*, (w:) Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, nr 52, s. 381-388.
9. Grajewski P., *Organizacja Procesowa*, Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.
10. Grela G., *Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji*, (w:) *Nierówności społeczne, a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2013, Zeszyt 35, s. 169-181.
11. Hammer M., *The process Audit*, *Harvard Business Review*, 2007, No.4 (April).
12. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 96.

13. Juchniewicz M., *Analiza czynników kształtujących poziom i strukturę dojrzałości projektowej organizacji w Polsce*, (w:) Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W., *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 125-194.
14. Kalinowski T. B., *Dojrzałość procesowa, a wyniki organizacji*, (w:) *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, nr 463, s. 171-182.
15. Kania K., *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
16. Kosieradzka A., Smagowicz J., *Analiza porównawcza modeli dojrzałości organizacji*, (w:) Ćwiklicki M., Jabłoński M., Mazur S., *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Karków 2016, s. 283-295.
17. Nowosielski S., *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, (w:) Borys T., Rogala P. (red.), *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, nr 264, s. 354-369.
18. Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

**dr Agnieszka Panasiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## 4. ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM PROCESÓW

Wobec gwałtownych zmian jakie zachodzą w otoczeniu organizacji, które mogą powodować niekorzystne zjawiska zarówno dla przedsiębiorstwa jak i jego otoczenia, przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniem w zakresie zarządzania, kładącego nacisk na bezpieczeństwo procesów. Również zmiany w ustawodawstwie światowym mają skłonić przedsiębiorstwa do podejmowania działań, które pozwolą na zmniejszenie negatywnego oddziaływania procesu produkcyjnego na środowisko. Zapewnienie bezpieczeństwa powinno być priorytetowym zadaniem każdej organizacji.

### 4.1. Pojęcie bezpieczeństwa

#### Definicja bezpieczeństwa

Jak wykazują badania bezpieczeństwo jest naczelną potrzebą człowieka, państwa jak również przedsiębiorstwa. Pojęcie to jest terminem interdyscyplinarnym i ma wiele definicji, ponieważ dotyczy wielu aspektów życia społecznego, ekonomicznego, politycznego. Z tego też powodu jest to pojęcie niezwykle trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Słownik nauk społecznych UNESCO definiuje bezpieczeństwo jako *synonim pewności (safety) i oznacza brak zagrożenia (danger) fizycznego albo ochronę przed nim* (Zięba, 1999, s. 27). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa bezpieczeństwo można zdefiniować zgodnie z propozycją P. Cabały jako *taką konfigurację zasobów i procesów, która umożliwi skuteczne przeciwdziałanie występowania zdarzeń negatywnych* (Cabała, 2012, s. 84). Jeszcze inaczej bezpieczeństwo możemy zdefiniować jako *stan, w którym możliwość wystąpienia szkody wśród osób lub mienia jest zminimalizowana i utrzymuje się w ramach ciągłego procesu identyfikacji zagrożeń i zarządzania ryzykiem bezpieczeństwa na dopuszczalnym poziomie lub poniżej tego dopuszczalnego poziomu* (Galant, 2017, s. 39). Zgodnie z tą definicją można stwierdzić, że bezpieczeństwo dotyczy sytuacji, gdy zagrożenia zostały zidentyfikowane, a ryzyko oszacowane i przy wykorzystaniu odpowiednich metod ograniczone do poziomu akceptowanego.

#### Definicja zagrożenia

Z pojęciem bezpieczeństwa ściśle związane jest pojęcie zagrożenia. Zagrożenie to możliwość powstania określonych strat, ustalana dla sytuacji powstałej po zajściu niepożądanego zdarze-

nia w rozpatrywanym systemie człowiek – technika – środowisko (zobacz Szopa, 2009). Zagrożeniem mogą być pojedyncze zdarzenia, jak również ciąg następujących po sobie zdarzeń (Cabała, 2016, s. 38). Konsekwencją zdarzeń niepożądanych są negatywne skutki dla przedsiębiorstwa, jego otoczenia, środowiska i człowieka. Źródła zagrożeń dla organizacji dzieli się na zewnętrzne, czyli znajdujące się poza zakładem, lecz zorientowane na organizację (np. środowisko naturalne, niestabilność rynku), jak i wewnętrzne, czyli związane bezpośrednio z prowadzoną na terenie organizacji działalnością (błędne decyzje finansowe, niesprawność systemów, błąd pracownika). Realizacja zagrożeń może powodować wymierne straty i szkody w funkcjonowaniu firmy.

## 4.2. Zarządzanie bezpieczeństwem procesów

Kiedy w latach 60-80 ubiegłego wieku w przemyśle i transporcie na świecie miała miejsce seria katastrof ekologicznych, zwrócono uwagę na konieczność podjęcia działań, które będą w przyszłości zabezpieczały przed występowaniem tego typu incydentów. Szczególnie istotne znaczenie miały awarie przemysłowe w zakładach chemicznych: we Włoszech w Seveso w wyniku, której doszło do skażenia dioksynami (1976 r.), w Indiach w Bhopalu w wyniku, której uwolniono 40 ton izocyjanianu metylu (1986 r.) oraz wycieki ropy naftowej z tankowców Torrey Canyon (1967 r.) i Santa Barbara (1969 r.). To wówczas pojawiło się po raz pierwszy pojęcie bezpieczeństwa procesowego i zapobiegania stratom wynikającym z awarii w instalacjach chemicznych, energetycznych i procesowych (Skowron, 2016, s. 287). Dostrzeżono wówczas konieczność podejmowania działań, które miałyby ograniczyć to negatywne oddziaływanie i z tego też powodu zaczęto wprowadzać przepisy, mające na celu zmniejszenia negatywnych skutków prowadzenia działalności produkcyjnej. Jedną z pierwszych regulacji, która dotyczyła konieczności wprowadzania działań zapobiegawczych na wypadek awarii była dyrektywa 82/501/EWG z dnia 24 czerwca 1982 roku w sprawie zagrożenia poważnymi awariami przez niektóre rodzaje działalności przemysłowej, zwana dyrektywą Seveso I. Następnie przez Radę Wspólnoty Europejskiej wprowadzona została dyrektywa 96/82/WE z dnia 9 grudnia 1996 r. w sprawie kontroli niebezpieczeństwa poważnych awarii związanych z substancjami niebezpiecznymi (Seveso II), a w 2012 roku dyrektywa ta została aktualizowana, Parlament Europejski opracował nowy dokument – dyrektywę Seveso III (Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2012/18/UE z dnia 4 lipca 2012 r. w sprawie kontroli zagrożeń poważnymi awariami związanymi z substancjami niebezpiecznymi, zmieniająca, a następnie uchylająca dyrektywę Rady 96/82/WE). Na mocy przepisów podmioty stwarzające szczególne ryzyko powstania awarii, katastrofy zostały zobowiązane do wprowadzania działań zapobiegawczych, które zagwarantują wysoki poziom ochrony.

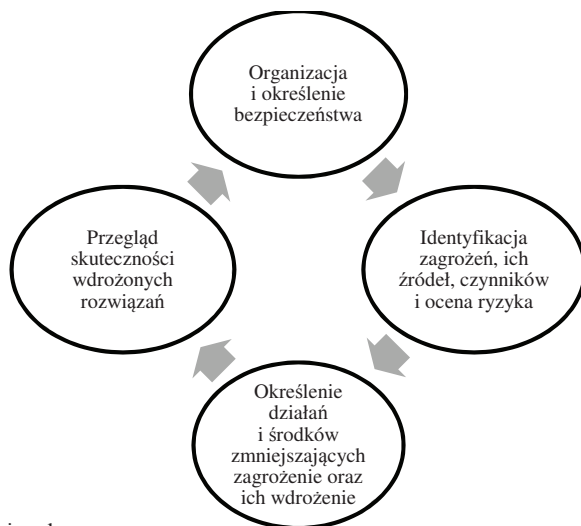
### Definicja bezpieczeństwa procesowego

Bezpieczeństwo procesowe to efektywne zapobieganie stratom w przemyśle, połączone z najwyższą dbałością o ludzkie zdrowie i środowisko naturalne (<https://www.elokon.com/pl/bezpieczenstwo-procesowe.html>). Bezpieczeństwo procesowe jest integralną częścią ogólnego bezpieczeństwa i ma istotne znaczenie w przemyśle, który stwarza szczególne zagrożenie wystąpieniem różnego rodzaju awarii, katastrof, a więc realizacji zdarzeń, w których dochodzi do uwolnienia niebezpiecznych substancji, pożarów, wybuchów (dotyczy to głównie przemysłu chemicznego, petrochemicznego, gazownictwa i energetyki). Bezpieczeństwo procesów obejmuje zarówno bezpieczeństwo pracowników, jak i procesów technologicznych, w związku z czym projektowane i wykorzystywane instalacje przemysłowe muszą zapewniać bezpieczeństwo ich wykorzystania (Pruszkowski, 2015, s. 8).

### Zarządzanie bezpieczeństwem

Aby przeciwdziałać sytuacjom zagrażającym bezpieczeństwu, czyli w celu zapewnienia bezpieczeństwa procesów, przedsiębiorstwa wdrażają zarządzanie bezpieczeństwem, które jest procesem złożonym i powinno być ciągłe w czasie. Celem zarządzania bezpieczeństwem procesów powinno być zapewnienie bezpieczeństwa na akceptowanym poziomie poprzez ciągłą identyfikację zagrożeń, ich źródeł oraz podejmowaniem działań zmniejszających zidentyfikowane zagrożenie. Odpowiednie jego przeprowadzenie umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie jego celów, wyeliminowanie zagrożeń, a tym samym strat. Jest to proces wieloetapowy, a uproszczony cykl zarządzania bezpieczeństwem przedstawia rysunek nr 1.

Rys. 1. Uproszczony cykl zarządzania bezpieczeństwem



Jak wynika z powyższego rysunku kluczowym elementem zarządzania bezpieczeństwem jest zarządzanie ryzykiem, czyli proces, który polega na zidentyfikowaniu ryzyk w przedsiębiorstwie i wskazaniu sposobów postępowania z nim. Przez ryzyko zgodnie z normą ISO 31000 będziemy rozumieli wpływ niepewności na cele (ISO Guide 73:2012).

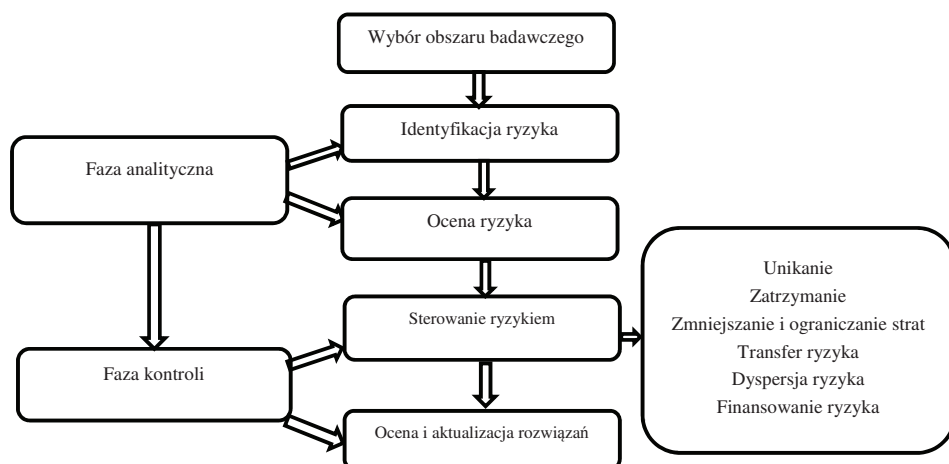
Zdaniem autorki zarządzanie ryzykiem, a przede wszystkim właściwie przeprowadzona analiza ryzyka jest najważniejszym elementem systemu zarządzania bezpieczeństwem procesów. To od jakości, wnikliwości analizy zagrożeń, oceny ryzyka w dużej mierze zależy efektywność zarządzania bezpieczeństwem procesów.

### 4.3. Analiza ryzyka

Jak wspomniano w poprzednim podrozdziale centralnym punktem zarządzania bezpieczeństwem jest identyfikacja zagrożeń, ich źródeł, czynników i ocena ryzyka, czyli kluczowe etapy procesu zarządzania ryzykiem, które powinno być procesem ciągłym w czasie. Zarządzanie ryzykiem to ciągle i systematyczne identyfikowanie zagrożeń, ich ocena oraz określenie i wdrażanie metod postępowania z ryzykiem. Jego rezultatem jest między innymi zapewnienie bezpieczeństwa procesów organizacji. Jest to proces wieloetapowy, którego schemat przedstawia rysunek numer 2.

#### Zarządzanie ryzykiem

Rys. 2. Proces zarządzania ryzykiem



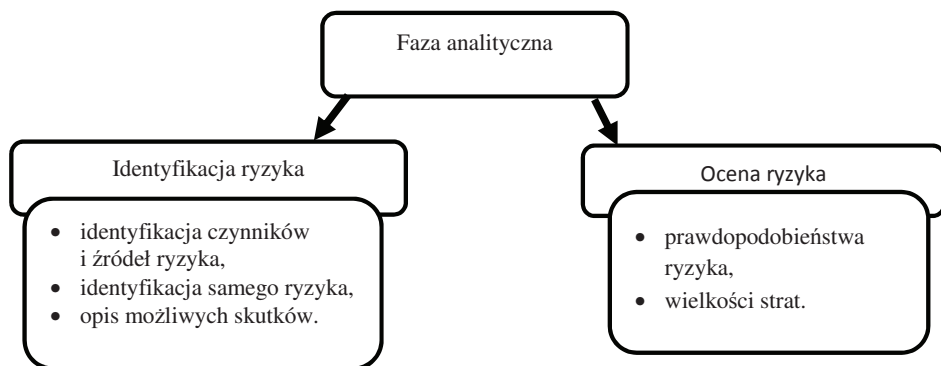
Źródło: opracowanie własne.

## Analiza ryzyka

Analiza ryzyka to uporządkowany proces, który stanowi pierwszą fazę procesu zarządzania ryzykiem. Jest to faza analityczna, której głównym celem jest zidentyfikowanie wszystkich zagrożeń, ryzyk oraz ocenę ryzyka. Analiza ryzyka jest podstawowym elementem zarządzania ryzykiem, ponieważ to na podstawie informacji, które zdobywane są podczas tej analizy podejmowane są następnie decyzje odnośnie postępowania z ryzykiem w celu jego wyeliminowania lub obniżenia do wielkości akceptowalnej. Ponadto odpowiednie przeprowadzenie analizy ryzyka ma duże znaczenie w przypadku przygotowywania systemów zarządzania bezpieczeństwem i polityki bezpieczeństwa. Niestety jest to zadanie trudne, wymagające odpowiedniego przygotowania i wiedzy osób ją przeprowadzających.

Faza analityczna składa się z dwóch etapów, które przedstawia rysunek nr 3.

Rys. 3. Etapy fazy analitycznej



Źródło: opracowanie własne.

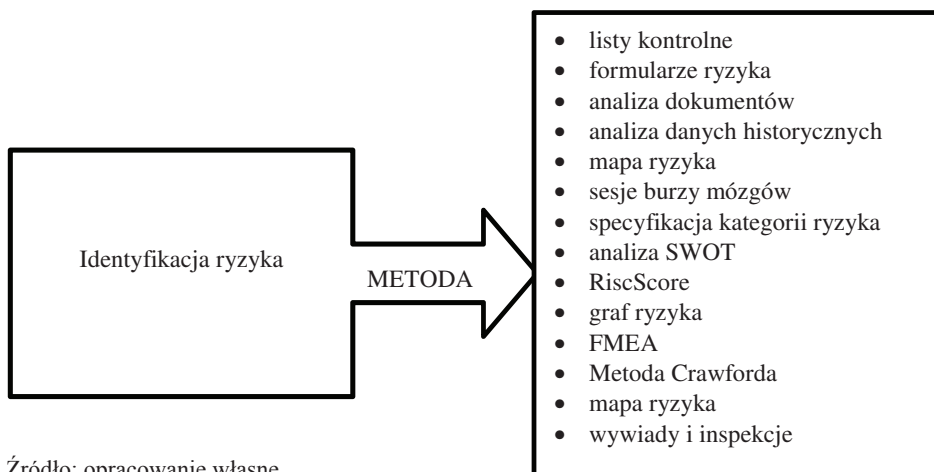
## Identyfikacja ryzyka

Pierwszym etapem analizy ryzyka jest jego identyfikacja, która określana jest również jako postrzeganie ryzyka. Identyfikacji ryzyka powinna być poddana cała organizacja, jak również jej otoczenie, każdy obszar jej funkcjonowania. Czyli identyfikacja ryzyka powinna obejmować wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji (wewnętrzne i zewnętrzne). Powinna ona umożliwić określenie wszystkich źródeł ryzyka i samych ryzyk. Jest to bardzo ważny etap procesu zarządzania ryzykiem, gdyż źle przeprowadzona identyfikacja, a w szczególności pominięcie istotnych zagrożeń, może spowodować, że cele całego procesu zarówno zarządzania ryzykiem, jak i zarządzania bezpieczeństwem procesów nie zostaną zrealizowane w pełni.



Istnieje wiele technik i narzędzi pozwalających na identyfikację ryzyka. Wybrane narzędzia prezentuje rysunek numer 4, przy czym należy zaznaczyć, że część z tych narzędzi jest wykorzystywanych również w ocenie ryzyka oraz innych etapach obchodzenia się z ryzykiem.

Rys. 4. Metody, narzędzia identyfikacji ryzyka



Źródło: opracowanie własne.

Jednym z najłatwiejszych metod identyfikacji ryzyka jest metoda analizy dokumentów organizacji oraz analizy danych historycznych dotyczących zdarzeń, które miały miejsce w przeszłości w przedsiębiorstwie. Dokonując rozpoznania zagrożeń tymi metodami, należy zapoznać się zarówno z wewnętrznymi jak i zewnętrznymi dokumentami. Są to metody, które mogą dostarczyć osobie identyfikującej ryzyko wielu informacji na temat istniejących ryzyk i na sformułowanie pierwszych wniosków dotyczących istniejących zagrożeń. Prostym i łatwym narzędziem identyfikacji są również listy kontrolne (check list), polegające na zastosowaniu odpowiednio przygotowanych kwestionariuszy (kilku bądź jednego zawierającego listę pytań na temat zagrożeń). Zastosowanie wymienionych w rysunku 4 metod i narzędzi identyfikacji ryzyka ma pozwolić na sporządzenie szczegółowych i ostatecznych wniosków oraz dokonanie opisu zidentyfikowanych ryzyk, które następnie w kolejnym etapie poddawane są ocenie.

Drugim etapem fazy analitycznej jest ocena ryzyka, która ma na celu określenie prawdopodobieństwa realizacji ryzyka oraz wielkości strat, jakie mogą powstać w związku z jego realizacją. Ostatecznie celem tego etapu jest sporządzenie matrycy ryzyka, która jest obrazem przedstawiającym hierarchię ryzyka.

**Ocena ryzyka**

Metody oceny ryzyka można podzielić na:

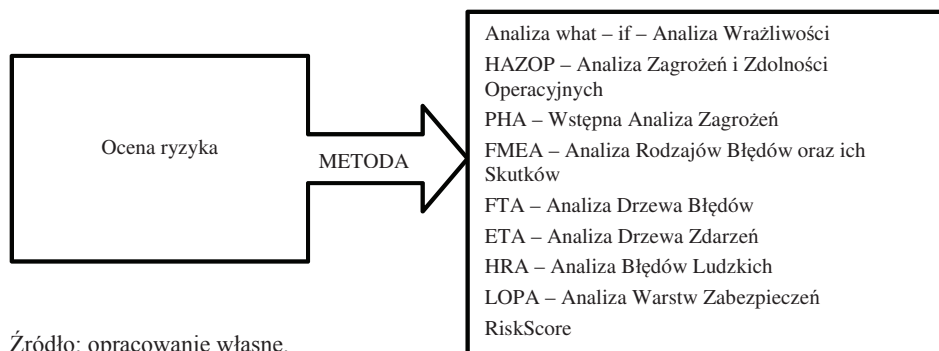
- metody jakościowe – są one subiektywną oceną, opartą na dobrych praktykach i doświadczeniu, rezultatem ich zastosowania są listy zagrożeń wraz z relatywnym rankinowaniem ryzyka (niskie, średnie, wysokie), w analizie jakościowej wszelkie ryzyko i potencjalne skutki jego wystąpienia prezentowane są w sposób opisowy. Są to metody stosunkowo łatwe,
- metody ilościowe – polegające na oszacowaniu wartości ryzyka, ich stosowanie wiąże się z wykorzystaniem miar liczbowych, określeniem wartości skutku i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka,
- metody mieszane – kombinacja metody ilościowej i jakościowej (Łuczak, 2009, s. 65-66).

Wybór metody oceny ryzyka w przedsiębiorstwie zależy od wielu czynników, wśród których należy wymienić:

- specyfikę przedsiębiorstwa,
- potrzeby, dla których ocenia się ryzyko,
- dostępność informacji i danych do przeprowadzenia oceny ryzyka,
- politykę bezpieczeństwa przedsiębiorstwa,
- poziom wiedzy pracowników,
- kwalifikacje i doświadczenia osoby dokonującej oceny ryzyka,
- termin, w jakim ma być przeprowadzona ocena,
- rodzaj zagrożeń.

Metody ilościowe są metodami dokładniejszymi, jednak często z uwagi na brak dostępu do niezbędnych danych nie ma możliwości ich zastosowania. Są one ponadto bardziej kosztowne. Metody jakościowe są metodami mniej dokładnymi, ale znacznie prostszymi do przeprowadzenia, nie wymagającymi zbyt dużej ilości danych oraz są mniej kosztowne. Rysunek 5 przedstawia wykaz wybranych metod oceny ryzyka.

Rys. 5. Ocena ryzyka – wybrane metody



Źródło: opracowanie własne.

Krótki opis wybranych metod oceny ryzyka przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Metody oceny ryzyka

Nazwa metody	Krótki opis metody
HAZOP  Analiza zagrożeń i zdolności operacyjnych	<p>Analiza ta jest metodą znormalizowaną, metodą twórczą i prowadzoną w oparciu o słowa kluczowe (np. brak, mniej/więcej, lepiej/gorzej, także, część z, odwrotność, inny niż), które mogą sugerować wszelkie możliwe rodzaje odchyień od stanu normalnego. Proces HAZOP prowadzony jest w formie dyskusji.</p> <p>Początkowa faza metody HAZOP dotyczy identyfikacji ryzyka i rozpoczyna się od podziału systemu na węzły, dla których wyznacza się zbiór parametrów fizycznych. Dokonuje się zestawienia parametrów z odpowiednimi słowami kluczowymi (parametr – słowo kluczowe) co umożliwi określenie odchylenia od pożądanego działania. Następnie już na etapie oceny ryzyka dla każdego odchylenia identyfikuje się przyczyny, dokonuje oceny prawdopodobieństwa wystąpienia odchylenia i określa zagrożenia przez nie spowodowane. Ocenia się także, czy stosowane zabezpieczenia są wystarczające w stosunku do efektów wywołanych niepożądanymi zdarzeniami i w razie potrzeby wprowadza się własne zalecenia. Badanie powinno być przeprowadzane pod kierunkiem doświadczonego kierownika.</p> <p>Zaletą tej metody jest jej bardzo duża efektywność oraz fakt, iż dostarcza informacji zarówno o zagrożeniach jak i o problemach związanych z daną instalacją.</p> <p>Jej istotną wadą jest to, że wymaga stosunkowo dużego nakładu pracy.</p>

<p>FTA (Fault Tree Analysis) – Analiza Drzewa Błędów</p>	<p>Metoda drzewa błędów jest jakościową metodą analizy ryzyka i jest graficznym modelem logicznych zależności przyczynowo-skutkowych. Pozwala na modelowanie przebiegu awarii i następnie jej analizę.</p> <p>Przy budowie drzewa błędów przyjmuje się założenie, że określony skutek jest wynikiem pewnego ciągu zdarzeń. Budowę drzewa rozpoczyna się zawsze określonym skutkiem i rozwija w kierunku zdarzeń poprzedzających, pokazując w ten sposób wszystkie możliwe kombinacje zdarzeń niepożądanych, które mogły doprowadzić do określonego skutku. Drzewo logiczne pokazuje, jak są powiązane poszczególne przyczyny określonego zdarzenia (skutku).</p>
<p>ETA (Event Tree Analysis) – Analiza Drzewa Zdarzeń</p>	<p>Metoda Drzewa Zdarzeń podobnie jak FTA jest graficznym modelem przyczynowo-skutkowym. Pozwala na modelowanie przebiegu awarii i następnie jej analizę. W odróżnieniu od FTA przy analizie ETA rozpoczyna się budowę drzewa pewnym zdarzeniem inicjującym i przedstawia wszystkie możliwe ciągi zdarzeń, będące następstwami zdarzenia inicjującego. Drzewo zdarzeń opisuje konsekwencje zdarzenia nadrzędnego, obrazując progresję zdarzeń od zdarzenia początkowego do zdarzenia końcowego, ze szczególnym uwzględnieniem momentów mających decydujące znaczenie dla stanu obiektu.</p>
<p>LOPA (Layer of Protection Analysis) – Analiza Warstw Zabezpieczeń</p>	<p>Jest to półilościowa, uproszczona metoda oceny ryzyka. Metoda analizy warstw zabezpieczeń jest narzędziem służącym do oszacowania stopnia, w jakim zabezpieczenia redukują ryzyko wystąpienia awarii. Metoda ta jest zmodyfikowaną analizą drzewa zdarzeń i ocenie poddaje się warstwy zabezpieczeń. Analizę warstw zabezpieczeń można przeprowadzić na każdym etapie cyklu życia instalacji, ale najlepsze rezultaty przynosi stosowanie jej na etapie projektowania.</p> <p>W przypadku istniejącej instalacji przemysłowej Analizę Warstw Zabezpieczeń wykonuje się w oparciu o dane uzyskane podczas analizy HAZOP. Podczas analizy LOPA mogą zostać zidentyfikowane „słabe punkty”, które nie były brane pod uwagę w analizie HAZOP. Daje to możliwość jej uzupełnienia.</p>
<p>FMEA (Failure-Mode and Effects Analysis) – Analiza Rodzajów Błędów oraz ich Skutków</p>	<p>Głównym zadaniem FMEA jest ocena ryzyka w poszczególnych fazach zaprojektowanego procesu oraz wskazanie koniecznych do wprowadzenia usprawnień w zakresie wykrywania niezgodności lub częstości ich występowania. Celem FMEA jest systematyczna identyfikacja poszczególnych wad procesu oraz ich eliminacja lub minimalizacja powstających skutków. Dokonuje się tego poprzez analizę przyczyn i skutków powstawania procesu przy jednoczesnym uwzględnianiu czynników ryzyka.</p> <p>Metoda ta najczęściej wykorzystywana jest w przemyśle chemicznym, elektronicznym.</p> <p>Zapewnia ona możliwość ciągłego doskonalenia procesów, co jest istotną jej zaletą. Kolejną zaletą tej metody jest niewątpliwie to, iż szczegółowo wskazuje wszystkie potencjalne problemy i niezgodności, które mogą wystąpić w danym procesie oraz identyfikuje przyczyny mogących wystąpić problemów w danym procesie.</p>

<p>HRA (Human Reliability Analysis)</p> <p>Analiza błędów ludzkich</p>	<p>Inna nazwa tej metody to Analiza Niezawodności Człowieka, której celem jest identyfikacja i analiza przyczyn zdarzeń spowodowanych działalnością człowieka. Za pomocą tej metody analizuje się wpływ ludzi na funkcjonowanie poszczególnych procesów, systemów, ale również i maszyn oraz oceniany jest wpływ potencjalnych błędów człowieka na ryzyko wystąpienia rozpatrywanego scenariusza awaryjnego.</p> <p>HRA stosowana jest więc do oceny ryzyka, wynikającego z potencjalnych błędów ludzkich i jej podstawowym założeniem jest to, iż analiza błędów ludzkich oraz określenie prawdopodobieństw ich wystąpienia może w znacznym stopniu zmniejszyć ryzyko wystąpienia awarii.</p>
<p>Analiza what – if Analiza Wrażliwości Co by było, gdyby...</p>	<p>Jest to prosta technika analityczna służąca do oceny ryzyka. Założeniem tej metody jest to, iż przyszłości nie da się przewidzieć i w związku z tym rzeczywiste rezultaty będą się odchylały od tych, które były zakładane na wstępie. Nie da się przewidzieć odchylenia między rezultatami zakładanymi a rzeczywistymi.</p>
<p>PHA Preliminary Hazard Analysis Wstępna Analiza Zagrożeń</p>	<p>Jest to metoda indukcyjna. Pozwala na jakościowe oszacowanie ryzyka. Za jej pomocą można szacować m.in. ryzyko związane z zagrożeniami, sytuacjami niebezpiecznymi i zdarzeniami niebezpiecznymi, występującymi przy urządzeniach, maszynach. Koncentruje się na identyfikacji wszelkich potencjalnych zagrożeń i zdarzeń, które mogą doprowadzić do awarii lub wypadku. Jest metodą nieznormalizowaną. Metoda ta zostanie krótko omówiona w dalszej części podręcznika.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.udt.gov.pl>

Jedną z prostych metod oceny ryzyka jest metoda PHA (Preliminary hazard analysis) – Wstępna Analiza Zagrożeń. Jak podano w powyższej tabeli jest to indukcyjna metoda oceny ryzyka. Jej celem jest zidentyfikowanie niebezpieczeństwa (ryzyka), sytuacji i zdarzeń niebezpiecznych dla przedsiębiorstwa z uwzględnieniem skutków, jakie za sobą niosą.

### Wstępna Analiza Zagrożeń (PHA)

Głównymi etapami analizy PHA są:

- ustalenia wstępne (określenie celu i zakresu, wybór zespołu, zebranie informacji, itp.),
- identyfikacja zagrożeń – sporządzenie listy zagrożeń,
- oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia szkody i dotkliwości skutków według założonej skali,
- sporządzenie rankingu ryzyka i określenie oraz wdrożenie działań zapobiegających ryzyku (<https://www.udt.gov.pl>).

Proces analizy przy wykorzystaniu tej metody przeprowadzany jest w oparciu o metodę burzy mózgów i poprzez systematyczny przegląd np. dostępnej dokumentacji. Dla każdego procesu określa się wszystkie potencjalne zagrożenia i ich możliwe przyczyny oraz skutki. Na podstawie zebranych informacji konstruowane są tabele, w których podawane są: oszacowane prawdopodobieństwo wystąpienia skutków, skala skutków oraz tabela, w której podaje się oszacowane ryzyko. Ryzyko szacuje się według następującej formuły:

$$R = S \cdot P$$

gdzie: S – ustalona wielkość szkody  
P – oszacowana wielkość prawdopodobieństwa wystąpienia szkody.

Dla każdego zidentyfikowanego zagrożenia szacuje się stopień szkody oraz wielkość prawdopodobieństwa w oparciu o pięcioprogową skalę. Prezentują to tabele 2 (Szacowanie wielkości straty) i 3 (Szacowanie rozmiarów prawdopodobieństwa).

**Tab. 2. Szacowanie wielkości straty**

Rozmiar skutków	
1	bardzo małe
2	małe
3	średnie
4	duże
5	katastrofalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemiątkowski P., *Ocena ryzyka zawodowego*, Wyd. WiP, Warszawa 2011, s. 26.

**Tab. 3. Szacowanie rozmiarów prawdopodobieństwa**

Wielkość prawdopodobieństwa	
1	bardzo małe prawdopodobieństwo
2	małe prawdopodobieństwo
3	średnie prawdopodobieństwo
4	duże prawdopodobieństwo
5	bardzo duże prawdopodobieństwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemiątkowski P., *Ocena ryzyka zawodowego*, Wyd. WiP, Warszawa 2011, s. 26.

Na podstawie oszacowanych rozmiarów skutków oraz rozmiarów prawdopodobieństwa szacuje się wielkość ryzyka (w oparciu o podaną wyżej formułę), wykorzystując do tego celu macierz ryzyka, którą przedstawia rysunek nr 6.

Rys. 6 Szacowanie ryzyka metodą PHA – macierz

		Rozmiar skutków				
		1	2	3	4	5
Rozmiar prawdopodobieństwa	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Źródło: opracowanie własne.

Korzystając z macierzy dokonuje się wartościowania ryzyka, do czego wykorzystuje się trzy poziomy:

- dla wartości 1-3 – ryzyko jest akceptowalne,
- dla wartości 4-9 – ryzyko jest akceptowalne, ale konieczne jest przeprowadzenie szczegółowej analizy;
- dla wartości 10-25 – ryzyko jest nieakceptowane.

Na podstawie powyższej macierzy możemy umiejscowić zidentyfikowane ryzyka w tzw. obszarach jego akceptowalności. Jest to punktem wyjścia do dalszego postępowania z ryzykiem. Na tej podstawie możemy dokonać porządkowania ryzyka ze względu na ich istotności względem np. celów organizacji, możemy określić, którymi ryzykami należy zająć się w pierwszej kolejności. W oparciu o macierz ryzyka w kolejnych etapach procesu zarządzania ryzykiem zostają podjęte decyzje co do niezbędnych środków, które należy zastosować w celu zminimalizowania lub uniknięcia zagrożenia.

Ze względu na złożoność zjawisk zachodzących w organizacjach, w zależności od charakteru działalności, a przede wszystkim rodzaju zidentyfikowanych zagrożeń możemy zastosować wiele różnych metod oceny ryzyka.

### Korzyści z analizy ryzyka

Odpowiednio przygotowana i przeprowadzona analiza ryzyka przynosi wiele korzyści przedsiębiorstwu, a przede wszystkim:

- ułatwia podejmowanie decyzji,
- pozwala na ustalanie alternatyw postępowania,
- przyczynia się do poprawy efektywności działalności,
- jest drogą do bezpieczeństwa i stabilności firmy,
- pozwala na wczesne wykrycie zagrożeń i odpowiednio wczesne podjęcie wobec nich właściwych działań.

Można w związku z tym stwierdzić, że analiza ryzyka, jak i proces zarządzania nim powinny stanowić centralny punkt zarządzania bezpieczeństwem procesów, ponieważ umożliwiają wczesne wykrycie zagrożeń, określenie rozmiaru ryzyka i odpowiednio wczesne podjęcie działań zapobiegających ich realizacji. Przy każdej działalności gospodarczej należy się liczyć z możliwością wystąpienia niepożądanych zdarzeń, którym należy przeciwdziałać, a temu celowi służy właśnie proces zarządzania ryzykiem. Proces ten przyczynia się do zwiększenia bezpieczeństwa działalności organizacji, a jednocześnie zapewnia realizację jej celów. Powszechność wykorzystywania analizy ryzyka w ramach zapewniania bezpieczeństwa organizacji widoczna jest w tworzonych systemach zarządzania bezpieczeństwem. Efektywne zarządzanie bezpieczeństwem musi być oparte na dobrze przeprowadzonej analizie ryzyka. Ponadto przy stale rosnącej świadomości społecznej, zaostrzonych przepisach dotyczących m.in. poważnych awarii wydaje się, iż zarządzanie bezpieczeństwem procesów powinno być centralnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Zaprezentowane metody i narzędzia stanowią uniwersalne instrumenty, które pozwalają na wykrywanie potencjalnych zagrożeń i zapobieganie ich powstawaniu.

## Spis źródeł

1. Cabała P., *Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych*, (w:) *Strategie. Procesy i praktyki*, Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet P. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 420.
2. Cabała P., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Monografie, Kraków 2012.



3. Czupryński A., *Bezpieczeństwo w ujęciu teoretycznym*, (w:) Czupryński A., Wiśniewski B., Zboina J. (red.), *Bezpieczeństwo. Teoria – Badania – Praktyka*, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Warszawa 2015.
4. Galant M., *Ograniczanie ryzyka zagrożeń w lotnictwie ogólnym przez zastosowanie systemu monitorującego stan psychofizyczny pilota*, Rozprawa doktorska, Poznań 2017, wersja wydrukowana.
5. ISO Guide 73:2012 Zarządzanie ryzykiem. Terminologia.
6. Kumpiałowska A., *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2011.
7. Lisiecki M., *Metody i techniki zarządzania bezpieczeństwem społecznym*, (w:) Raczkowski K., Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem. Metody i techniki*, Warszawa 2014.
8. Łuczak J., *Metody szacowania ryzyka – kluczowy element systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO/IEC 27001*, Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie nr 19(91), Szczecin 2009.
9. Mroczo F., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, Wyd. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
10. Siemiątkowski P., *Ocena ryzyka zawodowego*, Wyd. WiP, Warszawa 2011.
11. Skowron P., *Zarządzanie bezpieczeństwem procesów – zarys problematyki*, (w:) Kowalczyk L. i Mroczo F. (red.), *Innowacyjność to rozwój. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu T39 (3), Wałbrzych 2016.
12. Szlązak J., Szlązak N., *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2010.
13. Szopa T., *Niezawodność i bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2009.
14. Uzarczyk A., *Ocena ryzyka zawodowego*, Wyd. ODDK, Gdańsk 2006.
15. Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego: koncepcje – struktury – funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1999.
16. <http://www.elokon.pl/bezpieczenstwo-procesow-przemyslowych.htm> (data dostępu 24.10.2018).
17. <https://www.elokon.com/pl/bezpieczenstwo-procesowe.html> (data dostępu 22.09.2018).
18. <https://www.udt.gov.pl> (data dostępu 22.10.2018).

**dr Agnieszka Kister**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## **5. RACHUNEK KOSZTÓW DZIAŁAŃ (METODA ABC)**

Orientacja procesowa w przedsiębiorstwie przynosi mu szereg korzyści. Do głównych należy zaliczyć: porządkowanie procesów dzięki utworzeniu ich mapy, umożliwienie spełnienia wymagań klientów dzięki ciągłemu doskonaleniu procesów, a także ocenę funkcjonowania organizacji wyrażoną w miernikach finansowych i niefinansowych. Wyodrębnione procesy podlegają wycenieniu dzięki zastosowaniu rachunku kosztów działań.

### **5.1. Istota rachunku kosztów działań i zasady kalkulacji**

#### **Przyczyny wdrożenia ABC**

Koncepcję rachunku kosztów działań (z ang. Activity Based Costing (ABC), która umożliwia analizę kosztów procesów gospodarczych (czynności i działań) wspomagającą proces podejmowania decyzji przypisuje się Robinowi Cooperowi i Robertowi Kaplanowi<sup>1</sup>. Potrzeba sformułowania i wdrożenia rachunku ABC, zwanego także metodą ABC, do praktyki organizacji, wynikała głównie z krytyki tradycyjnych modeli rachunku kosztów. Modele te w sposób niezbyt precyzyjny dostarczały informacji o rozliczanych kosztach pośrednich co z kolei wpływało na mało dokładną wycenę produktów (Szychta, 1997, s. 86-87). Potwierdziły to artykuły Kaplana i Coopera, którzy jednocześnie dowodzili, że ABC jest właściwą metodą rozwiązującą wszelkie problemy w tej

---

<sup>1</sup> Informacje na ten temat ABC pojawiły się w artykule Coopera *The Rise of Activity-Based Costing – Part One: What is an Activity-Based Costing System?* opublikowanym w „Journal of Cost Management”, a także w publikacji Coopera i Kaplana – *Measure Costs Right: Make the Right Decisions* zamieszczonym w „Harvard Business Review”. Od tamtego czasu problematyka rachunku kosztów działań jest stale podejmowana w literaturze światowej oraz w praktyce przedsiębiorstw i instytucji. Wśród przedsiębiorstw stosujących koncepcję ABC można wymienić m.in.: Hewlett-Packard, IBM, Cal Electronic Circuit, Tektronix, Gencorp, Polymer Products, Hughes Aircraft, Siemens Electronic Motor Works, Rank Xerox, Cummins Engines, Schrader Bellows. Zob. A. Szychta, *Metody rachunkowości zarządczej uwarunkowanej działaniami*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP” 1997, nr 43, s. 68.

kwestii. Potrzeba opracowania i wdrożenia do organizacji rachunku kosztów działań była powodowana m.in. (Michalak, 2007, s. 134): silną konkurencją rynkową przedsiębiorstw, wzrostem wymagań klientów, którzy nie tolerowali niskiej jakości, wzrostem kosztów pośrednich i kosztów stałych, stosowaniem nowych metod zarządzania oraz wzrostem kosztów faz przed i po produkcyjnych.

Rachunek kosztów działań oparty jest na spostrzeżeniu, że przedsiębiorstwo jest systemem działań i procesów służących do wytworzenia produktu (wyrobu i usługi) oraz do jego sprzedaży a więc dostarczenia go klientowi. Są to zarówno czynności produkcyjne, czynności związane ze świadczeniem usług jak i te, które są niezbędne do prowadzenia firmy, np. magazynowanie surowców, kontrolowanie produktów albo wystawianie faktur. Przyjmuje się założenie, że produkty kreują potrzebę określonego działania, natomiast wykonywanie różnych czynności powoduje, że zużywane są zasoby ekonomiczne przedsiębiorstwa, takie jak praca ludzka, maszyny, przestrzeń biurowa i produkcyjna. Jednocześnie przedsiębiorstwo musi zakupić surowce i komponenty do produkcji, materiały biurowe itp. Wykonywanie działań, a nie fakt wytworzenia pojedynczego produktu jest uznawane za bezpośrednią przyczynę zużywania zasobów przedsiębiorstwa.

### Istota rachunku ABC

Do podstawowych elementów rachunku kosztów działań należy zaliczyć:

- działania,
- zasoby,
- nośniki kosztów zasobów,
- nośniki kosztów działań oraz
- obiekty kosztowe.

### Elementy ABC

Definicja *działania (activity)* została ujęta w słowniku *The CAM-I Glossary of Activity-Based Management* opracowanym przez *Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAM-I)*. Oznacza ono czynność lub zespół czynności wykonywanych w organizacji, których analiza jest przydatna dla celów rachunku kosztów działań (*The CAM-I Glossary of Activity-Based Management*). Działaniem może być zorganizowana i pojedyncza operacja lub częściej, proces zużywający określoną część zasobów. Może być ono obiektem kontroli kosztów, jeśli możliwe jest określenie jakości wyniku działania, czasu jego wykonania oraz zdefiniowanie kosztów ponoszonych podczas wykonywania działania. Definiując działania, daje się określić atrybuty, które je identyfikują. Należą do nich: określony nadawca działania i jego odbiorca, mierzalność, powtarzalność oraz możliwość sprawowania nad nim kontroli. Rachunek ABC umożliwia określenie kosztów działań, które daje się przypisać: pojedynczym produktom, partii produktów, asortymentowi produktów, a także całemu przedsiębiorstwu.

### Definicja działania według CAM-I

**Przykłady  
zasobów**

*Zasoby* (resources) określono jako pewne ekonomiczne elementy wykorzystywane lub użyte podczas wykonywania działania. Do zasobów zalicza się m.in.: pracę pracowników wyrażoną wartością wynagrodzeń, materiały, surowce, komponenty, powierzchnię produkcyjną, magazynową i biurową, maszyny i urządzenia, środki transportu, media technologiczne oraz zasoby dostarczane z zewnątrz w postaci usług obcych. Informacje na temat kosztów zasobów pozyskiwane są z systemu finansowo-księgowego (Zieliński, 2009, s. 21).

**Przykłady  
nośników kosztów  
zasobów**

*Nośniki kosztów zasobów* są miernikiem zużycia zasobów podczas wykonywania działań w przedsiębiorstwie w procesie powstawania produktu (Chmielewski, 2009, s. 41). Wyrażają przyczynowo-skutkową relację pomiędzy zużyciem zasobów a pojedynczymi czynnościami lub procesami. Nośniki kosztów są miarą zużycia zasobu, taką jak roboczegodzina albo etat, metr kwadratowy, kilogram itp.

**Przykłady  
obiektów kosztów**

*Obiektami kosztów* są rezultaty kalkulacji kosztów. Na obiekty kosztów, do których można zaliczyć przykładowo: produkt, zamówienie, kontrakt, projekt, dostawcę, odbiorcę, kanał dystrybucji lub segment rynku, przypisywane są koszty działań. Obiekt ten może być dowolny klient, usługa lub inna jednostka pracy, której koszty podlegają odrębnemu pomiarowi (Nowak E., 2001, s. 153). Kalkulacja może być przeprowadzona dla każdego obiektu, którego koszt niezbędny jest z punktu widzenia potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa.

**Przykłady  
nośników kosztów  
działań**

*Nośniki kosztów działań* – służą do przypisania kosztów poszczególnych działań obiektom kosztów i są miarami wykorzystania poszczególnych czynności w procesie powstawania produktu. Przedstawiają relację pomiędzy działaniami a obiektami kalkulacji kosztów. Nośnikiem kosztów działania może być liczba wykonywanych operacji, liczba inspekcji jakości, liczba dostaw, liczba faktur, liczba wizyt klienta itd. Nośnik staje się czynnikiem odpowiedzialnym za powstawanie kosztów, powinien być wymierny, a więc taki dzięki, któremu można wyznaczyć wartość działania (Chmielewski, 2009, s. 43). W kalkulacji ABC korzysta się z różnych podstaw rozliczenia mających charakter finansowy i niefinansowy. Kluczami są *nośniki kosztów zasobów*, za pomocą których następuje podział kosztów zasobów (zużycia i wykorzystania zasobów) pomiędzy działania. Stanowią one miarę ilości zasobów wykorzystywanych przez działania. Kluczami są także *nośniki kosztów działań*, służące do przyporządkowania kosztów działań obiektom kosztowym. Określane są jako czynniki kosztotwórcze, które mają na celu odwo-

rowywać relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy działaniami a obiektami kalkulacji kosztów.

W rachunku kosztów działań wykorzystuje się inne, niż w tradycyjnej kalkulacji mierniki. Przykłady podstaw rozliczenia w tradycyjnej kalkulacji i w kalkulacji ABC ukazuje tabela 1.

**Tab. 1. Podstawy rozliczania kosztów w tradycyjnej kalkulacji i w kalkulacji ABC**

Przykłady tradycyjnych kluczy podziałowych	Przykłady nośników kosztów działań (czynności)
płace bezpośrednie	liczba komponentów
materiały bezpośrednie	liczba zamówień
koszty bezpośrednie	liczba partii produkcyjnych
liczba roboczogodzin	liczba inspekcji jakości
wielkość produkcji (szt., kg)	liczba faktur
liczba maszynogodzin	liczba operacji transportowych
wartość materiałów bezpośrednich	liczba operacji przygotowania produkcji

Źródło: opracowanie własne.

Za pomocą nośników kosztów działań poszczególnym produktom przypisuje się taką porcję kosztów poszczególnych działań, jaka służy do ich wyprodukowania i dostarczenia na rynek. Koszty pośrednie więc przypisywane są wytwarzanym produktom na podstawie rzeczywistego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa.

Wszystkie wymienione elementy rachunku kosztów działań współtworzą system informacyjny, który pozwala na dokonanie precyzyjnej kalkulacji kosztów i efektywne, racjonalne wykorzystanie zasobów.

## 5.2. Zasady kalkulacji rachunku kosztów działań

Jednym z celów stosowania rachunku ABC jest dokonanie kalkulacji obiektów kosztowych. Kalkulacją nazywa się ogół czynności obliczeniowych służących do określenia kosztu obiektu kosztowego (np. wyrobu gotowego, usługi, kontraktu, klienta). Dla potrzeb rachunku ABC tradycyjne podstawy rozliczania kosztów pośrednich są zastąpione różnorodnymi

**Cel rachunku  
kosztów działań**

nośnikami kosztów działań, nie zawsze związanymi z wielkością produkcji i niekoniecznie mającymi charakter danych finansowych.

### Etapy kalkulacji ABC

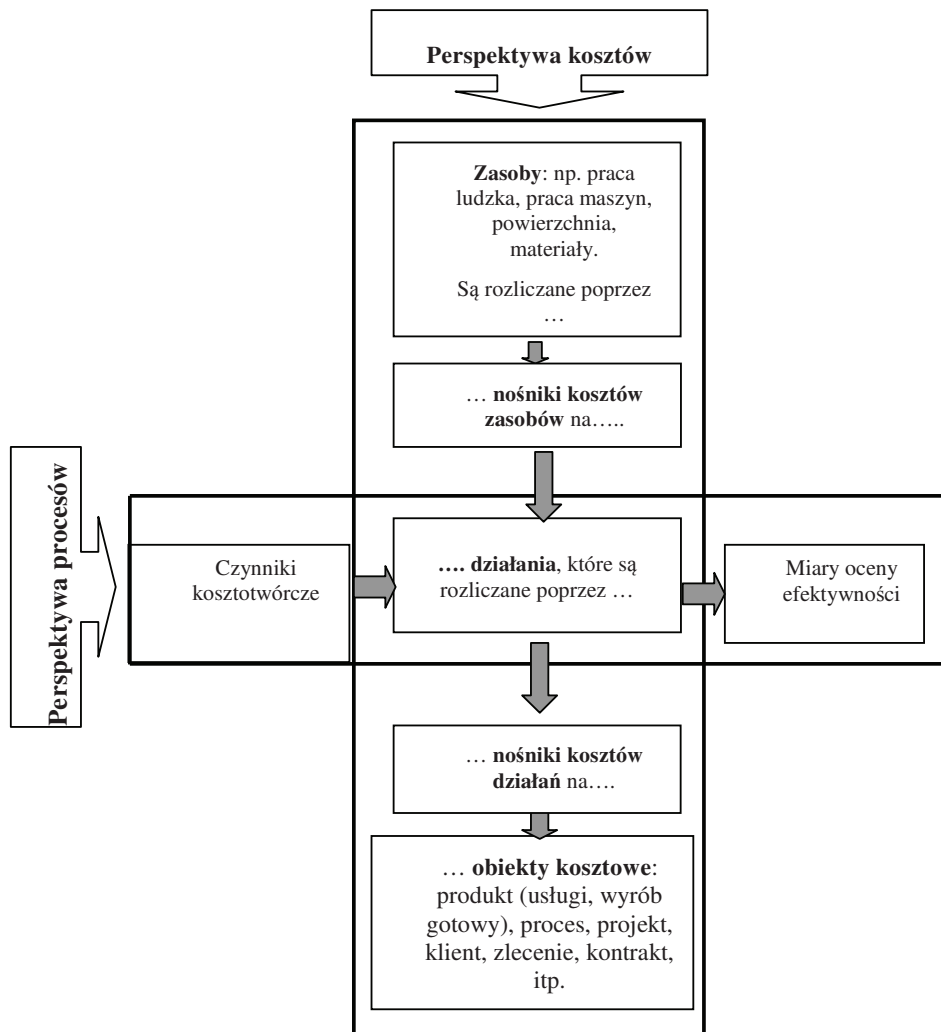
W rachunku kosztów działań rozliczeniu na obiekty kosztowe podlegają koszty pośrednie. Cała procedura kalkulacji obejmuje następujące etapy (Kaplan, Cooper, 2000, s. 116):

1. Etap ten polega na wyodrębnieniu istotnych działań (procesów) w przedsiębiorstwie przy uwzględnieniu potrzeb i wymagań klienta. Analizie poddaje się procesy produkcyjne i pomocnicze oraz systemowe. Analizuje się procesy zarządzania finansami, personelem i inwestycjami.
2. Etap drugi dotyczy identyfikacji nośników kosztów działań (*cost drivers*). Wykorzystuje się tu nośniki ilościowe takie jak: liczba produktów, liczba przestawień maszyn, liczba dostaw materiałów, liczba serii, liczba kontroli jakości. Nośniki te wskazują na częstotliwość wykonywania danej czynności. W tym etapie korzysta się także z nośników czasu trwania, do których zalicza się m.in.: liczbę godzin robocizny bezpośredniej, liczbę godzin poświęconych na ustawianie maszyn, czas trwania szkolenia itp. Wykorzystuje się ponadto nośniki intensywności, które mają na celu obliczenie ilości zużytych zasobów. Określenie tych nośników wymaga przeprowadzenia pomiarów bezpośrednich i obserwacji, np. czasu pracy pracowników poświęconego na wykonanie określonego działania a także pomiaru, jaka część zasobów wykorzystywana jest do podjęcia konkretnego działania. Informacje na temat zasobów pozyskuje się z systemu finansowo-księgowego (o wynagrodzeniach, wykorzystanej powierzchni, koszcie usług obcych itp.).
3. Etap trzeci polega na kalkulacji kosztów działań (*cost pools*) za pomocą nośników wykorzystanych zasobów.
4. Etap czwarty polega na rozliczeniu kosztów działań na obiekty kosztowe. Ustala się dla tych działań podstawy rozliczenia (klucze rozliczeniowe). Wykorzystuje się zatem nośniki kosztów działań.

Koszty bezpośrednie doliczane są w sposób bezpośredni, na podstawie dokumentów źródłowych do obiektów kosztowych.

Powiązanie elementów rachunku kosztów działań obrazujące przepływ informacji prezentuje rysunek 1.

Rys. 1. Perspektywa procesu i perspektywa kosztowa  
w rachunku kosztów działań ABC



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Miller, 2000, s. 216; Nózka, 2007, s. 360.

Przedstawiono na nim model, który ukazuje związek elementów ABC przy uwzględnieniu dwóch perspektyw. W perspektywie procesów znajdują się czynniki kosztotwórcze wyzwalające podjęcie działań, a działania wykorzystują zasoby, by osiągnąć wyznaczony rezultat. Mierniki efektywności działań zawierają kryteria oceny, według których można określić wydajność i efektywność działań. Uwzględnienie zaś perspektywy rozliczania kosztów ukazuje procedury kalkulacyjne. Obie perspektywy umożliwiają poznanie czynników, które wpływają na działania i na określenie wyników działań, mierzonych za pomocą odpowiednich nośników mających głównie charakter niefinansowy (Turney, 1991, s. 81-93, [za:] Szychta, 2002, s. 162-163; Piosik, 2016, s. 280). Ułatwiają także pomiar efektywności.

### 5.3. Korzyści z zastosowania rachunku kosztów działań

Stosowanie rachunku kosztów działań przynosi szereg korzyści przedsiębiorstwu, a więc umożliwia (Kaplan, Cooper, 1991; Jarugowa, Szychta, 1999, s. 24; Wnuk-Pel, 2011, Szychta, 2002, s. 166-170; Nóżka, 2007, s. 357-367; Michalczyk, 2015, s. 70-74; Surowiec, 2016):

- identyfikację kosztów działań i procesów (pod warunkiem, że nie określono ich wcześniej na potrzeby wdrożenia zarządzania procesowego),
- precyzyjne obliczenie rentowności klientów, produktów, kanałów dystrybucji, kontraktów, zleceń itp. (dzięki precyzyjnemu określeniu kosztów zużytych zasobów a następnie kosztów działań i ich rozliczeniu),
- tworzenie procedur, które dokładniej niż tradycyjne metody kalkulacji pozwalają na ustalenie kosztów jednostkowych,
- określenie, które z działań przynosi największe zyski (poprzez porównanie wartości kosztów działań),
- prognozowanie kosztów, przychodów i zapotrzebowania na zasoby przedsiębiorstwa w związku ze zmianami w wielkości produkcji lub kosztów zasobów,
- identyfikację przyczyn niekorzystnej sytuacji finansowej (przyczyną może być utrzymywanie zbyt kosztownych lub niewykorzystanych zasobów i działań),
- ustalenie przyczyn powstawania kosztów pośrednich i sterowanie poziomem tych kosztów,
- pomiar kosztów, który stymuluje do ciągłego usprawniania procesów, prowadząc do zarządzania procesami i ich kosztami,



- redukcję zasobów zbędnych, lepsze gospodarowanie zasobami, gdyż możliwe jest wykrycie zasobów, których zdolność produkcyjna jest bądź będzie w przyszłości ograniczona, lub przeciwnie – wskazuje na zasoby wykorzystywane nieefektywnie,
- ocenę decyzji outsourcingowych,
- oszacowanie kosztów na potrzeby przetargów, zarządzania projektami,
- rozliczanie kosztów usług pomocniczych,
- dokonywanie konsolidacji obszarów działalności operacyjnej, dokonywanie analiz przedsiębiorstw będących celem przejęcia.
- analizę działań i procesów w organizacji w celu identyfikacji działań przynoszących wartość dodaną i eliminowanie działań, które stają się dla przedsiębiorstwa zbędne.

Rachunek kosztów ABC można także wykorzystać do budowy decyzyjnych rachunków kosztów opartych na działaniach np. rachunku kosztów docelowych, czy rachunku kosztów klienta.

Koncepcja ABC stała się podstawą do opracowania i zastosowania w praktyce zespołu metod wspomagających procesy decyzyjne oraz kontrolne w jednostkach, który określa się *zarządzaniem na podstawie działań (Activity Based Management)*<sup>2</sup>.

#### 5.4. Zarządzanie kosztami działań – koncepcja ABM (activity based management)

Zarządzanie kosztami działań określane jest mianem systemu, który ma na celu podnoszenie wartości otrzymywanej przez klienta oraz zwiększenia zysków powstających dzięki tej wartości. Zarządzanie to obejmuje analizę czynników kosztotwórczych, analizę działań oraz pomiar efektywności. Opiera się na systemie ABC, który stanowi główne źródło informacji. System ABM wykorzystuje te informacje do ciągłego doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie (Turnej, 2000, s. 22). Stosowany jest zarówno do kalkulacji kosztów działań jak i zarządzania nimi, do budżetowania opartego na działaniach, opracowania raportów uwzględniających działania, pomiaru wyników, ciągłego usprawniania procesów, ustalania rentowności w przekroju produktów, klientów oraz sektorów działalności, a także przeprojektowywania procesów gospodarczych. ABM wykorzystuje się do wspierania i monitorowania inicjatyw usprawniających np. *Total Quality Management* czy *Business Process Reengineering* (Nózka, 2008, s. 175-184).

#### Koncepcja ABM

<sup>2</sup> Szczegółowe wyjaśnienie koncepcji ABC i TDABC z licznymi przykładami prezentuje Gary Cokins, [www.garycokins.com](http://www.garycokins.com) (dostęp: 10.09.2018).

Stosowanie metody ABM zależne jest od faz rozwoju przedsiębiorstwa (Miller, 2000, s. 43), co prezentuje tabela 2.

**Tab. 2. Fazy rozwoju przedsiębiorstwa i zarządzanie kosztami działań**

Fazy	Postępowanie
Rozwoju	Eliminacja działań nietworzących wartości oraz udoskonalanie procesów i działań.
Stabilizacji	Identyfikacja działań nietworzących wartości, ustalanie i realizacja priorytetów w zakresie doskonalenia, wyodrębniania/eliminacji czynników kosztotwórczych, szacowanie kosztów wyrobów i usług.
Schyłkowa	Redukcja kosztów, zmniejszanie poziomu dostępnego potencjału i zarządzanie redukcją zatrudnienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Miller, op. cit.

ABM kładzie nacisk na analizę działań i wyjaśnienie w jaki sposób funkcjonują procesy, aby cele organizacji zostały osiągnięte. Rachunek ABC nastawiony jest natomiast na dokładniejszą niż tradycyjna kalkulację kosztów obiektów kosztowych. ABC i ABM, tak jak inne modele, są pewnym uproszczeniem rzeczywistości, dlatego też nie są wolne od wad. Rachunek ABC dla wielu przedsiębiorstw okazał się zbyt skomplikowany, a jego wdrożenie powodowało wzrost kosztów i niechęć pracowników (Kaplan, Anderson, 2008, s. 19-21). Badania wykazały, że proces wdrażania ABC nie był szybki, jak początkowo zakładali twórcy tej koncepcji, mimo, że odnotowywano w firmach korzyści. Do przyczyn niepowodzeń wdrożenia rachunku kosztów działań można zaliczyć: niedoskonałe zarządzanie projektem ABC, przewagę komputerowych systemów księgowych nad ABC, nacisk na rachunkowość finansową niedoceniając znaczenia systemów rachunkowości zarządczej. Problemy z funkcjonowaniem ABC próbowali również wyjaśnić Kennedy i Affleck-Graves, którzy uznali, że rachunek kosztów działań może nie być odpowiedni dla każdej firmy, może nie dodawać wartości, istnieje niewielki związek wdrożenia ABC ze wzrostem wartości dla akcjonariuszy i ze wzrostem zyskowności firmy (Kennedy, Affleck-Graves, 2001, s. 22-23). Za wadę rachunku kosztów działań uznano także to, że nie uwzględnia się w nim tradycyjnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w której określone są działy, wydziały i komórki organizacyjne, co może rodzić problemy z gromadzeniem kosztów w przekroju działań (Jarugowa, Nowak, Szychta, 2000, s. 60; Nowak, Piechota, Wierziński, 2004, s. 164). Implementacja rachunku kosztów działań wymaga podjęcia zmian w organizacji przedsiębiorstwa po-

legających na: wyodrębnieniu procesów i przypisaniu odpowiedzialności za ich realizację oraz zarządzaniu nimi. To wszystko sprawia, że metoda ABC staje się kosztowna i pracochłonna. Do wad rachunku kosztów działań można także zaliczyć (Kaplan, 2001; Nóżka, 2007): trudności z identyfikacją procesów w przedsiębiorstwie, zmianę zasad kalkulacji wywołaną modyfikacją procesów, problemy z rozpoznaniem i doбором czynników kosztotwórczych, trudność rozliczenia na produkty kosztów wspólnych i przyporządkowanie ich do działań, dużą pracochłonność i czasochłonność przy stosowaniu tej metody, a także konieczność kompleksowego wdrożenia rachunku powodującego znaczne koszty operacyjne.

## 5.5. Rachunek kosztów działań sterowany czasem (*Time-Driven Activity Based Costing – TDABC*)

W odpowiedzi na krytykę ABC i ABM powstała koncepcja Time-Driven Activity Based Costing – TDABC. Do przyczyn wdrożenia rachunku kosztów działań sterowanego czasem można zaliczyć (Kaplan, Anderson, 2003; Bojnowska, 2008a): poszukiwanie mniej kosztownego w konstrukcji, wdrożeniu i utrzymaniu modelu niż model ABC, konieczność dokonywania w modelu zmian w kontekście zmieniających się warunków działania, rozwój skali działania przedsiębiorstw, a w ślad za nim konieczność rozbudowy modelu rozliczania kosztów by odwzorować złożoność rzeczywistości gospodarczej, postępującą globalizację przejawiającą się m.in. w dążeniu do optymalizacji działań i ograniczania kosztów a także dużą zmienność otoczenia i potrzebę dostosowania do niej modeli generujących informacje do podejmowania decyzji. Koncepcji rachunku kosztów działań sterowanego czasem przypisuje się autorstwo Robertowi Kaplanowi i Stevenowi Andersonowi.

**Przyczyny  
wdrożenia TDABC**

TDABC upraszcza proces kalkulacji kosztów. Stosuje się bowiem jeden rodzaj nośników zasobów – nośniki czasu trwania. Po ustaleniu czasu niezbędnego do wykonania określonego produktu działania i pomnożeniu przez wyliczony koszt jednostki czasu obliczony zostaje koszt produktu działania. Podobnie jak w rachunku kosztów działań taki w rachunku kosztów działań opartym na czasie kalkulacja przebiega w kilku etapach (Bojnowska, 2008b):

**Kalkulacja  
w TDABC – etapy**

1. Identyfikacja działań; na podstawie wywiadów z pracownikami ustala się czas trwania wykonywanych działań.
2. Identyfikacja i określenie zasobów.
3. Oszacowanie praktycznej wydajności zasobów.
4. Kalkulacja kosztu dla jednostki czasu (koszt dostarczonych zasobów zostaje podzielony przez liczbę efektywnie przepracowanych godzin).

5. Przeprowadzenie wywiadów i obserwacji, by ustalić możliwy przebieg działania.
6. Ustalenie czasu trwania czynności będących elementami działania.
7. Ustalenie powiązań i zależności między działaniami i obiektami kosztowymi.
8. Kalkulacja kosztów obiektów kosztowych w wyniku rozliczenia kosztów działań na podstawie wielkości zidentyfikowanego zapotrzebowania obiektu na działania.

W koncepcji TDABC koszty zasobów przypisywane są bezpośrednio do obiektów kosztowych. Dla każdej grupy zasobów należy oszacować dwa parametry:

- jednostkowe koszty zapewnienia zdolności produkcyjnej i
- jednostkowe czasy wykorzystania zdolności produkcyjnej przez działania wykonywane na rzecz obiektów kosztowych.

Wykorzystuje się w tym celu równanie czasowe. Równanie rachunku kosztów dla zasobu można przedstawić następująco:

$$\text{koszt zasobów} = \text{ilość jednostek zasobów} \times \text{cena za jednostkę zasobu}$$

Oszacowanie ilości jednostek zasobów wymaga opracowania szczegółowych map procesów realizowanych w przedsiębiorstwie.

W TDABC analizuje się nie tylko koszty działań, ale i czas wykonywania tego działania. Można zatem obliczyć koszty zdolności produkcyjnych zasobów konsumowane np. przez dany proces. Koszty wszystkich zasobów zaangażowane w proces zostają podzielone przez całkowite zdolności produkcyjne tego procesu (przez czas gotowości pracowników faktycznie wykonujących pracę) (Kaplan, Anderson, 2004, s. 131-138; Kaplan, Anderson, 2007; Kaplan, Anderson, 2008, s. 22; Kondraszuk, 2012). Oszacowanie praktycznej zdolności produkcyjnej np. pracownika, wymaga obliczenia przeciętnej liczby przepracowanych dni w miesiącu oraz dziennej liczby godzin lub minut przez jaką pracownik faktycznie wykonuje pracę<sup>3</sup>. Odbywa się to w drodze bezpośredniej obserwacji lub na podstawie wywiadów z pracownikami.

W kalkulacji TDABC oblicza się także stawkę kosztu zdolności produkcyjnych na jednostkę. Uzyskuje się jednostkowy koszt, który wykorzystuje się, by przypisać koszty zasobów procesowi do obiektów kosztowych (Kaplan, Anderson, 2008, s. 24):

$$\text{Jednostkowy koszt zdolności produkcyjnych} = \frac{\text{koszt zapewnienia zdolności produkcyjnych}}{\text{praktyczna zdolność produkcyjna dostarczonych zasobów}}$$

<sup>3</sup> Po odjęciu czasu na przerwy, spotkania i szkolenia.

Wyznaczenie jednostkowych czasów wykorzystania zdolności produkcyjnej daje informację o kosztach i efektywności poszczególnych działań, a także o kosztach niewykorzystanych zdolności produkcyjnych zaangażowanych zasobów.

Poniżej zaprezentowano przykład wykorzystania kalkulacji TDABC do obliczenia wartości procesów realizowanych w jednym wydziale – obsługa klienta.

*Założenia:*

w przedsiębiorstwie całkowite koszty operacyjne wynoszą 600 000 zł kwartalnie. Ustalono, że każdy pracownik tego przedsiębiorstwa pracuje 28 800 minut kwartalnie (przyjmując, że zatrudniono 20 pracowników, każdy z nich pracuje 60 dni w kwartale, a wynagrodzenie za pracę otrzymuje przez 8 godzin dziennie). Przyjmując, że każdy pracownik poświęca 60 minut na szkolenia i przerwy w pracy, praktyczna zdolność produkcyjna każdego pracownika wynosi 28 740 minut kwartalnie. Zatem 20 pracowników dysponuje praktyczną zdolnością produkcyjną 574 800 minut. Oszacowano jednostkowy koszt zdolności produkcyjnych:

$$600\ 000\ \text{zł} : 574\ 800\ \text{minut} = 1,04\ \text{zł/minutę.}$$

W przedsiębiorstwie wyodrębniono 3 procesy, dla których oszacowano (na podstawie obserwacji) przeciętne jednostkowe czasy działań:

- przyjmowanie zamówień: 10 minut,
- przygotowanie oferty: 30 minut,
- obsługa reklamacji: 40 minut.

Następnie obliczono stawki nośników kosztów każdego działania przez pomnożenie jednostkowych kosztów zdolności produkcyjnych i jednostkowych czasów każdego działania.

**Tab. 3. Stawki nośników kosztów w TDABC**

Działania	Czas jednostkowy (w minutach)	Stawka nośnika kosztów przy jednostkowym koszcie zdolności produkcyjnych 1,04/ min (w zł)
Przyjmowanie zamówień	10 minut	10,40
Przygotowanie oferty	30 minut	31,20
Obsługa reklamacji	40 minut	41,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaplan, Anderson, op. cit., s. 23-26.

Z tabeli wynika, że poszczególne procesy mają odpowiednio wartość: 10,40 zł, 31,20 zł oraz 41,60 zł.

Metodę TDABC można wykorzystać m.in. w kalkulacji kosztów działań, gdy charakteryzują się one dużą powtarzalnością, np. w pracach badawczych i rozwojowych, ale także w każdym przypadku, gdy konieczne jest dokładne oszacowanie kosztów realizowanych działań i kosztów obiektów kosztowych.

Koncepcje rachunku kosztów ABC są stale użyteczne w zarządzaniu i wciąż udoskonalane w odpowiedzi na potrzebę dostarczania informacji kosztowych do coraz to bardziej zmieniających się oczekiwań odbiorców tych informacji. Koncepcje oparte na ABC wykorzystuje się w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych<sup>4</sup>, sprawdzają się wszędzie tam, gdzie istnieje potrzeba pomiaru wartości procesów i wartości różnorodnych obiektów kosztowych, ale także pomiaru wartości dla klientów. Wdrożenie modelu opartego na rachunku kosztów działań wymusza dokładną identyfikację procesów i przyporządkowanych im zasobów, a także przedmiotów pomiaru końcowych rezultatów – obiektów oraz określenia stosownych miar. Wdrożenie rachunku, ale przede wszystkim efekty kalkulacji przyczyniają się m.in. do uporządkowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, umożliwiają przyjrzenie się zakresom obowiązków pracowników wykonujących swoją pracę, sprzyjają ujawnieniu zasobów zbędnych i procesów nie wnoszących wartości do organizacji. Metoda ABC dostarcza miar (finansowych i niefinansowych), które wzbogacają system informacyjny przedsiębiorstwa. Miary te wykorzystywane są nie tylko w kalkulacji, ale także w koncepcjach pomiaru dokonań, m.in. w Zbilansowanej Karcie Wyników. Szczególnie przydatne w kształtowaniu efektywności działań przedsiębiorstwa jest Time Driven ABC. Dzięki tej koncepcji identyfikuje się marnotrawstwo w zasobach oraz działaniach, następuje redukcja kosztów i skraca się czas realizowanych procesów. Ta metoda rozliczania kosztów może zatem wspomóc stosowanie przyjętej w przedsiębiorstwie metody *Lean Management* (rozdział 7). Metody kalkulacji kosztów przynoszą przedsiębiorstwu liczne korzyści. Istnieją jednak wady, do których należy zaliczyć m.in. uwzględnianie wyłącznie kosztów operacyjnych, brak analizy rentowności i analizy wydajności procesów bazujących na wskaźnikach zysku. Wskazane w tej części publikacji metody oparte na działaniach i kosztach są wciąż modyfikowane. Modyfikacje stanowią pewnego rodzaju uzupełnienie istniejących modeli rachunku kosztów i dzięki nim można analizować koszty efektywności działań realizowanych w ramach procesów biznesowych pod względem wydajności i efektywności (Nózka, 2008, za: Cleand, 2004, s. 16-21) oraz wykorzystania zasobów (Mielcarrek, 2008, s. 265-270). Należy podkreślić, że trudność wdrożenia i realizacji rachunku

---

<sup>4</sup> Przykład zastosowania TDABC w organizacjach ochrony zdrowia przedstawiony jest w: Kaplan R.S., 2014, *Improving value with TDABC*, „Healthcare Financial Management”, June, nr 6(6), s. 76-84.

kosztów działań wynika m.in. z problemów związanych z wydzieleniem procesów. Te przedsiębiorstwa, które są zorientowane procesowo i zarządzają procesami z wykorzystaniem norm ISO serii 9000 to zadanie mają ułatwione. Kalkulacja kosztów procesów w celu poznania jaką mają wartość będzie naturalną potrzebą zarządzających. Na tej podstawie podejmowane są bowiem dalsze decyzje dotyczące np. rezygnacji z procesów gdy są nieopłacalne lub decyzje związane z ograniczaniem kosztów procesów i przyporządkowanych im zasobów.

### Spis źródeł

1. Bojnowska A., *Rachunek kosztów działań oparty na czasie – unowocześnienie standardowej wersji rachunku kosztów działań*, Badania Operacyjne i Decyzje, nr 1, 2008a.
2. Bojnowska A., *Procedura kalkulacji w rachunku kosztów działań opartym na czasie*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, nr 2, 2008b.
3. Cleand K., *Metoda CBA? To proste!*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, nr 12.
4. Chmielewski A., *Jak dobrać nośniki kosztów, aby wyniki kalkulacji były wiarygodne*, „Controlling, nr 9, 2009.
5. Jarugowa A., Szychta A., *Rola rachunku kosztów działań w zarządzaniu kosztami*, (w:) *Zarządzanie kosztami w polskich przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*. Materiały konferencyjne, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 1999.
6. Jarugowa A., Nowak W. A., Szychta A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK Gdańsk, 2000.
7. Kaplan R. S., Anderson S. R., *Rachunek Kosztów Działania Sterowany Czasem TDABC*, WN PWN, Warszawa, 2008.
8. Kaplan R., Cooper R., *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, “Harvard Business Review”, May-June, 1991.
9. Kaplan R. S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000.
10. Kaplan R. S., *Activity-Based Costing: Modified Approach*, No. 6, 2001, <http://costkiller.net/Accounting-Methods/Activity-Based-Costing-Alternative-Simplified-Approach.pdf> (dostęp: 20.09.2018).
11. Kaplan R. S., Anderson S. R., *Drive Growth With Customer*, “Profitability Management”, No. 6, 2003.
12. <http://hosteddocs.ittoolbox.com/drive-growth-with-customer-profitability-managment.pdf> (dostęp: 19.09.2018).
13. Kaplan R. S., Anderson S. R., *Time-Driven Activity Based Costing*, “Harvard Business Review”, Vol. 82(11), 2004.
14. Kaplan R. S., Anderson S. R., *Time-Driven Activity-Based Costing*, Harvard Business School Press, 2007.



15. Kaplan R. S., Anderson S. R., *Rachunek kosztów działań sterowany czasem. TDABC*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008.
16. Kaplan R. S., *Improving value with TDABC*, „Healthcare Financial Management”, June 2014, nr 68(6).
17. Kennedy T., Affleck-Graves J., *The impact of activity-based costing techniques on form performance*, „Journal of Management Research”, 13, ABI/INFORM, 2001.
18. Kondraszuk T., *Rachunek kosztów działań sterowany czasem (TDABC) w warunkach sezonowości i nierównomiernego zapotrzebowania na czynniki produkcji w rolnictwie*, „Logistyka”, nr 6, 2012.
19. Miller J. A. (przy współpracy Pniewskiego K. i Polakowskiego M.), *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa, 2000.
20. Michalak K., *Kalkulacja kosztów ABC dla procesów międzyorganizacyjnych jako element x-engineeringu*, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Seria: Studia i Materiały, nr 10, 2007.
21. Michalczyk L., *Projektowanie zasobowego rachunku kosztów na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa branży spożywczej – w kierunku kalkulacji produktów finalnych*, „Pieniądze i Więź”, nr 2(67)/2015.
22. Mielcarek J., *O potrzebie modyfikacji Time-Driven ABC*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Wrocławiu, nr 14, Rachunkowość a controlling, Wrocław, 2008.
23. Nowak E., *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 153.
24. Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
25. Nózka A., *Rozwój rachunku kosztów działań*, Annales Universitatis Mariae-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 41, 2007.
26. Nózka A., *Zarządzanie oparte na rachunku kosztów działań*, Annales Universitatis Mariae-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 42, 2008.
27. Piosik A., *Kształtowanie wyniku finansowego przez podmioty sprawozdawcze w Polsce. Diagnoza dobrej i złej praktyki w rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2016.
28. Surowiec A., *Rachunek kosztów działań jako jedna z metod zarządzania kosztami łańcucha dostaw*, (w:) *Wyzwania w zarządzaniu kosztami i dokonaniach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 442, 2016.
29. Szychta A., *Metody rachunkowości zarządczej uwarunkowanej działaniami*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP, nr 43, 1997.
30. Szychta A., *Ewolucja koncepcji Activity-Based Costing*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica, 145, 1997.
31. Szychta A., *Historyczne i metodologiczne aspekty rachunku kosztów działań*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, tom 10(66), SKwP, Rada Naukowa, Warszawa, 2002.
32. *The CAM-I Glossary of Activity-Based Management*, <https://www.cam-i.org> oraz <http://focused.com.pe/articulos/Diccionario%20CAM-I.pdf> (dostęp: 15.09.2018).



33. Turney P. B. B., *Activity Based Costing. The Performance Break through, Cost Technology Inc.*, Portland 1991 [za:] Szychta A., *Historyczne i metodologiczne aspekty rachunku kosztów działań*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2002, nr 10.
34. Turney P. B. B., *Activity based management*, „Management Accounting”, January, 1992.
35. Wnuk-Pel T., *Zastosowanie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2011.
36. <http://www.garycokins.com> (dostęp: 10.09.2018).
37. Zieliński T. M., *Zasobowy rachunek kosztów – pierwszy krok do wdrożenia rachunku kosztów działań*, „Monitor Rachunkowości i Finansów”, nr 2, 2009.

**dr Piotr Rogala**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **6. ZARZĄDZANIE PROCESAMI Z WYKORZYSTANIEM NORM ISO SERII 9000**

Normy ISO to dokumenty opracowywane i publikowane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ang. International Organization for Standardization – ISO), czyli niezależną, pozarządową organizację członkowską, do której należy ponad 160 krajowych jednostek normalizacyjnych, w tym także Polski Komitet Normalizacyjny. ISO utworzona została w 1947 r., a jej siedziba znajduje się w Genewie (Wawak, 1996, s. 10). Obecnie opublikowanych przez tą instytucję jest już ponad 20 000 norm. Dotyczą one różnych tematów, m.in. technologii informacyjnych, żywności, służby zdrowia, przemysłu oraz rolnictwa (www.iso.org, 15.06.2018). Normy ISO, po opublikowaniu przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, wprowadzane są jako normy krajowe przez krajowe jednostki normalizacyjne będące członkami ISO, jeżeli te uznają to za celowe. Zgodnie z zasadami normalizacji, co kilka lat każda z norm jest poddawana przeglądowi i, w razie potrzeby, aktualizacji.

### **Normy ISO**

krajowych jednostek normalizacyjnych, w tym także Polski Komitet Normalizacyjny. ISO utworzona została w 1947 r., a jej siedziba znajduje się w Genewie (Wawak, 1996, s. 10). Obecnie opublikowanych przez tą instytucję jest już ponad 20 000 norm. Dotyczą one różnych tematów, m.in. technologii informacyjnych, żywności, służby zdrowia, przemysłu oraz rolnictwa (www.iso.org, 15.06.2018). Normy ISO, po opublikowaniu przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, wprowadzane są jako normy krajowe przez krajowe jednostki normalizacyjne będące członkami ISO, jeżeli te uznają to za celowe. Zgodnie z zasadami normalizacji, co kilka lat każda z norm jest poddawana przeglądowi i, w razie potrzeby, aktualizacji.

Szczególną grupę norm publikowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną stanowi tzw. seria 9000. Dotyczy ona zarządzania jakością, a w jej skład wchodzi trzy dokumenty. Każdy z nich został wprowadzony przez Polski Komitet Normalizacyjny do polskiego systemu normalizacyjnego. Są to odpowiednio:

### **Normy ISO serii 9000**

- PN-EN ISO 9000:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia,*
- PN-EN ISO 9001:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania,*
- PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością.*

W praktyce (np. w organizacjach, które wdrożyły system zarządzania jakością), gdy mówi się o tych normach to – zwykle – nie wykorzystuje się ich pełnych oznaczeń, np. PN-EN ISO 9001:2015-10, lecz stosuje się oznaczenia skrócone, np. ISO 9001. Takie podejście przyjęte zostanie w dalszej części tego opracowania.

Normy ISO serii 9000 zdobyły wysoką rozpoznawalność na świecie. Są one z powodzeniem stosowane przez różnego rodzaju organizacje (zarówno w administracji jak

i biznesie). Według informacji prezentowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ponad milion podmiotów posiada certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Najwięcej z nich zlokalizowanych jest w Chinach, Włoszech, Niemczech, Japonii, Wielkiej Brytanii, Indiach, Hiszpanii, USA, Francji i Brazylii (www.iso.org, 15.06.2018).

## 6.1. Norma ISO 9000

Norma ISO 9000 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia* to dokument, w którym zaprezentowano różnego rodzaju informacje związane z zarządzaniem jakością. Najważniejsze komponenty tego standardu to definicje (zdefiniowano 138 terminów) oraz zasady zarządzania jakością. W ramach obu tych komponentów znajdują się bezpośrednie odniesienia do zarządzania procesami.

Terminy zdefiniowane w normie ISO 9000 podzielone zostały na 13 grup. Jedną z nich stanowią terminy dotyczące procesu. Znalazło się wśród nich następujące osiem pojęć: (1) proces, (2) projekt, (3) tworzenie systemu zarządzania jakością, (4) pozyskanie kompetencji, (5) procedura, (6) zlecać na zewnątrz, (7) umowa oraz (8) projektowanie i rozwój. Wybrane definicje przytoczono w tabeli 1.

**Wybrane definicje dotyczące zarządzania procesami**

**Tab. 1. Definicje wybranych terminów związanych z zarządzaniem procesami**

Lp.	Wyszczególnienie	Definicja
1	Proces	Zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują wejścia procesu do dostarczenia zamierzonego rezultatu.
2	Projekt	Niepowtarzalny proces składający się ze zbioru skoordynowanych i nadzorowanych działań, a z podaniem dat rozpoczęcia i zakończenia, podejmowany dla osiągnięcia celu spełniającego określone wymagania z uwzględnieniem ograniczeń dotyczących czasu, kosztów i zasobów.
3	Procedura	Ustalony sposób przeprowadzania działania lub procesu.
4	Zarządzanie	Skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania

Źródło: PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 19-20.

**Zasady  
zarządzania  
jakością**

W normie ISO 9000 zaprezentowane zostało siedem zasad zarządzania jakością. Zasady te to: (1) orientacja na klienta, (2) przywództwo, (3) zaangażowanie ludzi, (4) podejście procesowe, (5) doskonalenie, (6) podejmowanie decyzji na podstawie dowodów oraz (7) zarządzanie relacjami. Każda z tych zasad opisana została za pomocą czterech elementów, tj. deklaracji, uzasadnienia, głównych korzyści oraz możliwych działań. W przypadku zasady *podejście procesowe* zostało to uczynione w następujący sposób:

**Zasada:  
podejście  
procesowe**

1. Deklaracja: spójne i możliwe do przewidzenia wyniki są osiąmane skuteczniej i efektywniej, gdy działania są rozumiane i zarządzane jako wzajemnie powiązane procesy, które funkcjonują jako spójny system.
2. Uzasadnienie: system zarządzania jakością składa się z wzajemnie powiązanych procesów. Zrozumienie mechanizmu powstawania w takim systemie wyników umożliwia organizacji optymalizację systemu i efektów jego działania.
3. Główne korzyści: niektóre z potencjalnych korzyści to (a) zwiększenie zdolności do skupienia wysiłków na głównych procesach i szansach ich udoskonalenia, (b) spójne i możliwe do przewidzenia dane wyjściowe z systemu powiązanych ze sobą procesów, (c) zoptymalizowane efekty działania dzięki skutecznemu zarządzaniu procesami, efektywnemu wykorzystaniu zasobów oraz zmniejszenie barier między funkcjami organizacji oraz (d) zapewnienie zaufania stron zainteresowanych do spójności, skuteczności i efektywności działania organizacji.
4. Możliwe działania: (a) zdefiniowanie celów systemu i procesów niezbędnych do ich osiągnięcia, (b) ustalenie uprawnień, odpowiedzialności i rozliczalności za zarządzanie procesami, (c) zrozumienie możliwości organizacji i określenie ograniczeń w zasobach przed podjęciem działań, (d) określenie współzależności procesów i analiza skutków modyfikacji pojedynczych procesów na system jako całość, (e) zarządzanie procesami i ich wzajemnymi powiązaniem jako systemem w celu skutecznego i efektywnego osiągnięcia celów jakościowych organizacji oraz (f) zarządzanie ryzykami, które mogą wpływać na dane wyjściowe procesów i końcowe rezultaty systemu zarządzania jakością (PN-EN ISO 9000:2015-10).

Norma ISO 9000 zawiera podstawowe informacje na temat zarządzania procesami. Należy jednak zauważyć, że w literaturze przedmiotu pojawiają się opinie – z którymi trudno jest się niezgodzić – głoszące, że część z tych informacji jest nieprecyzyjna i trudna do zrozumienia (por. Szczepańska, 2013, s. 2016).

## 6.2. Norma ISO 9001

Norma ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania* zawiera zestaw wymagań (kryteriów) dla systemu zarządzania jakością. Składa się ona z wprowadzenia oraz 10 rozdziałów, tj. (1) Zakres normy, (2) Powołania normatywne, (3) Terminy i definicje, (4) Kontekst organizacji, (5) Przywództwo, (6) Planowanie, (7) Wsparcie, (8) Działania operacyjne, (9) Ocena efektów działania, (10) Doskonalenie. Dodatkowo w normie znajdują się dwa załączniki. W pierwszym znalazły się wyjaśnienia dotyczące niektórych zmian wprowadzonych w strukturze i treści normy podczas ostatniej nowelizacji. W drugim załączniku wymieniono i krótko opisano pozostałe normy dotyczące zarządzania jakością. Jeżeli dana organizacja tak zorganizuje swoją działalność, że spełni wymagania zawarte w normie ISO 9001 to można mówić, że wdrożyła i utrzymuje system zarządzania jakością. Zwykle, aby doprowadzić do takiego stanu musi zrealizować następujące działania:

### System zarządzania jakością

1. Podjęcie decyzji o wdrażaniu systemu zarządzania jakością (w tym: przeprowadzenie szkolenia kadry kierowniczej, wydanie stosownego zarządzenia oraz powołanie zespołu wdrożeniowego).
2. Opracowanie diagnozy stanu istniejącego (w tym: przeprowadzenie audytu wstępnego, porównanie aktualnej sytuacji z wymaganiami normy ISO 9001).
3. Określenie polityki jakości organizacji (w tym: wstępne sformułowanie celów pro-jakościowych oraz sformułowanie i rozpowszechnienie polityki jakości).
4. Szkolenie kadry, załogi i audytorów wewnętrznych.
5. Opracowanie projektu oraz harmonogramu wdrażania (w tym: wybór odpowiedniego zakresu systemu, zidentyfikowanie procesów i relacji występujących między nimi oraz opracowanie modelu dokumentacji i szczegółowego harmonogramu).
6. Opracowanie dokumentacji systemu zarządzania jakością (w tym: opracowanie mapy procesów, opracowanie procedur i instrukcji oraz stworzenie systemu nadzoru nad dokumentami).
7. Wdrożenie dokumentacji i przeprowadzanie audytów wewnętrznych i przeglądu zarządzania (Pacana, Stadnicka, 2017, s. 95).

### Wdrażanie systemu zarządzania jakością

Każda organizacja – jeżeli uzna to za właściwe – może poddać swój system zarządzania jakością certyfikacji. Przeprowadza ją niezależna jednostka mająca stosowne uprawnienia. W procesie certyfikacji wyróżnić można trzy podstawowe etapy:

### Certyfikacja systemu zarządzania jakością

1. Wybór jednostki certyfikującej i podpisanie z nią umowy.
2. Audyt certyfikacyjny przeprowadzany przez audytora lub audytorów oddelegowanych przez jednostkę certyfikacyjną.
3. Podjęcie przez jednostkę certyfikacji decyzji o przyznaniu lub odmowie przyznania certyfikatu (Borys, Rogala red., 2012, s. 106).

Do najważniejszych przesłanek wdrażania i certyfikowania systemów zarządzania jakością zalicza się:

1. Wymagania klientów instytucjonalnych, często oczekujących od swoich dostawców posiadania certyfikatu potwierdzającego zgodność ich systemu zarządzania z normą ISO 9001.
2. Traktowanie tego certyfikatu jako ważnego atutu promocyjnego kształtującego wizerunek organizacji w kontaktach z otoczeniem (a zwłaszcza z klientem).

### Przesłanki wdrażania systemu zarządzania jakością

3. Możliwość poprawienia działalności organizacji poprzez standaryzację działań, zmniejszenie strat (unikanie wewnętrznych niezgodności oraz powodów do zgłaszania reklamacji), poprawę efektywności procesów, wzrost świadomości i zaangażowania pracowników oraz zwiększenie skuteczności komunikacji wewnętrznej (Urbaniak, 2010, s. 22).

Istotnym argumentem przemawiającym za poddawaniem systemu zarządzania jakością certyfikacji są wyniki badań wykazujących, że zaledwie 20% organizacji rezygnujących z ponownej certyfikacji systemu zarządzania jakością nadal utrzymuje w pełni wdrożony system (Kafel, Nowicki, Sikora, 2013).

### Podjęcie procesowe w normie ISO 9001

Jednym z podstawowych komponentów systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 jest podejście procesowe. We wprowadzeniu do normy ISO 9001 znajduje się następujące stwierdzenie: W niniejszej Normie Międzynarodowej

*zachęca się do przyjęcia podejścia procesowego podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością w celu zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań. (...). Zrozumienie i zarządzanie powiązaniem ze sobą procesami jako systemem przyczynia się do skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu zamierzonych wyników. Takie podejście umożliwia organizacji nadzorowanie powiązań i zależności pomiędzy procesami systemu, tak aby poprawić całkowite efekty działań. Podejście procesowe wymaga systematycznego zdefiniowania i zarządzania procesami i ich powiązaniem, tak aby osiągnąć zamierzone wyniki zgodne z polityką jakości i strategicznym kierunkiem organizacji (PN-EN ISO 9001:2015-10, s. 6).*

**Wymagania  
dotyczące zarzą-  
dzania procesami**

Wymagania dotyczące zarządzania procesami zapisane są w podrozdziale 4.4. *System zarządzania jakością i jego procesy*. Stwierdza się w nim, że organizacja powinna ustanowić, wdrożyć, utrzymywać i ciągle doskonalić systemy zarządzania jakością łącznie z niezbędnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem. Organizacja powinna:

- 1) określić wymagane wejścia i oczekiwane wyjścia z tych procesów,
- 2) określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie,
- 3) określić i stosować kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skutecznego przebiegu tych procesów,
- 4) określić zasoby potrzebne dla tych procesów i zapewnić ich dostępność,
- 5) przypisać odpowiedzialności i uprawnienia w tych procesach,
- 6) uwzględniać ryzyka i szanse,
- 7) oceniać te procesy i wdrażać wszelkie zmiany niezbędne do zapewnienia, aby procesy te osiągały zamierzone wyniki, doskonalić procesy i system zarządzania jakością.

W normie ISO 9001 nie precyzuje się tego jakie działania należy podjąć, aby spełnić te wymagania. W praktyce zwykle odbywa się to w następujących sześciu etapach:

1. Zidentyfikowanie procesów potrzebnych w systemie zarządzania jakością, w tym: (a) określenie procesów głównych i pomocniczych, (b) ustalenie wymaganych wejść i oczekiwanych wyjść, (c) określenie klientów i ich wymagań, (d) ustalenie właścicieli procesów.
2. Określenie czynności realizowanych w każdym z procesów przez: (a) określenie przebiegu procesów, (b) wskazanie potencjalnie problematycznych zadań, które mogą być źródłem ryzyka, (c) określenie czasu niezbędnego do przeprowadzenia każdej czynności, (d) ustalenie powiązań między procesami i operacjami oraz (e) ustalenie dokumentów niezbędnych w nadzorowaniu i utrzymaniu stabilnego funkcjonowania procesów.
3. Ustalenie kryteriów i metod oceny skuteczności określonych czynności i procesów, w tym: przewidywanie niepożądanych wyników procesów oraz ustalenie kryteriów akceptacji procesów, czynności, wyrobów lub usług. Miernikami jakości mogą być: terminowość, poziom błędów i reklamacji oraz poziom satysfakcji klientów i dostawców (Bugdol, 2018, s. 30).
4. Określenie zasobów i środków niezbędnych w realizacji konkretnych procesów i czynności.

**Wdrażanie  
podejścia  
procesowego**

5. Prowadzenie pomiarów realizacja procesu monitorowania oraz bieżące analizowanie wyników procesów poprzez: ustalenie mierników służących do pomiaru wyników procesu tam, gdzie ma to zastosowanie, zastosowanie odpowiednich metod analizy zgromadzonych danych oraz określenie celów, jaki będą służyć zebrane informacje.
6. Określenie i wdrożenie działań mających na celu osiągnięcie zamierzonych wyników oraz poprawę zidentyfikowanych procesów, w tym określenie sposobów doskonalenia procesów, wprowadzanie działań korygujących (Pacana, Stadnicka, 2017, s. 64-65).

### 6.3. Norma ISO 9004

Norma ISO 9004:2009 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością* to dokument, który zawiera wytyczne dotyczące stosowania zarządzania jakością w organizacjach. Rozwiązania proponowane w tym standardzie są często prezentowane jako rozszerzenie systemu zarządzania jakością (czyli wymagań zawartych w normie ISO 9001). Jednak w praktyce mogą one być z powodzeniem stosowane także w organizacjach, które nie wdrożyły tego systemu – bez względu na ich wielkość, rodzaj i prowadzoną działalność.

#### Różnica pomiędzy ISO 9001 a ISO 9004

Kluczowa różnica pomiędzy normą ISO 9001 i normą ISO 9004 polega na tym, że w pierwszym dokumencie zawarte są wymagania, które muszą być spełnione przez organizację, zamierzającą uzyskać odpowiedni certyfikat. Norma ISO 9004 zawiera natomiast wytyczne (wskazówki), które nie podlegają certyfikacji. Mogą one być wykorzystane do doskonalenia organizacji.

Zagadnienia związane z zarządzaniem procesami prezentowane są w normie ISO 9004 w dwóch miejscach.

Pierwszym z nich jest siódmy rozdział tej normy zatytułowany *Zarządzanie procesami*. Składa się on z trzech podrozdziałów. W pierwszym z nich pt. *Postanowienia ogólne* stwierdza się, że organizacja powinna dążyć do tego, aby jej procesy były skuteczne i efektywne. W tym celu powinna wdrożyć podejście procesowe polegające na ustanowieniu procesów, ich wzajemnych powiązań, ograniczeń i zasobów. Zaleca się także ich regularne przeglądanie i doskonalenie. Procesy powinny być traktowane jako system, tzn. należy uwzględniać powiązania zachodzące między nimi. Podrozdział drugi pt. *Planowanie procesów i sterowanie procesami* zaleca, aby procesy były planowane i sterowane tak, by były zgodne ze strategią organizacji oraz aby obejmowały działania zarządcze, działania w zakresie zapewnienia zasobów, realizacji wyrobu, monitorowa-

#### Wytyczne dotyczące zarządzania procesami



nia i przeglądów. W planowaniu i nadzorowaniu procesów powinno się brać pod uwagę szereg czynników takich jak: analizy otoczenia organizacji, potrzeby i oczekiwania stron zainteresowanych, analizy ryzyka, wymagań przepisów prawnych, itd. W podrozdziale trzecim pt. *Odpowiedzialności i uprawnienia dotyczące procesów* zalecono wyznaczenie dla każdego procesu zespołu lub osoby nim zarządzającej (tzw. właściciela procesu) posiadający odpowiednie uprawnienia i kompetencje. Ponadto w całej organizacji powinny być znane odpowiedzialności i uprawnienia właścicieli procesów. Ta część normy jest ogólnym opisem koncepcji zarządzania procesami.

Po raz drugi o zarządzaniu procesami mowa jest w załączniku A. Przedstawione w nim zostały wytyczne dotyczące samooceny organizacji oraz gotowy do wykorzystania kwestionariusz. Został on skonstruowany na bazie zaleceń prezentowanych w poszczególnych rozdziałach normy ISO 9004. Ocenie poddawanych jest dwadzieścia osiem elementów, z czego trzy dotyczą bezpośrednio zarządzania procesami (*patrz → tabela 2*).

### Narzędzie samooceny

Osoby przeprowadzające samoocenę zapoznają się z opisami pięciu poziomów dojrzałości zaczynając od poziomu pierwszego i przechodząc do coraz wyższych. Dla swojej organizacji wybierają najwyższy, którego opisowi odpowiada ich realna sytuacja. W ten sposób określają, na którym poziomie dojrzałości znajduje się oceniana organizacja w zakresie zarządzania procesami.

Zawarty w normie ISO 9004 opis poziomów dojrzałości stanowi użyteczne uzupełnienie opisu podejścia procesowego przedstawionego w normie ISO 9001. Pozwala lepiej zrozumieć istotę zarządzania procesami. Jednak, podobnie jak opis zawarty w normie ISO 9001, tak i opis przedstawiony w normie ISO 9004 jest powierzchowny i nie zapewnia wszystkich szczegółowych wskazówek potrzebnych do podjęcia konkretnych działań w organizacji (Brzozowski, Rogala, 2017, s. 27).

Podsumowując stwierdzić można, że normy ISO serii 9000 stanowią przydatne kompendium podstawowych informacji pozwalających na zrozumienie, a także praktyczne zastosowanie podejścia procesowego.

Tab. 2. Kwestionariusz samooceny organizacji w zakresie zarządzania procesami

Element	Poziomy dojrzałości				
	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Zarządzanie procesami – postanowienia ogólne.	Procesy są planowane i zarządzane w sposób nieformalny, ad hoc.	Procesy kluczowe, takie jak związane z zadowoleniem klienta są definiowane i zarządzane.	Planowanie procesu jest zintegrowane z rozwinięciem strategii. Potrzeby i oczekiwania zidentyfikowanych stron zainteresowanych są wykorzystywane jako dane wejściowe do planowania procesu.	Doskonalenia w sprawności, elastyczności i innowacyjności procesów jest wykazana.	Funkcjonowanie procesu jest porównywane z wiodącymi organizacjami, a wyniki są wykorzystane w planowaniu procesu.
Planowanie procesów i sterowanie procesami.	Oddziaływania między procesami są definiowane i zarządzane.	Skuteczność procesu jest mierzona w sposób systematyczny i potem podejmowane są działania.	Mogą być wykazane doskonalenia w efektywności procesów. Procesy dostarczają przewidywalnych wyników.	W planowaniu procesu są rozważane wszystkie odpowiednie strony zainteresowane. Konflikty oddziaływania między procesami są identyfikowane i rozwiązywane w skuteczny sposób.	Wyniki procesów kluczowych są powyżej średniej sektora organizacji.
Odpowiedzialność i uprawnienia dotyczące procesów.	Odpowiedzialności za procesy są definiowane <i>ad hoc</i> .	Odpowiedzialności i uprawnienia dotyczące zarządzania procesami są wyraźnie przydzielone (np. do „właścicieli procesów”).	Efektywność i skuteczność procesów organizacji jest przegładana. Istnieje polityka pozwalająca na unikanie i rozwiązywanie sporów w zarządzaniu procesem.	Kompetencje właścicieli procesów są stale doskonalone.	Jest wspólne uczenie się właścicieli procesów i stron zainteresowanych.

Źródło: (PN-EN ISO 9004:2010, s. 69).

## Spis źródeł

1. Borys T., Rogala P., *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
2. Brzozowski T., Rogala P., *Podejście procesowe według norm ISO serii 9000 – istota i ewolucja*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2017, nr 470, s. 19-28.
3. Bugdol M., *System zarządzania jakością według ISO 9001:2015*, Helion, Gliwice 2018.
4. Kafel P., Nowicki P. Sikora T., *System zarządzania jakością w przedsiębiorstwach po rezygnacji z jego certyfikacji*, Problemy Jakości, 2013, 10, s. 17-20.
5. Pacana A., Stadnicka D., *Nowoczesne systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001:2015*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2017.
6. PN-EN ISO 9000:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
7. PN-EN ISO 9001:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
8. PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010.
9. Szczepańska K., *Doskonalenie zarządzania jakością. Podstawy. Ocena. Perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.
10. Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
11. Wawak T., *System jakości ISO 9000 w przedsiębiorstwach podległych wojewodzie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1996.
12. [www.iso.org](http://www.iso.org)

**mgr inż. Maciej Pieńkowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## 7. LEAN MANAGEMENT

Lean Management (pol. szczupłe zarządzanie) jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, która rozwinięta została przez koncern motoryzacyjny Toyoty w latach 40-tych XX wieku. W ramach własnego systemu produkcyjnego (Toyota Production System), firma ta opracowała zestaw rozwiązań i praktyk organizacyjnych, które pozwoliły jej w 2007 roku osiągnąć status światowego lidera sprzedaży w branży motoryzacyjnej. Koncepcja ta określona została mianem „szczupłej”, ponieważ pozwala przedsiębiorstwom osiągać lepsze wyniki, angażując w tym samym czasie mniej zasobów (Womack i Jones, 2012).

### 7.1. Geneza Lean Management

System Produkcyjny Toyoty powstał na drodze powolnej ewolucji i w znacznej mierze czerpał z innych, wcześniej stosowanych koncepcji zarządzania (Ohno, 2008). Rozwiązania, które dziś utożsamiane są z Lean Management, stosowane były już na długo przed powstaniem koncernu motoryzacyjnego Toyoty. Pierwszy, dobrze udokumentowany przykład wykorzystania metod zbliżonych do szczupłego zarządzania to XVI-wieczne weneckie zbrojownie, które były w stanie produkować setki statków rocznie korzystając z zasad przepływu i standaryzacji. Wraz z postępem nauki i technologii wytwarzania, pojawiały się kolejne postacie, będące prekursorami metod i technik stosowanych później w ramach Lean Management. Eli Whitney jako pierwszy zastosował części zamienne przy produkcji muszketów, Frank i Lillian Gilbreth opracowali zasady wydajności ruchu w pracy, natomiast Frederick Winslow Taylor zainicjował naukowe podejście do zarządzania, podkreślając wagę pomiaru czasów i standaryzacji pracy. Znaczący wkład w rozwój koncepcji Lean poczynili również amerykańscy guru jakości tacy jak A. Feigenbaum, W. Edwards Deming, J. M. Juran czy W. A. Shewhart. Stworzyli i rozwinięli oni metodę kompleksowego sterowania jakością (TQC), będącą nieodłącznie związaną z Systemem Produkcyjnym Toyoty (Shimokawa & Fujimoto, 2011).

#### Prekursorzy Lean Management

**Wpływ Henry'ego Forda**

Bezsprzecznie jednak, postacią, która w największym stopniu wpłynęła na twórców Systemu Produkcyjnego Toyoty, był Henry Ford, którego zakład produkcyjny w Rouge odwiedzili w 1950 roku Eiji Toyoda – ówczesny inżynier, a od 1967 prezes koncernu Toyoty oraz Taiichi Ohno – przyszły główny inżynier produkcji, który uznawany jest powszechnie za ojca TPS (Ohno, 2008). Podczas swojej 3-miesięcznej wizyty, poznawali oni zasady funkcjonowania zakładu Forda, zwracając jednocześnie uwagę na możliwe jego udoskonalenia (Womack & Jones, 2012).

Toyoda razem z Ohno zauważali, że biorąc pod uwagę japońskie uwarunkowania kulturowe i geograficzne, zasady produkcji masowej mogą nie być najlepszym rozwiązaniem dla koncernu Toyoty (Ohno, 2008). Zamiast koncentrować się na ilości wyprodukowanych sztuk i maksymalnej utylizacji każdej z maszyn, podjęli decyzję, że zaprojektowany przez nich system powinien zapewniać dużą elastyczność z zachowaniem zasad ciągłego przepływu i doskonałej jakości. Aby cel ten osiągnąć, Taiichi Ohno na drodze eksperymentów i ciągłego doskonalenia zaczął tworzyć zręby Systemu Produkcyjnego Toyoty. Proces ten trwał ponad 20 lat, aż do momentu pełnego jego ukształtowania w roku 1973.

W latach siedemdziesiątych i pierwszej połowie lat osiemdziesiątych XX wieku, koncepcja Systemu Produkcyjnego Toyoty znana była przede wszystkim w Japonii. Naukowcy i menadżerowie ze Stanów Zjednoczonych dostrzegali rosnący sukces japońskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, jednak przekonani byli, że jest to wynik wysokiej automatyzacji, niższych płac, niskiego kursu jena w stosunku do dolara oraz wsparcia finansowego przez rząd japoński dla rodzimych przedsiębiorstw (Walentyłowicz, 2013).

**Popularyzacja Lean Management**

Dopiero w drugiej połowie lat osiemdziesiątych XX wieku, koncepcja ta zaczęła budzić większe zainteresowanie na Zachodzie. Punktem zwrotnym w popularyzacji szczupłego zarządzania było wydanie książki „Maszyna, która zmieniła świat”, autorstwa Womacka, Jonesa oraz Roosa. Pozycja ta przedstawiała wyniki projektu badawczego International Motor Vehicle Program, realizowanego przez ponad 5 lat w 52 fabrykach samochodów z 14 krajów świata. Opublikowane badania jasno wskazywały, że coraz lepsze wyniki produktywności osiągnane przez przedsiębiorstwa japońskie wynikają z odmiennych metod i zasad zarządzania produkcją. Szczególna uwaga poświęcona została koncernowi motoryzacyjnemu Toyoty, którego koncepcja zarządzania określona została mianem szczupłego zarządzania.

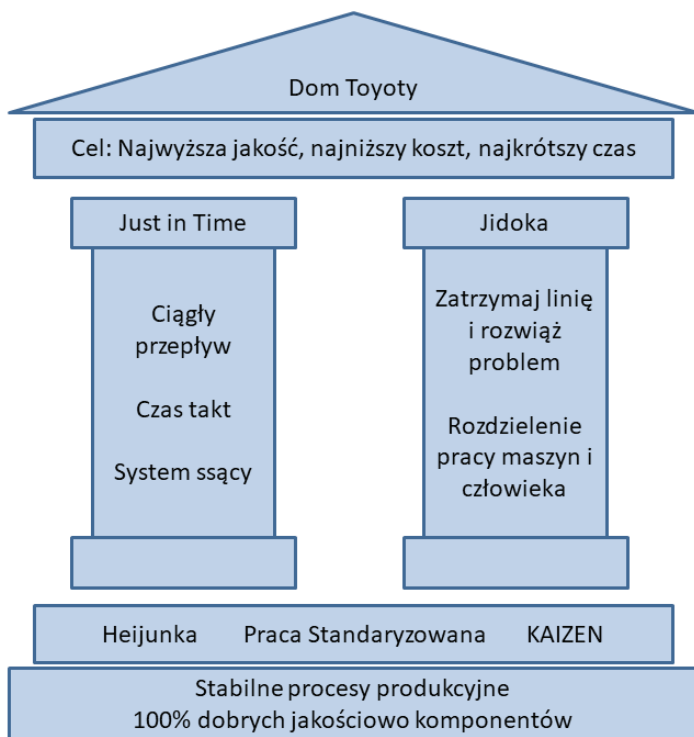
Sukces książki spowodował, że koncepcja Lean Management z roku na rok zaczęła cieszyć się coraz większym zainteresowaniem w środowiskach badawczych i przemysłowych (Samule, Found & Williams, 2015). Rosnąca liczba książek i publikacji traktujących o lean, przyczyniła się do popularyzacji zasad szczupłego zarządzania, zachęcając kolejne firmy do wdrożenia ich w swoich zakładach. Ponad 25 lat po publikacji

„Maszyny...”, koncepcja ta, która początkowo przedstawiana była jako nieintuicyjna alternatywa dla masowej produkcji, uznawana jest obecnie za obowiązujący paradygmat zarządzania, nie tylko produkcją, ale całym przedsiębiorstwem (Chaneski, 2009).

## 7.2. Założenia Lean Management

Jedną z najczęściej stosowanych form graficznego podsumowania najważniejszych założeń szczerpłego zarządzania jest dom Systemu Produkcyjnego Toyoty (*rysunek 1*).

Rys. 1. Dom Systemu Produkcyjnego Toyoty



Źródło: Koch & Sobczyk, 2013.

Dom TPS składa się on z dachu – przedstawiającego cele przedsiębiorstwa, filarów – dzięki którym udaje się cele osiągać, oraz fundamentów – stanowiących podstawowe założenia, praktyki i idee przyświecające całej firmie. Ten szczególny typ odwzorowania koncepcji ma swoje uzasadnienie w twierdzeniu, które zakłada, że aby zwieńczyć dach, należy najpierw zbudować solidne fundamenty, a następnie oprzeć na nich odpowiednie filary. Przedstawia on również zasadę, że nieprawidłowe funkcjonowanie dowolnego elementu w systemie, może doprowadzić do osłabienia i zniszczenia całej konstrukcji.

### Dom TPS

Pomimo bezpośredniego związku z japońską firmą, Lean Management wykracza obecnie poza zakres Systemu Produkcyjnego Toyoty (Holweg, 2007). Omawiany wyżej dom TPS doskonale obrazuje wewnętrzne zasady zarządcze stosowane w koncernie Toyoty, jednak w wyniku ewolucji koncepcji Lean, mogą one nie być w pełni zasadne dla przedsiębiorstw o innej specyfice funkcjonowania. Z tego powodu, obecnie preferowanym przez praktyków i teoretyków szczerze zarządzania jest bardziej uniwersalny model opisujący Lean Management w trzech kategoriach: celów, metod i technik oraz filozofii Lean Thinking (Walentyłowicz, 2013).

### – Cele Lean Management –

Główne cele koncepcji Lean Management określa się często skrótem KJD. Oznacza on redukcję kosztów (K – Koszty), poprawę jakości wytwarzanych produktów (J – Jakość) oraz skracanie czasu od zamówienia do dostarczenia klientowi (D – Dostawy). Alternatywnie, cele te czasami przedstawiane są w języku angielskim jako SQDC (Security, Quality, Delivery, Cost), dodając do nich aspekt zachowania bezpieczeństwa w pracy (Walentyłowicz, 2013).

Poza celami w formie wskaźników biznesowych, szczerze przedsiębiorstwa dążą do eliminacji tak zwanych „3 Mu” – Mura, Muri i Muda (Imai, 2005). Są to odpowiednio nierytmiczność, przeciążenie w pracy i marnotrawstwa. Każde z nich może być źródłem licznych problemów w firmie. Mura dotyczyć może między innymi niezbalansowanego tempa pracy, nierytmicznych dostaw od dostawców oraz zmienności w planach produkcyjnych. Skutkować to może nieefektywnym wykorzystaniem zasobów ludzkich i maszynowych, które albo stoją niewykorzystane albo pracują w zbyt dużym tempie aby nadgonić opóźnienia. Nierytmiczność (Mura), prowadzi tym samym do przeciążenia (Muri). Nadmierne obciążenie pracowników i maszyn uznawane jest w koncepcji Lean za zjawisko zdecydowanie negatywne, ponieważ prowadzi do większej ilości błędów i spadku jakości.

### Mura, Muri i Muda

W literaturze na temat Lean Manufacturing, najwięcej uwagi poświęca się ostatniemu Mu – Muda, czyli marnotrawstwu widocznemu w realizowanych procesach. Podstawowych 7 rodzajów Muda w działalności produkcyjnej odkrył i określił jako pierwszy

## 8 rodzajów marnotrawstw

Taiichi Ohno. Dodatkowe, ósme marnotrawstwo, przedstawione zostało przez Womacka i Jonesa. Aktualnie, do ośmiu rodzajów Muda zalicza się (Kornicki & Kubik, 2008):

### 1. Nadprodukcję

Nadprodukcja występuje kiedy wytwarzane dobra bądź usługi przekraczają zapotrzebowanie klienta. Strata ta uważana jest powszechnie za największy rodzaj marnotrawstwa, ponieważ powoduje i ukrywa wszystkie inne rodzaje Muda. Przykładowe przyczyny nadprodukcji to wytwarzanie w partiach, niewłaściwie zbalansowane stanowiska pracy w procesie lub brak sygnałów o faktycznym zapotrzebowaniu klienta.

### 2. Braki produkcyjne

To jedno z bardziej oczywistych marnotrawstw. Występuje wtedy, kiedy dany produkt lub usługa nie spełnia wymagań klienta, prowadząc do konieczności dokonania poprawek lub złomowania części.

### 3. Zbędne zapasy

Zapasy rozumiane jako marnotrawstwo, dotyczą przechowywania zbyt dużej ilości materiałów w firmie. W środowisku produkcyjnym, odnosić się mogą do materiałów surowych, wyrobów gotowych, półproduktów, materiałów w toku produkcji, czy części zamiennych. Zapasy występują również w środowisku biurowym gdzie przybierają postać nadmiernej ilości otrzymanych emaili, wydrukowanych dokumentów czy zamówionych przyborów. W każdym przypadku, marnotrawstwo w postaci zapasów ukrywa problemy firmy, generując jednocześnie zamrożony kapitał i zabierając przestrzeń produkcyjno-biurową.

### 4. Oczekiwanie

Oczekiwanie występuje za każdym razem, kiedy wykonanie wymaganej czynności uniemożliwione jest przez czynniki wewnętrzne lub zewnętrzne procesu. Najczęstsze przyczyny oczekiwania to braki materiału, nie działający system komputerowy, braki dokumentów, awarie lub przezbrojenia maszyny oraz niezbalansowana praca między poszczególnymi operacjami.

### 5. Zbędne przetwarzanie

Zbędne przetwarzanie dotyczy wykonywania czynności, za które klient nie jest skłonny zapłacić. Bywa ono trudne do zaobserwowania, ponieważ wymaga umiejętności rozróżnienia czynności dodających i niedodających wartości, co dla mniej doświadczonych pracowników stanowić może trudność. Zidentyfikowanie nadmiernego przetwarzania, wymaga tym samym bardzo dobrej znajomości procesu i wymagań klienta. Przykłady



tego rodzaju marnotrawstwa to nadmierna kontrola, tworzenie niepotrzebnych raportów i dokumentacji lub nadmiernie dokładna obróbka części.

## 6. Transport

Transport to każde przemieszczanie produktów, półproduktów lub narzędzi. Ponieważ transport wymaga poświęcenia zasobów w postaci czasu, ludzi i pieniędzy, dąży się do ograniczenia go do minimum. Przykłady zbędnego transportu to zbyt dalekie przewożenie materiału pomiędzy magazynem, a stanowiskiem roboczym, lub przenoszenie dokumentów dotyczących jednego typu spraw pomiędzy pokojami, piętami, albo budynkami.

## 7. Zbędny ruch

To marnotrawstwo dotyczy sytuacji, w której realizacja powierzonego zadania wymaga wykonywania wielu zbędnych ruchów i przemieszczania się pracowników, co z perspektywy klienta nie stanowi wartości dodanej. Narzędziem, służącym do eliminacji tego typu marnotrawstwa jest 5S, które umożliwia właściwe uporządkowania stanowiska pracy zapobiegając zbędnym ruchom.

## 8. Straconą kreatywność pracowników

Marnotrawstwo to dotyczy ignorowania i braku posłuchu dla pomysłów pracowników. Według koncepcji Lean, każdy z pracowników, wykonując codziennie określony rodzaj prac, staje się z czasem ekspertem w danej dziedzinie. W ten sposób, zadaniem każdego przełożonego jest wysłuchanie uwag swoich pracowników i wykorzystanie ich do doskonalenia realizowanych w naszej firmie procesów.

– *Metody i techniki Lean Management* –

Koncepcja Lean Management dysponuje bogatym zestawem metod i technik, zaprojektowanych, aby wyeliminować wymienione wyżej marnotrawstwa oraz nierytmiczność i przeciążenie pracowników. Duża część z nich została przejęta z Systemu Produkcyjnego Toyoty. Równocześnie, rozwój koncepcji szczupłego zarządzania spowodował, że liczba narzędzi wykorzystywanych przez jej praktyków uległa poszerzeniu.

W zależności od rodzaju problemu do rozwiązania, wybrane mogą zostać różne instrumenty Lean. Jedną z proponowanych klasyfikacji narzędzi szczupłego zarządzania jest podział zdefiniowany przez M. Ćwiklickiego i H. Obrę, którzy rozróżnili je na te służące doskonaleniu organizacji oraz te wykorzystywane do rozwiązywania problemów (*tabela 1*).

**Tab. 1. Zestawienie narzędzi Lean**

Doskonalenie organizacji	Rozwiązywanie problemów
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szczupła logistyka (minimalizowanie stanów magazynowych),</li> <li>• „Pętla mleczarza”,</li> <li>• JIT (Just in Time),</li> <li>• Wewnętrzny system ssący/ supermarkety i system Kanban,</li> <li>• One Piece Flow (przepływ jednej sztuki),</li> <li>• Gniazdowy system produkcji,</li> <li>• 5S,</li> <li>• TPM,</li> <li>• Standaryzacja pracy,</li> <li>• Poziomowanie produkcji (heijunka),</li> <li>• Balansowanie pracy linii produkcyjnej,</li> <li>• Jidoka,</li> <li>• Samokontrola na stanowisku pracy,</li> <li>• Praca zespołowa,</li> <li>• System uzgadniania decyzji Nemawashi,</li> <li>• Kaizen,</li> <li>• HoshinKanri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andon,</li> <li>• Wizualizacja,</li> <li>• PokaYoke,</li> <li>• Rozwiązywanie problemów w miejscu ich powstania (Genchi-Genbutsu),</li> <li>• Burza mózgów,</li> <li>• PDCA,</li> <li>• Raporty A3,</li> <li>• Wykresy Pareto,</li> <li>• Wykres Ishikawy,</li> <li>• 5 razy Dlaczego.</li> </ul>

Źródło: Ćwiklicki i Obora, 2009.

### Narzędzia Lean Management

W chwili obecnej istnieje szeroki zakres literatury opisującej każde z powyższych narzędzi. Swoistym kompendium wiedzy w tym zakresie jest Leksykon Lean, omawiający wszystkie najważniejsze techniki i metody szczupłego zarządzania (Marchwiński, Shook i Schroeder, 2010). Pamiętać należy jednak, że samo stosowanie narzędzi Lean, nie spowoduje, że firma działać będzie zgodnie z jej zasadami. Aby tego dokonać, przedsiębiorstwo dokonać musi głębszych zmian w swojej kulturze, wdrażając tak zwaną filozofię Lean Thinking.

– *Filozofia Lean Thinking* –

Filozofia Lean Thinking jest nieodłącznym elementem koncepcji szczupłego zarządzania, często uważanym za najważniejszy. Wskazuje ona, że eliminacja marnotrawstwa nie jest celem samym w sobie, a bardziej drogą, po której organizacja powinna się po-

**5 kroków  
Lean Thinking**

ruszać. Podkreśla ona wagę dążenia do doskonałości poprzez kreowanie odpowiednich postaw wśród pracowników, nie natomiast poprzez wdrażanie różnych metod i narzędzi. Rozwijanie filozofii Lean wiąże się ze stosowaniem odpowiednich zasad, charakterystycznych dla szczupłego zarządzania. Zasady, które stanowią obecnie swoisty paradygmat w środowisku Lean, zostały przedstawione przez J. P. Womacka i D. T. Jonesa w książce „Lean Thinking” w formie pięcioetapowego procesu (Womacki, Jones, 2012):

- 1. Określenie wartości** – pierwszy krok procesu Lean Thinking to określenie, co stanowi wartość dla klienta. Według autorów, są to wszystkie właściwości wyrobu, za które klient jest gotów zapłacić. Etap ten jest niezwykle istotny, ponieważ pozwala zidentyfikować a następnie wyeliminować wszystkie czynności niedodające wartości (marnotrawstwa). Poprawne zdefiniowanie wartości wymaga utrzymywania bliskich kontaktów z klientami, systematycznego uzyskiwania od nich informacji oraz szybkiego przekładania ich na działania.
- 2. Identyfikacja strumienia wartości** – kolejny krok to zmapowanie strumienia wartości dla wytwarzanych produktów lub realizowanych usług. Strumień wartości to poziomy przepływ materiałów i informacji przez wszystkie komórki przedsiębiorstwa, od momentu złożenia zamówienia przez klienta aż po dostarczenie produktu. Każda z następujących po sobie czynności, wykonywanych przez działy, zespoły lub poszczególnych pracowników, powinna dodawać wartość, te z nich które stanowią marnotrawstwo powinny być natomiast wyeliminowane lub ograniczone do minimum.
- 3. Stworzenie przepływu** – krok trzeci to zoptymalizowanie czynności we wszystkich strumieniach wartości w taki sposób, aby uzyskać stabilny przepływ. Osiągnięcie optymalnego stanu w formie przepływu jednej sztuki umożliwia eliminację przestoju oraz oczekiwania między procesami. Krok ten związany jest również z eliminacją wszystkich zakłóceń, „wąskich gardeł” oraz ograniczeniem zmienności w procesach.
- 4. Wprowadzenie systemu ssącego** – kolejnym etapem po stworzeniu przepływu jest wprowadzenie tzw. systemu ssącego (pull), czyli powiązania procesu wytwarzania produktu lub świadczenia usługi ze zgłaszanym popytem. Zasada ta pozwala na powiązania produkcji z faktycznym popytem klienta, realizując procesy wytwórcze w potrzebnym tempie i wymaganych ilościach.
- 5. Dążenie do perfekcji** – po zrealizowaniu wszystkich poprzednich kroków, firma nie powinna przestać się doskonalić. Krok ten zakłada, że każde przedsiębiorstwo lean powinno stale dążyć do coraz lepszej jakości oraz niższych kosztów i czasów

dostawy. Cały pięcioletni proces jest więc niekończącą się pętlą zapewniającą ciągle doskonalenie przedsiębiorstwa.

#### **14 zasad Toyota Way**

Poza procesem zaproponowanym przez Womacka i Jonesa, innym popularnym zbiorem zasad koncepcji Lean jest 14 punktów przedstawionych przez J. Liker'a w swojej książce „The Toyota Way” (Liker, 2014). Tytułowa droga Toyoty stanowi próbę przetłumaczenia zasad skutecznego zarządzania w taki sposób, aby miały one zastosowanie we wszystkich procesach biznesowych realizowanych w dowolnym przedsiębiorstwie. Zasady te to:

1. Opierać decyzje w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych.
2. Stworzyć ciągły i płynny proces ujawniania problemów.
3. Wykorzystać systemy „ciągnięcia”, aby uniknąć nadprodukcji.
4. Wyrównywać obciążenie pracą (heijunka).
5. Stworzyć kulturę przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, by od razu uzyskiwać właściwą jakość.
6. Standardowe zadania stanowią podstawę ciągłej poprawy i uppełnomocnienia pracowników.
7. Stosować kontrolę wizualną, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu.
8. Stosować wyłącznie niezawodną, gruntownie sprawdzoną technologię służącą pracownikom i procesom.
9. Wychowywać liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i uczą innych.
10. Wykształcić wyjątkowych ludzi i zespoły realizujące ogólną koncepcję firmy.
11. Szanować szeroką sieć partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając im w doskonaleniu się.
12. Angażować się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację (genchigenbutsu).
13. Podejmować decyzje powoli, w drodze konsensusu, starannie rozważając wszystkie możliwości, i szybko wdrażać decyzje (nemawashi).
14. Zostać organizacją uczącą się dzięki niestrudzonej refleksji (hansei) i ciągłej poprawie (kaizen).

Analizując powyższe zasady zauważyć można, że poza narzędziami i metodami zarządzania, Toyota kładzie bardzo duży nacisk na rozwijanie kultury organizacyjnej. To właśnie koncentracja na rozwijaniu wartości i odpowiednich postaw wśród swoich

pracowników, jest tym co odróżnia Lean Management od wielu innych koncepcji zarządzania. Działając w ten sposób, filozofia leanthinking pozwala na zmianę sposobu myślenia wśród pracowników, motywując ich do ciągłego poszukiwania i eliminowania marnotrawstw z procesów, poprawiając tym samym wyniki biznesowe firmy.

## Spis źródeł

1. Womack J. P., Jones D. T., *Lean Thinking – szczupłe myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa I tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*, ProdPress, Wrocław 2012.
2. Ohno T., *System Produkcyjny Toyoty: Więcej niż produkcja na dużą skalę*, ProdPress, Wrocław 2008.
3. Shimokawa K., Fujimoto T., *Lean Management. Narodziny system zarządzania*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2011, s. 211-216.
4. Walentynowicz P., *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
5. Chaneski W., *Lean concepts really do apply in all industries*, Modern Machine Shop, 2009, Nr 81(11), s. 34-36.
6. Koch T., Sobczyk T., *O Lean trochę bardziej naukowo*, 08.09.2013, <https://lean.org.pl/o-lean-troche-bardziej-naukowo/2/> (pobrano: 08.10.2018).
7. Rother M., Shook J., *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*, Lean Enterprise Institute, Inc., New York 1999.
8. Holweg M., *The Genealogy of Lean Production*, Journal of Operations Management, 2007, nr 25, s. 420-437.
9. Imai M., *Gemba Kaizen*, MT Biznes, Warszawa 2005.
10. Kornicki I., Kubik S., *Identyfikacja marnotrawstwa na hali produkcyjnej*, ProdPress, Wrocław 2008, s. 25-46.
11. Ćwiklicki M., Obora H., *Metody TQM w zarządzaniu firmą. Praktyczne przykłady zastosowań*, Poltext, Warszawa 2009, s. 13.
12. Liker J., *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, Mc Graw-Hill Professional, New York 2014.
13. Marchwiński C., Shook J., Schroeder A., *Leksykon Lean. Ilustrowany słownik pojęć z zakresu Lean Management*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010.



*Część II.*  
***Przywódstwo i przedsiębiorczość***





**dr inż. Marta Grabowska**

Politechnika Poznańska

**dr inż. Paweł Nowicki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## 8. PRZYWÓDZTWO W BIZNESIE

Niezależnie od przyjętej lub dominującej w przedsiębiorstwie strategii zarządzania zarówno w teorii jak i w praktyce podkreślą się kluczową rolę przywódcy w osiągnięciu celów. Podstawowa definicja przywództwa sprowadza się do oddziaływania na innych, w celu zdobycia poparcia dla wybranej idei, integrowania grupy, inspirowania do działania (Hamrol, 2017, s. 511). W przedsiębiorstwie zwykle przejawia się poprzez realizację funkcji przewodzenia – wynikającej z autorytetu, charyzmy lub/i funkcji kierowania – wynikającej z nadanej władzy i zależności hierarchicznych (Robbins, 1998, s. 238). Wynika z tego, że niezależnie od zdolności przywódczych i talentu można pełnić rolę kierownika. Wtedy wpływanie na innych realizuje się poprzez wykorzystanie autorytetu formalnego, wynikającego z nadanego stanowiska i organizacyjnych zależności. Kierownik korzysta z wiedzy o mechanizmach związanych z motywowaniem, w powiązaniu ze znajomością zasad i zależności ekonomicznych. W odróżnieniu od kierownika, lider niekoniecznie jest usankcjonowany przez organizację. Zdarza się, że po prostu pojawia się w grupie, ponieważ przewodzenie to talent do stawiania trafnych w danej sytuacji celów i promowanie oczekiwanych zachowań własną postawą i zaangażowaniem. Taka interpretacja funkcji przewodzenia znajduje potwierdzenie w tzw. nowym podejściu, które zakłada rozszerzenie tradycyjnej definicji o umiejętność wpływania poprzez wyzwalanie w podwładnych siły i potencjału (Blanchard, 2016, s. 17).

**Definicje  
przewodzenia**

Jednak nie każdy przywódca jest kierownikiem i nie wszyscy kierownicy odbierani są przez otoczenie jako przywódcy. Idealne dla przedsiębiorstwa jest rozwiązanie, w którym naturalny lider zostaje powołany na kierownicze stanowisko i jego rola jest usankcjonowana. Niezależnie od tego ile w zarządzającym można zidentyfikować cech lidera, a ile kierownika, w dalszej części rozdziału zarządzanie ludźmi i oddziaływanie na innych będzie nazywane przewodzeniem i odpowiednio przywództwem lub zarządzaniem.

## 8.1. Zadania przywódcy

### Misja, wizja, cele

Do podstawowych zadań przywódcy należy określanie i delegowanie celów. W przedsiębiorstwie cele mają określoną hierarchię, poczynając od misji, poprzez wizję i cele, na zadaniach operacyjnych kończąc. Misja jako cel długoterminowy, odpowiada na pytania związane z celem istnienia podmiotu gospodarczego, z wartościami wpisanymi w podstawy jego funkcjonowania. Wizja podpowiada jakie są kluczowe kompetencje firmy i czym wyróżnia się na rynku, a także jakie są kierunki rozwoju w perspektywie 3-5 lat. Strategia to sposób realizacji działań składających się na misję oraz wizję. Strategia wdrażana jest poprzez formułowanie i osiąganie celów strategicznych, na które składają się cele taktyczne. Najbardziej szczegółowe i realizowane w najkrótszym horyzoncie czasowym (nawet w perspekty-

### Misja, wizja, cele – przykład

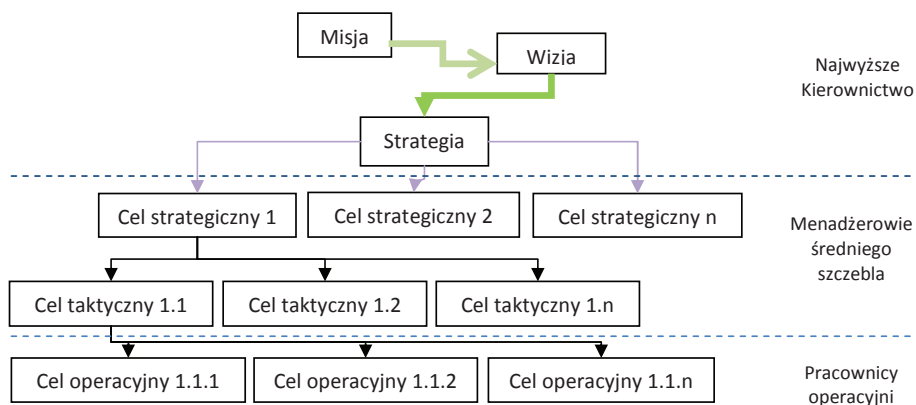
wie dnia lub zmiany) są zadania operacyjne (rys. 1) (Kozłowski, Piotrowski, 2016). Nazewnictwo i hierarchia wymienionych wyżej celów mają swoje źródło w działaniach militarnych i w realiach charakterystycznych dla konfliktów zbrojnych. Na co dzień stosowane są także w sporcie. Misją, czyli celem powołania i istnienia dziecięcej drużyny piłkarskiej jest granie w piłkę nożną, propagowanie tego typu sportu oraz rozwijanie umiejętności dzieci. Wizja dotyczy podstawowych założeń funkcjonowania drużyny, np. przynależności do określonej ligi, źródeł finansowania oraz kluczowych kompetencji mających wpływ na osiąganie celów np. podkreślanie znaczenia pracy zespołowej, przyjęcie określonego trybu treningowego wzorowanego na wybranej, profesjonalnej drużynie. Strategia drużyny dotyczy danego sezonu, polega na ustaleniu mierzalnego celu oraz określeniu potrzebnych zasobów. Taktykę przyjmuje się na określony mecz, w zależności od warunków, infrastruktury i charakterystyki przeciwnej drużyny. Cele operacyjne są stawiane poszczególnym zawodnikom i dotyczą danego meczu lub bieżącego treningu.

### Odpowiedzialność za misję, wizję i cele

W praktyce przemysłowej często zacierają się granice misji i wizji lub strategii i taktyki. Bardziej istotna od samego nazywania i wyodrębniania poszczególnych poziomów planowania, jest świadomość podstawowych wartości istotnych dla przedsiębiorstwa i oczekiwań wobec poszczególnych działów oraz pracowników. Należy podkreślić, że w procesie planowania zaczynając od świadomości misji, a na działaniach operacyjnych kończąc, biorą udział różne podmioty, na różnych szczeblach struktury organizacyjnej i zwykle odróżnia się konieczność ich zdefiniowania, od odpowiedzialności za realizację. Określenie odpowiedników misji i wizji powinno być w kompetencjach najwyższego kierownictwa i przejawiać się w wyartykułowaniu i/lub opisanu podstawowych założeń prowadzenia biznesu. Poziom strategii – tzw. megaprocesów dotyczy najwyższego kierownictwa i menadżerów wyższego szczebla struktury

organizacyjnej firmy. Taktyka dotyczy i powinna być ustalania we współpracy z kierownikami działów (tzw. średni szczebel w strukturze organizacyjnej). Aby zrealizować cele postawione poszczególnym procesom definiuje się plany operacyjne np. dla poszczególnych stanowisk pracy (rys. 1).

Rys. 1. Hierarchia celów w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

Bezpośrednią odpowiedzialność za realizację planów długoterminowych ponosi najwyższe kierownictwo, jednak pośrednio odpowiedzialni są wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa. Misja i wizja stopniowo przekształcają się na coraz bardziej szczegółowe cele, za realizację których odpowiadają coraz niższe szczeble zarządzania (rys. 1). Tu istotną staje się kwestia komunikowania zadań, egzekwowania wyników oraz delegowania uprawnień i obowiązków, tak by osiągnąć założone cele. Najwyższe kierownictwo mniej lub bardziej świadomie bierze pod uwagę wiele aspektów, aby przyjąć adekwatny styl przewodzenia. Do aspektów tych należy między innymi sytuacja problemowa, charakterystyka zespołu realizującego określone plany i zadania oraz charakterystyka i motywacja pracownika. Na przyjęcie określonej postawy wobec podwładnych mają też wpływ, jak wspomniano wcześniej cechy charakteru i doświadczenia samego zarządzającego.

## 8.2. Style przewodzenia w zależności od predyspozycji zarządzającego

Każdy zarządzający stosuje inny styl przywódczy, który uzależniony i uwarunkowany jest cechami charakteru. Według Golemana i współautorów, wyróżnia się sześć zasadniczych sposobów emocjonalnego oddziaływania, które nazywa stylami przywódczymi, a należą do nich (Goleman i inni, 2002):

- styl wizjonerski, to styl w którym wizjonerem jest lider, który wskazuje zespołowi kierunek działania i motywuje do osiągania wspólnych celów. Nie określa szczegółowych sposobów zrealizowania wizji, pozwala ludziom samodzielnie poszukiwać nowych rozwiązań i w przemyślany sposób eksperymentować. Potrafi skłonić ludzi do podążania jego ścieżką i naśladowania go. Pokazuje, jakie znaczenie dla organizacji ma praca każdej poszczególniej osoby;
- styl trenerski, to styl w którym lider jako trener pomaga pracownikom w osiągnięciu lepszych efektów pracy poprzez rozpoznanie ich silnych i słabych stron oraz pomaganie im w rozwoju ich umiejętności. Zachęca pracowników, aby poprawiali swoje efekty w słabszych obszarach, a jednocześnie wykorzystywali w pracy swoje mocne strony i opierali na nich swoje aspiracje zawodowe;
- styl afiliacyjny, to styl w którym lider afiliacyjny preferuje tzw. zarządzanie „z ludzką twarzą”. Nie traktuje pracowników jak roboty, ale jak istoty ludzkie, które czują i wymagają zrozumienia. Interesuje się ich życiem i podtrzymuje osobiste związki. Dbą o dobrą atmosferę pracy. Zazwyczaj cechuje się dużą empatią, czyli umiejętnością odczytywania uczuć, potrzeb i punktu widzenia innych osób;
- styl demokratyczny, to styl w którym lider demokracja potrafi słuchać ludzi i wykorzystywać ich pomysły. Otwarcie pyta ich o zdanie, stwarzając atmosferę szacunku i zaufania. Potrafi przyjmować również krytykę. Pracownicy mają poczucie, że uczestniczą w decyzjach podejmowanych w firmie i bardziej angażują się w pracę;
- styl poganiacza, to styl w którym lider poganiacz ustala wysokie standardy pracy zarówno dla siebie jak i dla swoich pracowników. Nastawiony na sukces, koncentruje się na nieustannym poprawianiu wyników i znajdowaniu sposobów na lepszą i wydajniejszą pracę zarówno swoją, jak i swoich podwładnych;
- styl dyktatorski, to styl w którym lider dyktator preferuje rządy „silnej ręki”. Sam podejmuje decyzje. Wydaje polecenia w sposób zdecydowany, stanowczy i nie znoszący sprzeciwu. Przywiązuje dużą wagę do kontroli, nie lubi dzielić się władzą i odpowiedzialnością.

Przedstawione powyżej style przywódcze mogą okazać się właściwe w różnych sytuacjach i często nie można jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie który z nich jest najlepszy czy też najskuteczniejszy. To będzie zależało od konkretnej sytuacji, zespołu i pracowników odpowiedzialnych za realizację zadań.

### 8.3. Style przewodzenia w zależności od otoczenia

W praktyce nie ma konieczności wybierania konkretnego stylu lub nazywania go, ale każdą sytuację decyzyjną da się przypisać, do pewnych postaw. Relacje między przełożonymi, a pracownikami i możliwości delegowania uprawnień do podejmowania decyzji, zależą od wielu czynników (Hamrol, 2017, s. 165). Należą do nich, oprócz cech przywódcy, m.in.: charakter organizacji (np. przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą jest inaczej zarządzane niż jednostka wojskowa), sytuacja problemowa, umiejętności i kompetencje zespołu lub też motywacja i cechy pracowników tworzących ten zespół. W dalszej części pierwsze kryterium zostanie zawężone do stylów przewodzenia w organizacjach gospodarczych i w tym kontekście zostaną opisane możliwe postawy w zależności od sytuacji problemowej, zespołu oraz jednostki.

Do podstawowych stylów przewodzenia w zależności od sytuacji problemowej, należą:

- autorytarny – kadra kierownicza podejmuje decyzje na podstawie dostępnych informacji i przekazuje je podwładnym,
- liberalny – przed podjęciem decyzji kadra kierownicza wysłuchuje propozycji i koncepcji pracowników, ale niekoniecznie je uwzględnia,
- demokratyczny – kadra kierownicza omawia sytuację z podwładnymi i wspólnie definiuje się możliwe rozwiązania.

**Style przewodzenia  
vs. sytuacja  
problemowa**

W zależności od bieżących warunków przywódca intuicyjnie przyjmuje określoną postawę. Na przykład jeśli podejmowanie decyzji dotyczy organizacji pikniku dla pracowników i określenia menu, należy wspólnie analizować możliwe rozwiązania, dzielić się pomysłami i upodobaniami. Natomiast w sytuacjach niebezpiecznych, np. wymagających ewakuacji pracowników lub kryzysowych, związanych z zagrożeniem bankructwa firmy, kadra kierownicza powinna szybko podejmować zdecydowane działania i wydawać konkretne polecenia.

Biorąc pod uwagę kompetencje i dojrzałość zespołu, który ma zrealizować określone zadanie lub zrealizować cel, można wyróżnić style polegające na (Blanchard, 2016, s. 95), (rys. 2):

**Style przewodzenia  
vs. zespół**

- instruowaniu (S1) – kadra kierownicza wydaje polecenia z instrukcją ich realizacji, w czasie wykonywania zadań wsparcie ograniczone jest do minimum, wyniki są kontrolowane,
- konsultowaniu (S2) – kadra kierownicza wydaje polecenia z instrukcją ich realizacji, w czasie wykonywania zadań zachęca do zgłaszania sugestii, kreowania rozwiązań i podejmowania ryzyka, jednocześnie wspierając pracownika, wyniki są kontrolowane,
- wspieraniu (S3) – kadra kierownicza wydaje polecenia z minimalnym ingerowaniem w sposoby ich realizacji, w czasie wykonywania zadań wspiera pracowników, zachęcając do kreowania własnych rozwiązań i podejmowania ryzyka,
- delegowaniu (S4) – kadra kierownicza formułuje cele i daje swobodę doboru metod i środków użytych do ich osiągnięcia, odpowiedzialność za rezultaty jest przypisana do pracownika.

Rys. 2. Style zarządzania w zależności od kompetencji pracowników



Źródło: Blanchard, 2016, s. 95.

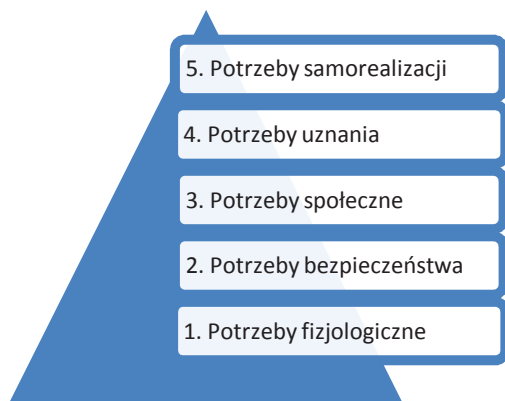
Im niższe kwalifikacje i węższe kompetencje pracowników, tym większa koncentracja przywódcy na zdefiniowaniu zadania i wymagane jest mniejsze wsparcie (S1). Im dojrzsze i bardziej kompetentne zespoły, tym bardziej ogólne cele i mniejsza konieczność ingerowania w ich wykonanie (S4) (rys. 2).

**Style przewodzenia  
vs. motywacja  
jednostki**

Na stosowany styl zarządzania i przewodzenia oprócz opisanych powyżej kwestii związanych z sytuacją problemową i dojrzałością zespołu, ma wpływ elementarny problem związany z postawą i potrzebami pracownika. Problem ten można przybliżyć

i zacząć jego zgłębianie od poznania trzech tzw. wczesnych (opracowanych w latach 50-tych XX wieku) teorii motywacji. Chodzi o teorię hierarchii potrzeb Maslowa, teorię X i Y oraz teorię czynników motywacyjnych i higienicznych. Stanowią one podstawę, z której sformułowano tzw. teorie współczesne i wprowadziły do powszechnego stosowania wiele pojęć. Znajomość terminologii i mechanizmów zachowań ludzi w środowisku zawodowym jest istotna dla zarządzających, ponieważ warunkują metody komunikacji, możliwości delegowania uprawnień, stosowanie bodźców motywujących pracownika do działania. Chęć pracownika do działania to motywacja wywołana przez określoną potrzebę. Potrzeba oznacza fizjologiczny lub psychologiczny brak czegoś. Najbardziej znanym w teorii i praktyce podejściem do analizy motywacji jest hierarchia potrzeb opracowana przez Abrahama Maslowa (Robbins, 1998, s. 87-95). Zgodnie z tym podejściem u każdej istoty ludzkiej występują potrzeby niższego i wyższego rzędu. Do pierwszej grupy należą potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, natomiast do drugiej: społeczne, uznania, samorealizacji (rys. 3).

Rys. 3. Piramida potrzeb Maslowa



Źródło: opracowanie własne

Zakłada się, że spełnienie potrzeb wyższego rzędu jest możliwe dopiero w sytuacji kiedy pracownik ma komfort związany z pewnością zatrudnienia, godziwą zapłatą za pracę, bezpiecznymi warunkami pracy. Dla zarządzających świadomość istnienia opisanej zależności przekłada się na wybór i stosowanie odpowiednich bodźców, np. finansowych, aby zaspokoić potrzeby fizjologiczne, formalne np. stała umowa o pracę, aby zaspokoić potrzeby bezpieczeństwa, pozafinansowe, aby zaspokoić potrzeby wyższego rzędu. Według innego psychologa Douglasa Mc Gregor'a na zachowania pracownika

wpływają, oprócz potrzeb wewnętrznych, pewne postawy, a raczej założenia zarządzającego o podwładnych. Kierownik stosujący teorię X zakłada, że pracownicy z natury nie lubią pracować i unikają odpowiedzialności i trzeba ich zmuszać do wykonywania zadań, ponieważ nie wykazują ambicji. Porównując tę postawę do teorii Masłowa, można stwierdzić, że odpowiada ona człowiekowi, który w piramidzie potrzeb jest na maksymalnie drugim poziomie (rys. 3). Postawa Y zakłada, że pracownik uważa konieczność podjęcia pracy zawodowej jako coś naturalnego, a nie koniecznego. Konsekwencją takiego podejścia jest branie odpowiedzialności za realizację zadań, ambicja, samokontrola, kreatywność, itd. (Robbins, 1998, s. 87-95). Zestawiając charakterystykę pracownika Y z piramidą Masłowa, można stwierdzić, że jednostka jest zdominowana przez potrzeby wyższego rzędu.

Założenia dotyczące motywacji zostały skonfrontowane z oczekiwaniami pracownika wobec pracy i pracodawcy przez psychologa Friderick'a Herzberg'a. Jego dwuczynnikowa teoria, wg niektórych, stanowi alternatywę dla powyższych rozważań, ale można też uznać, że przedstawia problem motywacji od strony stosowanych bodźców zewnętrznych, czyli uzupełnia osiągnięcia Masłowa i Mc Gregor'a. Z wniosków z przeprowadzonych przez Herzberg'a badań wynika, że przeciwieństwem „zadowolenia” nie jest „niezadowolenie” i odwrotnie. Tzn. usuwając elementy powodujące niezadowolenie z pracy zawodowej, osiągnie się stan równowagi lub inaczej mówiąc akceptacji, ale jeszcze nie wywoła się chęci do działania, czyli motywacji. Wg Herzberga do czynników tzw. higienicznych, których obecność powoduje brak niezadowolenia, należą: polityka przedsiębiorstwa, stosunki międzyludzkie, dostępność narzędzi koniecznych do wykonywania pracy, a także płace. Do czynników motywacyjnych, które wywołują zadowolenie i chęć do działania, należą: możliwość rozwoju, poczucie przynależności, dodatkowe uprawnienia, podział władzy, itp. (Robbins, 1998, s. 87-95).

Opisane powyżej klasyczne teorie motywacji opierają się głównie na obserwacjach, logice, wiedzy z zakresu psychologii i nauk społecznych. Nie znalazły potwierdzenia w badaniach (tzn. nie przeprowadzono stosownych analiz) lub zarzuca się im nieprawidłowości w procedurze gromadzenia informacji od pracowników. Mimo występującej krytyki są nadal uważane za podstawowe prawa, kolejne teorie związane z motywacją znajdują w nich punkt wyjścia i odniesienia. Umiejętność określenia potrzeb pracownika i zdefiniowanie jego postawy wobec pracy zawodowej jest kluczowa dla przywódcy, aby odpowiednio dobierać bodźce, komunikować zadania, określać uprawnienia i zakres kontroli, itd.



## 8.4. Zasady skutecznego i efektywnego przywództwa

Należy podkreślić, że zagadnienia dotyczące wywierania wpływu na pracowników mają na celu nie tylko osiągnięcie pozytywnej atmosfery, zadowolenia z pracy, ale przede wszystkim powinny przełożyć się na efekty ekonomiczne organizacji gospodarczej. O tym szerzej napisano w rozdziale 10 niniejszej książki. Tutaj pojęcie efektywności dotyczy pracy przywódcy. Stosując jako wskaźnik relację efektów do nakładów można podstawić osiągnięte cele przedsiębiorstwa w liczniku oraz wykonaną pracę w mianowniku (Dźwigoł-Barosz, 2014). W kontekście zarządzania zespołem, efekty to (Armstrong, 2007, s. 49):

- zrealizowanie zadania – gdyż po to istnieje ich zespół oraz proces, którym zarządzają. Lider dba o realizację celu. Jeżeli się to nie udaje, pojawia się frustracja, dysonans, krytyka, a w ostateczności nawet dezintegracja grupy;  
nakłady to:
- relacje – zarówno przywódcy z członkami zespołu, jak i pomiędzy uczestnikami grupy. Można je podzielić na te, które dotyczą całego zespołu, jego morale i poczucia dążenia do wspólnego celu oraz relacje z poszczególnymi osobami i sposobów ich motywowania.

Kluczem do optymalizacji relacji efekty – nakłady jest zaangażowanie i zakłada się, że skuteczny lider potrafi je pozyskać, rozwinać i przełożyć na efekty. Ocenia się, że pracownicy bardziej się angażują, gdy (Dźwigoł-Barosz, 2014):

- dostaną pracę odpowiednią do swojego talentu, umiejętności, kwalifikacji – czyli lider potrafi znaleźć utalentowanych ludzi do wykonania zamierzonego celu;
- będą mieli dobrego kierownika – lider potrafi delegować uprawnienia i władzę właściwym ludziom w organizacji;
- ich przełożony będzie skoncentrowany na silnych stronach pracowników – lider może być humanistą, ma wiedzę o ludziach, umie wspierać i rozwijać ich talenty;
- przełożony będzie pomagał budować silne związki między ludźmi – lider jest w równym stopniu skoncentrowany na ludziach, jako podmiotach w organizacji, jak też na realizacji wytyczonych celów;
- pracownik jest w ciągłej interakcji ze swoim liderem – lider wie, że musi utrzymywać zaangażowanie pracownika będąc dla niego zarówno coachem jak i mentorem;
- pracownicy otrzymują informacje o postępach i wynikach swojej pracy – lider umie dać informację zwrotną o postępach i wynikach;
- pracownicy są prowadzeni w kierunku pozytywnej przyszłości – lider posiada wizję i potrafi ją zakomunikować.

Podsumowując zagadnienia dotyczące przywództwa, należy podkreślić znaczenie misji i wizji w komunikowaniu celów, określaniu wizerunku przyszłości oraz najważniejszych dla firmy wartości. Ważna jest także świadomość sytuacji problemowej, dojrzałości zespołu, a także indywidualnych potrzeb pracownika, aby dostosować styl zarządzania do aktualnej sytuacji i uzyskać zaangażowanie podwładnych i uwolnić ich potencjał do działania. Współczesny styl zarządzania, w którym zarządzający w pierwszej kolejności służy wyższemu celom, a w drugiej przewodzi, jest nazywane przewodzeniem na wyższym poziomie. Opiera się ono na czterech podstawowych wartościach: etyce (robieniu właściwych rzeczy), relacjach międzyludzkich (pielęgnowaniu zaufania i szacunku), sukcesie (mierzonym wynikami finansowymi) oraz uczeniu się (Blanchard, 2016, str. 20).

### Spis źródeł

1. Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik menedżerów liniowych*. REBIS, Poznań 2007.
2. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
3. Dźwigoł-Barosz M., *Rola inteligencji emocjonalnej lidera biznesu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 83 Nr kol. 1941, 2015.
4. Hamrol A., *Zarządzanie i inżynieria jakości*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2017.
5. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
6. Robbins P. Stephen, *Zachowania w organizacji*, tłum. Andrzej Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

**dr inż. Paweł Nowicki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**dr inż. Marta Grabowska**

Politechnika Poznańska

## 9. LIDER PROCESU

Każdą organizację gospodarczą można opisać jako dynamiczny zbiór działań uporządkowanych w czasie i przestrzeni z określonymi zasileniami i wynikami – czyli jako sieć procesów. Każdy proces to sekwencja zdarzeń, w których przekształcane są wejścia w wyjścia. Aby transformacja zasobów w efekty mogła nastąpić, konieczne jest m.in. planowanie, sterowanie, monitorowanie, zorganizowanie zasobów, motywowanie zespołu, kontrola, jednym słowem zarządzanie (Szczepańska, 2009, str. 31-53). Zarządzanie i podejmowanie decyzji to domena tzw. właściciela lub lidera procesu. Umiejętność bycia liderem w organizacjach stanowi istotną rolę i ma duże znaczenie dla jej funkcjonowania. Jest ono niezbędne dla osiągnięcia celów organizacji przy pełnym zaangażowaniu wszystkich pracowników. Najogólniej, lider procesu jest podmiotem uczestniczącym w procesie, odpowiedzialnym za realizację poszczególnych celów, koordynowanie działań, monitorowanie całego procesu, a ponad to jest gwarantem skuteczności i efektywności tego procesu (rozumianego jako osiągnięcie zakładanych celów przy zachowaniu jednoczesnej dbałości o racjonalne gospodarowanie przydzielonymi zasobami). Odpowiada on również za ustanawianie mechanizmów zabezpieczających przed wystąpieniem potencjalnych ryzyk, mogących zagrozić realizacji przyjętych celów. Jego zadaniem jest także zapewnienie sprawnej komunikacji pomiędzy uczestnikami procesu oraz z uczestnikami innych procesów zachodzących w organizacji, by nie dochodziło do żadnych zakłóceń czy nieprawidłowości (Batko, 2011). Lider może być członkiem organizacji, kadry menedżerskiej lub też ekspertem zatrudnionym z zewnątrz na potrzeby wdrażania konkretnego procesu. Uwarunkowane jest to potrzebami organizacji w tym zakresie, jakością kapitału ludzkiego, posiadanymi przez nią zasobami finansowymi, jak również specyfiką wdrażanego lub już funkcjonującego procesu. W kontekście procesu zarządzania, lider to osoba, która ma wpływ na środowisko organizacji, w tym także na jej członków oraz w swojej specjalizacji, chce i potrafi wprowadzać zmiany, dysponuje niezbędnymi umiejętnościami oraz potrafi wykorzystywać dostępne narzędzia (Głowicka, 2011).

**Lider procesu**

## 9.1. Lider procesu jako przywódca

Współczesne organizacje gospodarcze funkcjonują w szybko zmieniającym się otoczeniu oraz dynamicznie ewoluującej gospodarce, gdzie pogłębia się złożoność i niepewność na wszystkich płaszczyznach społecznych. Do tendencji charakterystycznych dla przedsiębiorstw XXI wieku należą (Avery, 2009):

- coraz większa złożoność i zróżnicowanie,
- rozproszenie pracowników (wykonywanie obowiązków poza biurem, tzw. homeoffice),
- pogłębiająca się izolacja niektórych jednostek,
- unifikacja i standaryzacja pewnych procesów w sensie globalnym,
- współpraca w ramach wielonarodowych, zróżnicowanych kulturowo zespołów.

W odpowiedzi na wymienione trendy i zmiany można przytoczyć zestaw zasad, które niezależnie od rodzaju organizacji i jej działalności, wspomagają pracę lidera procesu (Russel, Palmer, 2010, str. 32-34; Wyrębek, 2013):

- w każdej sytuacji lider musi być ucieleśnieniem konsekwencji i uczciwości, które stanowią podstawę przywództwa. Osoby podążające za liderem chcą być pewne, że ich przywódca jest bezwzględnie i krystalicznie uczciwy, zarówno w pracy jak i w życiu prywatnym;
- lider stosuje te same zasady przywództwa niezależnie od kontekstu, ale styl ich realizacji jest bardzo różny;
- w stabilnych czasach lider powinien raczej szybko przeć do przodu, korzystając z gotowości do zmian, zamiast starać się wymuszać zmiany w obszarach, w których może spodziewać się dużego oporu. Później te obszary oporu mogą się okazać bardziej podatne na zmianę;
- w czasach kryzysu lider musi wyjść przed szereg i nie wahać się podejmować ważnych decyzji, nawet bez konsensusu i bez wyczerpujących wyjaśnień, ponieważ jego celem jest zlikwidowanie zagrożenia, przed którym stoi organizacja;
- nadrzędnym celem lidera jest uwolnienie potencjału osób, którym przewodzi. Przyniesie to korzyści zarówno tym osobom, jak i procesom;
- liderzy muszą wspierać i pielęgnować innowacyjność we wszystkich etapach procesu;
- lider mobilizuje osoby, którym przewodzi, poprzez identyfikację ich celów, pragnień, dążeń i potrzeb oraz przekonanie ich, że naprawdę stara się im pomóc w realizowaniu ich aspiracji. Jednocześnie, aby osiągnąć cele organizacji oraz zrealizować powierzony mu proces, musi budować pomosty między indywidualnymi celami osób, którymi przewodzi, a całościowymi celami planu strategicznego;

- najważniejszy, konieczny atrybut lidera to umiejętność obiektywnej oceny sytuacji;
- lider powinien zdobyć zaufanie osób, którymi przewodzi;
- lider musi staranie przemyśleć i wdrożyć system nagradzania i wynagradzania osób, którym przewodzi, oparty na racjonalnych i rzeczowych przesłankach;
- lider nie może wyjść do przodu zbyt daleko przed osoby, którymi przewodzi. Lider zawsze powinien wybiegać myślami do przodu, ale grupa musi też za nim nadążyć – i należy jej to umożliwić. Wszyscy powinni rozumieć, co się dzieje i dlaczego;
- lider musi zakomunikować cele stawiane danemu procesowi. Efektywna komunikacja ma kluczowe znaczenie dla skuteczności działania;
- lider staje się symbolem, a osoby, którym przewodzi, mają poczucie, że funkcjonuje on na innej płaszczyźnie niż reszta organizacji. Dlatego lider musi narzucić sobie ograniczenia dotyczące własnych zachowań.

## 9.2. Lider procesu jako właściciel procesu

Rolą lidera procesu jest nie tylko przewodzenie i zarządzanie podległym zespołem, ale przede wszystkim bycie właścicielem procesu. Właściciel procesu jest odpowiedzialny za osiągnięcie zdefiniowanych celów, czyli za planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie efektów. W zależności od typu procesu, jego dojrzałości oraz bieżących priorytetów przedsiębiorstwa, lider procesu stosuje adekwatne metody i narzędzia zarządzania. Na przykład w sytuacji:

- kiedy zwiększa się liczba reklamacji od klientów przydatne są praktyki z zakresu zarządzania jakością,
- jeśli w przedsiębiorstwie priorytetem jest stabilność procesów i zapobieganie niezgodnościom, to działania zgodne z koncepcją Six Sigma mogą okazać się skutecznym rozwiązaniem,
- kiedy głównymi problemami są straty materiałowe i/lub zbyt długi czas realizacji poszczególnych operacji, lider procesu powinien sięgnąć po instrumentarium Lean Management.

W myśl zasady, że aby skutecznie zarządzać procesem, trzeba potrafić go zmierzyć, poniżej zostaną przedstawione wybrane praktyki z zakresu zarządzania jakością (ZJ), Lean Management (LM) i Six Sigma (SS), stosowane m.in. do monitorowania i oceny działań.

Zarządzanie jakością lub szerzej zarządzanie przez jakość (TQM – Total Quality Management) oznacza sposób zarządzania,

w którym głównym kryterium oceny efektywności jest jakość produkcji i działań (Hamrol, 2017, str. 179-182). Jedną z możliwości monitorowania jakości na poziomie procesu jest identyfikacja, ewidencja i analiza generowanych w nim kosztów jakości (KJ). Koszty jakości to wszystkie koszty, które są ponoszone w związku z zapewnieniem, aby wymagania zostały spełnione oraz koszty niespełnienia wymagań. W praktyce te dwa typy nazywane kosztami zgodności (zapobiegania i oceny) i niezgodności (wewnętrznych i zewnętrznych). Do grupy związanej z zapobieganiem należą np.: działania polegające na ustalaniu wymagań jakościowych, współpracy z klientami, utrzymywanie sprzętu kontrolno-pomiarowego, podejmowanie działań doskonalących. W zakresie kosztów oceny są m.in.: kontrole dostaw, kontrole w procesach wytwórczych, audyty. Jeśli chodzi o koszty niezgodności, to jeśli błędy, które je wygenerowały zostaną wykryte w przedsiębiorstwie to można je nazwać wewnętrznymi. Jeśli wytworzone, niezgodne z wymaganiami produkty trafią do klienta, to koszty usunięcia niezgodności nazywa się kosztami niezgodności zewnętrznych i są to np.: reklamacje, naprawa i serwis, a także koszty utraconych możliwości, strata potencjalnych klientów z powodu utraty reputacji na rynku. Narzędziem do prowadzenia identyfikacji, ewidencji i analizy kosztów jakości jest rachunek KJ. Dostarcza on informacji o tym, czy koszty zapewnienia jakości w procesie, traktowane jako nakłady, przynoszą określone rezultaty, w postaci doskonalenia tego procesu. Zmiany w procesie mogą być monitorowane za pomocą wartości kosztów niezgodności lub z zastosowaniem wybranych wskaźników. Muszą być one dobrane do potrzeb i celu, dla którego analiza jest prowadzona (Hamrol, 2017). Przykładowe wskaźniki do oceny i monitorowania wybranego procesu produkcyjnego, to: koszty niezgodności wygenerowane w procesie/całkowitych kosztów jakości w procesie, koszty zapobiegania w procesie/koszty wytworzenia w procesie. Aby interpretacja określonych miar, była możliwa, należy przyjąć wartość bazową i/lub porównywać wyniki w różnych odstępach czasu. Analiza i monitorowanie wskaźników odnoszących się do kosztów jakości, pozwala na wyciąganie wniosków i ocenę, czy dany proces zmienia się zgodnie z przyjętymi celami i założeniami. W koncepcji zarządzania jakością podkreśla się, że dążenie do realizacji celów powinno się odbywać w konsekwentny sposób, składający się z następujących po sobie faz, czyli: planowania, wdrożenia, sprawdzania i doskonalenia. Te cztery etapy nazywane są cyklem PDCA (z ang.: Plan, Do, Check, Act) lub cyklem ciągłego doskonalenia Deminga, ponieważ po ostatniej fazie działania rozpoczynane są od nowa. Klasyczny cykl PDCA jest traktowany jako podstawowy warunek każdego skutecznego działania i doskonalenia procesów. Aby ciągłe doskonalenie było powszechnym i intuicyjnym celem w przedsiębiorstwie, należy wprowadzić atmosferę braku przyzwolenia na występowanie niezgodności na poziomie procesów, to z kolei może być mierzone wskaźnikami obejmującymi koszty niezgodności.

### Praktyki Six Sigma

Kolejna koncepcja, która ma na celu doskonalenie to Six Sigma. Wywodzi się z nurtu akcentującego rangę procesów w za-

rzządzaniu organizacjami. Głównymi celami jakie mogą być osiągnęte przez stosowanie praktyk Six Sigma jest eliminowanie zmienności procesu. Zmienność procesu bardzo często traktowana jest jako przyczyna powstawania problemów jakościowych, niskiej wydajności i wysokich kosztów. Należy doprowadzić do standaryzacji każdego procesu zachodzącego w organizacji. W zamiarze ma ona dążenie do skrócenia czasu cyklu produkcyjnego oraz redukcji kosztów związanych z poprawą błędów, naprawami czy złomowaniem, co prowadzi do zwiększenia satysfakcji klientów i poprawy rynkowej pozycji organizacji (Pande i inni, 2003).

Six Sigma określa światowy standard zmienności charakteryzującej procesy, wyrażonej odchyleniem standardowym sigma, oznaczający, że w procesie można oczekiwać nie więcej niż 3-4 niezgodności na milion możliwości ich wystąpienia. Six Sigma jest interpretowana jako miernik jakości i wskazuje ile odchyłeń standardowych (sigma) danej cechy mieści się między jej wartością nominalną, a dolną i górną granicą tolerancji (Hamrol, 2017). W metodyce Six Sigma błędy podawane są za pomocą mierników obrazujących liczbę niezgodności, np. DPMO (Defect per Million Opportunities). Wskaźnik ten pozwala porównać ze sobą dotychczas nieporównywalne, ze względu na swój odrębny charakter, obszary działalności przedsiębiorstwa i stanowi podstawę pozwalającą na określenie poziomu jakości procesu wyrażoną liczbą faktycznie popełnionych błędów w stosunku do miliona możliwości ich popełnienia. Aby nie zagłębiać się w zawilosci statystyki, najprościej będzie stwierdzić, że im większa jest wartość „sigma”, tym mniejsza jest ilość występujących błędów, czyli proces jest bliższy perfekcji i posiada mniejsze DPMO (tolerancję błędu). I tak poziom jakości procesu ( $\sigma$ ) równy (Harry, Schroeder 2001):

- $\sigma = 2$  oznacza tolerancję dopuszczającą 308 537 błędów na milion operacji, co przekłada się na generowanie kosztów złej jakości powyżej 40% przychodów ze sprzedaży;
- $\sigma = 3$  oznacza tolerancję dopuszczającą 66 807 błędów na milion operacji, co przekłada się na generowanie kosztów złej jakości oscylujących w granicach 25 ÷ 40% przychodów ze sprzedaży;
- $\sigma = 4$  oznacza tolerancję dopuszczającą 6 210 błędów na milion operacji, co przekłada się na generowanie kosztów złej jakości oscylujących w granicach 15 ÷ 25% przychodów ze sprzedaży;
- $\sigma = 5$  oznacza tolerancję dopuszczającą 233 błędy na milion operacji, co przekłada się na generowanie kosztów złej jakości oscylujących w granicach 5 ÷ 15% przychodów ze sprzedaży;
- $\sigma = 6$  oznacza tolerancję dopuszczającą 3,4 błędów na milion operacji, co przekłada się na generowanie kosztów złej jakości poniżej 1% przychodów ze sprzedaży.

Six Sigma stanowi też ramy dla realizacji strategii doskonalenia, dostarczając metod, technik i narzędzi wspierających zarządzanie procesem zmian w organizacji. Podejście to skoncentrowane jest na charakterystykach procesów, które są najistotniejsze z punktu widzenia potrzeb klientów. Six Sigma, z jednej strony, jest więc synonimem najwyższego światowego standardu jakości, odnoszącego się do cech wyrobów lub usług oraz parametrów działań w wyniku, których otrzymywane są te wyroby czy usługi. Z drugiej zaś, jest to wieloetapowy, cykliczny proces ukierunkowany na usprawnienia umożliwiające osiągnięcie wspomnianego, bliskiego perfekcji standardu (Grudowski, 2012).

W ramach koncepcji Six Sigma jako metoda wdrażania udoskonaleń biznesowych i redukcji kosztów używana jest metodyka DMAIC. Cykl DMAIC obejmuje działania prowadzące do optymalizacji procesów, umożliwiające obiektywne spojrzenie na problem i zrozumienie poprzez zastosowanie analizy statystycznej bazującej na faktach, co należy zrobić żeby takie usprawnienie stało się faktem. Akronim DMAIC złożony jest z pierwszych liter angielskich słów Define (Zdefiniuj) – Measure (Zmierz) – Analyze (Analizuj) – Improve (Popraw) – Control (Sprawdzaj), określających fazy procesu doskonalenia. W każdym z tych etapów zespół wykonuje zestaw czynności lub zadań, które w metodyczny sposób prowadzą do osiągnięcia pożądanego rozwiązania. Pięcioletni cykl doskonalenia procesów jest normą w metodologii Six Sigma (Kafel, 2017):

- Etap Define – definiowanie kluczowych czynności oraz zrozumienie struktury systemu, pozwala poznać działanie systemu. Celem jest opracowanie przejrzystego obrazu najbardziej krytycznych czynności (procesów) w organizacji oraz określenie ich relacji z zewnętrznymi klientami. W tym celu sporządza się mapę czynności dostarczających w organizacji wartość klientom.
- Etap Measure – polega na zdefiniowaniu wymagań klientów oraz ma na celu ustalenie standardów poziomu działania, bazujących na informacjach o bieżących potrzebach klientów. Obejmuje również dokładne zmierzenie skuteczności (możliwości) procesu, prognozowanie satysfakcji klientów oraz zbieranie danych.
- Etap Analyze – polega na pomiarze obecnego poziomu działania, który pozwala zrozumieć obecny i prognozowany sposób zaspakajania wymagań klienta. Mierzenie rozwoju skoncentrowane na kliencie daje podstawy do stworzenia efektywnego systemu oceny. Wszystkie procesy muszą być mierzone wg kryteriów oceny wynikających z wymagań klientów. Kluczowe czynniki wpływające na efekt końcowy powinny być stale mierzone. Jednym z pomiarów poziomu działania obecnego procesu (efektu końcowego) jest „sigma” procesu, która pozwala porównać różne procesy. System oceny powinien również analizować wskaźniki efektywności procesów, takie jak: koszt jednostkowy, zużycie materiałów i energii, poprawki, itp. Etap ten umożliwia również poznanie zmian na poziomie działania procesów w firmie oraz szybką reakcję na sygnały ostrzegawcze oraz pojawiające się szanse. Wiedza osiągnięta dzięki



ki tym wskaźnikom pozwala na podjęcie decyzji o najpilniejszych i najważniejszych udoskonaleniach procesów.

- Etap Improve – polega na uszeregowaniu, analizie oraz wdrożeniu usprawnień. Jego celem jest zidentyfikowanie możliwości ulepszeń oraz zaproponowanie rozwiązań problemów. Kryteriami oceny potencjalnych możliwości rozwiązania problemów jest ich wpływ na organizację i wykonalność. Nowe zadania i przepływy pracy oraz udoskonalone procesy mają zaspakajać wymagania klientów, redukować koszty, uwzględniać nowe technologie, zwiększać prędkość procesów lub ich dokładność.
- Etap Control – polega na rozszerzeniu oraz integracji systemu Six Sigma. Jego celem jest wdrożenie metod działania polegających na ciągłej poprawie poziomu działania, które zapewniają ciągłe mierzenie, przeglądanie, sprawdzanie, odnawianie produktów, usług, procesu oraz procedur (Wosik, Zdonek, 2010).

Kolejną koncepcją dostarczającą narzędzia i metody zarządzania liderom procesów jest Lean Management (LM). Idea bazuje na modelu 4P Toyoty, czyli na: filozofii (z ang. phylosophy), procesie (z ang. proces), ludziach (z ang. people) oraz rozwiązywaniu problemów (z ang. problem solving). W LM podkreśla się, że wprowadzanie zmian i doskonalenie należy zaczynać z poziomu pojedynczego procesu, a później włączać kolejne z wymienionych elementów. Dla każdego procesu powinien być wyznaczony konkretny, czyli mierzalny cel usprawnienia (Liker, Meier, 2011, str. 485-487). W odróżnieniu od opisanych powyżej podejść, w LM koncentruje się uwagę na eliminacji wszelkiego marnotrawstwa, czyli wyszczuplaniu procesów, więc cele mogą dotyczyć np.: skrócenia czasu realizacji operacji o 7 minut. Cel ten może być osiągnięty dzięki wyeliminowaniu zbędnego ruchu lub ograniczeniu liczby defektów. Są to dwa typy spośród ośmiu grup strat, należą do nich także: nadprodukcja, oczekiwanie, transport lub przemieszczanie, nadmierne lub niewłaściwe przetworzenie, nadmiar zapasów, niewykorzystana kreatywność pracowników (Liker, Meier, 2011, str. 62-63). Pierwszym krokiem w eliminowaniu strat, podobnie jak w zarządzaniu jakością oraz Six Sigma, jest osiągnięcie podstawowego poziomu stabilności procesów. Do narzędzi z zakresu LM służących do ustabilizowania procesów należą: standaryzacja pracy, praktyki 5S, szybkie przebrojenia (SMED, z ang. Single minute exchange of die), profilaktyczna konserwacja maszyn i urządzeń (TPM, z ang. total production maitenance). Jedną z podstawowych miar stosowanych do oceny skuteczności działań na poziomie procesu należy czas, odniesiony do celowości realizacji poszczególnych czynności. W procesie można wyróżnić czynności generujące wartość dodaną (VA), czynności niedodające wartości, których realizacja jest konieczna, aby możliwe było wykonanie VA oraz czynności niedodające wartości (NVA).

### Praktyki Lean Management

## Spis źródeł

1. Avery G. C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE Warszawa 2009, s. 24.
2. Batko R., *Zarządzanie procesami w organizacji publicznej*, (w:) Batko R. (red.), *Zarządzanie zmianą w organizacjach publicznych. Projektowanie i wprowadzanie nowoczesnych metod i narzędzi zarządczych w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2011, s. 25.
3. Głowicka A., *Kluczowa rola lidera (przywódcy) w procesie zarządzania zmianą*, Projekt „Partnerski System Zarządzania Zmianą Gospodarczą na Obszarach Natura 2000” nr POKL.08.01.02-20-027/11.
4. Grudowski P., *Zarządzanie procesami z zastosowaniem metodyki Six Sigma w sektorze MŚP. Kontekst lokalny i sektorowy*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, vol. 10, nr 3, cz. 1, 2012.
5. Hamrol A., *Zarządzanie i inżynieria jakości*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 2017
6. Harry M., Schroeder R., *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
7. Kafel P., *Integracja systemów zarządzania. Trendy, zastosowania, kierunki doskonalenia*. Wydawnictwo UEK, Kraków 2017.
8. Liker J. K., Meier D. P., *Droga Toyoty. Fieldbook*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2011.
9. Pande P., Neuman R., Cavangh R., *Six Sigma. Sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich jak GE czy Motorola*, K. E. Liber, Warszawa 2003.
10. Russell E. Palmer, *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
11. Szczepańska K., *Koszty jakości dla inżynierów*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
12. Wyrębek H., *Znaczenie przywództwa w procesie zarządzania organizacjami o strukturach zhierarchizowanych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 99/2013.
13. Wosik I., Zdonek M., *System Six Sigma – studium przypadku*. Materiały konferencyjne: Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane 2010, pod redakcją R. Knosala, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 669-678.

**dr Marta Kusterka-Jefmańska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **10. POMIAR I OCENA SKUTECZNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ**

Współczesne przedsiębiorstwa chcąc sprostać procesom globalizacji i rosnącej konkurencji muszą elastycznie reagować na zmieniające się otoczenie rynkowe. Adaptacja do zmieniających się uwarunkowań otoczenia rynkowego wymaga podejmowania trafnych decyzji, które powinny zapewnić osiągnięcie celów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym zachowaniu założonego poziomu skuteczności i efektywności działań. Trafne decyzje mogą być podejmowane jedynie w warunkach posiadania pełnej i rzetelnej informacji na temat stopnia realizacji celów operacyjnych i strategicznych organizacji. Informacje te powinny być gromadzone i przetwarzane w sposób ciągły. Monitorowanie procesów zachodzących w organizacji to także wymóg formalny normy PN-EN ISO 9000:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia* oraz PN-EN ISO 9004:2018-06 *Zarządzanie jakością – Jakość organizacji – Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu*. Pierwsza z wymienionych norm zawiera wymagania dotyczące wdrażania systemów zarządzania jakością, druga wytyczne stosowania zarządzania jakością celem doskonalenia organizacji.

W normach ISO serii 9000 monitorowanie definiowane jest jako nieustanne nadzorowanie i gromadzenie danych dotyczących przebiegu procesu oraz analizowanie ich w odniesieniu do danego obszaru i czasu w kontekście kosztów lub parametrów przyjętych przez organizację. Monitorowanie procesów ma na celu wychwytywanie nieprawidłowości w ich przebiegu i szybkie reagowanie na nie poprzez podejmowanie działań zapobiegawczych i/lub korygujących. Elementem monitorowania procesów jest pomiar, definiowany jako działania mające na celu zapewnienie zgodności wyrobu z określonymi wymaganiami. Pomiarów dokonuje się przy użyciu sprzętu kontrolno-pomiarowego w zależności od rodzaju procesu. Pomiar i monitorowanie mają na celu weryfikację czy procesy osiągają zaplanowane wyniki. Sam proces definiowany jest jako zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują wejścia procesu do dostarczenia zamierzonego rezultatu. Procesy można zdefiniować, zmierzyć i doskonalić (PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 13, 19-20).

**Monitorowanie  
i pomiar według  
norm ISO  
serii 9000**

**Podjęcie procesowe**

W podejściu procesowym, które opiera się na założeniu optymalizacji działania (procesów a nie funkcji) proces uznawany jest za determinantę poprawy efektywności działania organizacji. Ponadto w podejściu procesowym przedmiotem zarządzania są procesy i występujące między nimi zależności przyczynowo-skutkowe. Każdy proces należy zatem traktować jako ważny i rozpatrywać jako jeden z elementów systemu o skomplikowanym układzie wzajemnych zależności (Grajewski, 2016, s. 54).

## 9.1. Zarządzanie procesami

**Proces – definicja i istota**

W literaturze przedmiotu proces definiowany jest jako uporządkowany i połączony zbiór działań, które wykonywane są w określonym czasie i przynoszą korzyści klientowi zewnętrznemu i wewnętrznemu (Durlik, 1998, s. 36). Według Grajewskiego jest to sekwencja czynności, pomiędzy którymi występują zależności przyczynowo-skutkowe. Oznacza to, że rezultaty działań poprzedzających stanowią wejścia dla działań, które po nich następują. Każdą czynność lub ich zbiór można przedstawić jako proces, w wyniku którego z pewnej wartości początkowej (nakładu) otrzymujemy rezultat (nakład przekształcony i wzbogacony o wartość dodaną, stanowiącą wynik procesu) (Grajewski, 2016, s. 55). Elementami wejść procesu są: realizujący je pracownicy z ich wiedzą i umiejętnościami, zużywane materiały, wykorzystywane urządzenia, stosowane metody i procedury, wykorzystywane informacje oraz środowisko pracy (warunki i atmosfera pracy). Na wyjściu procesu pojawiają się szeroko rozumiane rezultaty, tj. produkty materialne, usługi, informacje oraz dokumenty (Haffer, 2011, s. 108). Z powyższego wynika, że każdy proces ma swojego dostawcę i odbiorcę (klienta). Może być także powtarzany, co oznacza że możliwe jest zapisanie i odczytanie jego przebiegu przez osoby odpowiedzialne za jego realizację (Grajewski, 2016, s. 57).

Zarządzanie procesami to działanie mające na celu optymalizację procesów w kierunku tworzenia wartości dodanej dla całego systemu organizacyjnego oraz poszczególnych jego części. Działania te nastawione są na usprawnianie procesów wówczas, gdy ich wyniki odbiegają od zakładanych rezultatów (Grajewski, 2016, s. 57; Rydzewska-Włodarczyk, Sobieraj, 2015, s. 336). Zarządzanie procesami w organizacji zwiększa elastyczność reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz możliwości wykorzystania pojawiających się szans i minimalizacji zagrożeń (Grajewski, 2016, s. 200). Współczesne organizacje, aby skutecznie funkcjonować, powinny zarządzać licznymi, wzajemnie powiązаныmi i wzajemnie oddziałującymi procesami (Haffer, 2011, s. 110). *Zrozumienie i zarządzanie powiązаныmi ze sobą procesami jako systemem przyczynia*

się do skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu zamierzonych wyników. Takie podejście umożliwia organizacji nadzorowanie powiązań i zależności pomiędzy procesami systemu, tak aby poprawić całkowite efekty działań (PN-EN ISO 9001:2015-10, s. 6). Zarządzanie procesami polega w istocie rzeczy na ocenie skuteczności i efektywności ich realizacji z perspektywy dostawcy i odbiorcy procesu oraz możliwości wykonawczych, wyznaczanych przez potencjał, jakim dysponują zespoły procesowe (Grajewski, 2016, s. 91).

Norma terminologiczna ISO 9000 definiuje skuteczność procesów jako stopień realizacji procesu w relacji do określonych wymagań i zaplanowanych wcześniej wyników. Skuteczność dotyczy zatem celów a proces zostanie w pełni zrealizowany jeśli zaplanowane wyniki będą osiągnięte. Z kolei efektywność procesów to relacja osiągniętych wyników do zużytych nakładów. Efektywność odnosi się zatem do zasobów wykorzystanych w procesie. Proces można uznać za nieefektywny jeśli poniesione nakłady będą zbyt duże. Innymi słowy *skuteczność odnosi się do stopnia, w jakim zaspokajane są wymagania klientów, a efektywność jest miarą tego, jak ekonomicznie wykorzystywane są zasoby organizacji przy danym poziomie satysfakcji klientów* (Neely, 1998, s. 5, cyt. za Haffer, 2011, 334). Skuteczność i efektywność uznawane są zatem za fundamentalne wymiary działalności organizacji.

Aby poprawić całkowite efekty działań organizacji niezbędne jest mierzenie skuteczności i efektywności procesów za pomocą wskaźników.

**Skuteczność  
procesów**

**Efektywność  
procesów**

## 9.2. System pomiaru wyników działalności

W pomiarze wyników działalności organizacji wykorzystuje się wskaźniki (mierniki) oparte na trzech poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa – poziomie organizacji, poziomie procesów oraz stanowisk pracy (Grajewski, 2016, s. 85). Systemy pomiaru wyników działalności stanowią użyteczne narzędzie monitorowania i utrzymania kontroli w przedsiębiorstwie, które służą realizacji strategii organizacji i osiąganiu określonych przez organizację celów (Barowicz, 2018, s. 70-74). Zdaniem M. Kennerley i A. Neely na system pomiaru wyników działalności organizacji składają się (Neely, 1998, s. 145, cyt. za Haffer, 2011, s. 333-334):

**System pomiaru  
wyników  
działalności**

- wskaźniki indywidualne, na podstawie których ocenia się skuteczność i efektywność działań,

- zbiór wskaźników, które pozwalają na całościową ocenę wyników działalności organizacji,
- infrastruktura wspierająca, która umożliwia gromadzenie, zestawianie, porządkowanie, analizowanie, interpretowanie oraz rozpowszechnianie danych.

Najważniejszą rolą systemu pomiarów wyników działalności jest dostarczanie informacji, które mogą być wykorzystane przez pracowników i kadre zarządzającą do poprawy skuteczności i efektywności działań organizacji. Kluczowe funkcje tego systemu stanowią (Haffer, 2011, s. 337):

- pomiar i ocena efektywności działalności,
- identyfikacja obszarów, które wymagają usprawnień wraz z dostarczeniem informacji niezbędnych do procesu doskonalenia działalności,
- wyzwalanie sprzężenia zwrotnego, tzn. uruchamianie działań doskonalących.

#### Zasady tworzenia systemu wskaźników

Bez wskaźników system pomiaru wyników działalności organizacji nie może istnieć, a jedną z najistotniejszych decyzji w obszarze zarządzania procesami jest dobór odpowiednich wskaźników oceny skuteczności i efektywności procesów. Aby opracowany zestaw wskaźników spełnił swoją rolę w pomiarze i monitorowaniu procesów powinien być tworzony z uwzględnieniem następujących zasad (Grycuk, 2010, s. 28-31, Grajewski, 2016, s. 82-89):

1. Pomiar wyników powinien obejmować wszystkie, zidentyfikowane w organizacji procesy, niezależnie od ich wpływu na kreowanie wartości dodanej organizacji. W przypadku procesów podstawowych (megaproceny/procesy główne) wpływ ten ma charakter bezpośredni, a w odniesieniu do procesów pomocniczych i zarządzania – pośredni.
2. Wskaźniki przypisane do procesów powinny być powiązane ze strategią organizacji i wraz z jej zmianą stale uaktualniane. Ponadto, przed określeniem zbioru wskaźników, należy określić kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa i przypisać im miary istotne z punktu widzenia utrzymania lub zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.
3. Wskaźniki powinny być dostosowane do aktualnej sytuacji organizacji oraz specyfiki sektora, w którym ona działa.
4. Przypisane do procesów wskaźniki powinny w miarę całościowo odzwierciedlać rezultaty procesów, a także być zrozumiałe, precyzyjnie zdefiniowane oraz jednoznacznie interpretowalne.

5. Przyjęte wskaźniki procesów powinny stwarzać możliwości wykorzystania wyników pomiaru procesów do podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych.

Wskaźniki powinny mieć charakter ilościowy, wartościowy lub jakościowy (np. zadowolenie i satysfakcja klienta).

### 9.3. Wskaźniki skuteczności i efektywności procesów

Pojęcie wskaźnika na ogół używane jest zamiennie z pojęciem miernika. Wskaźniki wchodząc w zakres statystyki stanowią model (zbiór uproszczeń) odnoszący się do bardziej skomplikowanych zjawisk. Aby można było uznać dany wskaźnik za przydatny w pomiarze skuteczności i efektywności procesów powinien on cechować się (Ciechan-Kujawa, 2005, s. 174):

**Cechy „dobrego”  
wskaźnika**

- mierzalnością i porównywalnością, które pozwalają analizować wyniki oraz porównywać je z punktami odniesienia, czyli wzorcami określonymi w czasie, wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- adekwatnością, która przejawia się zdolnością do oddawania realnego stanu procesów w przedsiębiorstwie;
- istotnością, tj. koncentracją na rzeczach istotnych dla danego procesu;
- rozległością, czyli dokładnym i obszernym opisywaniu procesów oraz informowaniu w odpowiednio szybkim czasie o nieprawidłowościach;
- kompletnością, tj. całościową oceną procesów, tak aby nie pominąć żadnych faktów;
- kompatybilnością, czyli zdolnością tworzenia powiązań z innymi wskaźnikami monitorowania procesów;
- efektywnością – koszty gromadzenia danych nie powinny być wyższe niż korzyści ze stosowania wskaźników.

Przykładowe wskaźniki dla wybranych procesów przedstawiono w tabeli 1.

**Tab. 1. Wybrane procesy oraz wskaźniki ich monitorowania**

Lp.	Procesy	Wskaźniki
1.	Sprzedaż	1. Średnia wartość zamówienia 2. Sprzedaż netto 3. Średnia marża netto 4. Udział procentowy „porzuconych” koszyków zamówień 5. Udział procentowy zamówień z kuponami rabatowymi w ogólnej liczbie zrealizowanych zamówień 6. Procentowa poprawa dostępności produktów do sprzedaży 7. Struktura zamówień ze względu na wybraną przez klienta formę płatności
2.	Promocja	1. Zwrot z inwestycji marketingowych 2. Koszt pozyskania klienta 3. Udział procentowy zamówień dokonanych przez nowych klientów
3.	Przygotowanie i wysłanie zamówienia do klienta	1. Udział procentowy zamówień spakowanych i przygotowanych do wysyłki przed planowanym terminem w ogólnej liczbie zrealizowanych zamówień 2. Udział procentowy dostaw zrealizowanych terminowo w ogólnej liczbie zrealizowanych dostaw 3. Udział procentowy dostaw, w których produkty nie mają żadnych wad i uszkodzeń w ogólnej liczbie zrealizowanych dostaw 4. Udział procentowy dostaw, w których cały zamówiony asortyment był zgodny z zamówieniem w ogólnej liczbie zrealizowanych dostaw 5. Średni czas dostawy 6. Średni koszt transportu zamówienia do klienta 7. Struktura zamówień ze względu na wybór określonej formy dostawy
4.	Rekrutacja i szkolenia pracowników	1. Rotacja pracowników 2. Średni czas trwania procesu rekrutacji nowych pracowników 3. Średnia liczba godzin szkoleń na 1 pracownika 4. Średni koszt szkolenia na 1 pracownika
5.	Czas pracy i satysfakcja pracowników	1. Absencja chorobowa pracowników 2. Wydajność pracy 3. Satysfakcja z pracy



6.	Ocena jakości usług i satysfakcja klienta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subiektywna ocena zadowolenia z dokonanych zakupów</li> <li>2. Udział procentowy klientów zadowolonych i bardzo zadowolonych w ogólnej liczbie klientów</li> <li>3. Średnia liczba odstąpień od umowy kupna/sprzedazy</li> <li>4. Średnia liczba zgłoszonych reklamacji</li> <li>5. Udział procentowy reklamacji rozpatrzonych pozytywnie (na korzyść klienta) do ogółu zgłoszonych reklamacji</li> <li>6. Średni czas rozpatrywania zgłoszeń w ramach reklamacji</li> <li>7. Średnia liczba wystawionych opinii pozytywnych</li> <li>8. Liczba zapisów na usługę newsletter</li> <li>9. Liczba rezygnacji z usługi newsletter</li> </ol>
----	---	---

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźniki procesów powinny mierzyć siedem głównych atrybutów procesu, tj. koszty procesu, czas jego realizacji, elastyczność procesu, jakość procesu, a także jego znaczenie dla organizacji i klienta oraz wymiar etyczny procesu. Przedstawione na rys. 1 atrybuty procesu zostaną poniżej omówione (Grajewski, 2016, s. 83).

### Wskaźniki a atrybuty procesów

Do kosztów procesu zalicza się wszystkie koszty związane z jego wykonaniem. Aby sprostać wysokiej konkurencji wymagana jest znajomość poziomu i struktury kosztów, a także dynamiki ich zmian i możliwości oddziaływania.

Czas realizacji procesu to średni czas niezbędny do wykonania wszystkich czynności w ramach procesu. Pośrednio świadczy on o poziomie zorganizowania, stosowanych procedurach, wykorzystywanych technologiach oraz wiedzy i kwalifikacjach pracowników. Dostarcza także odpowiedzi na pytanie o strukturę czynności ze względu na udział w nich pracy efektywnej, tzn. tworzącej wartość.

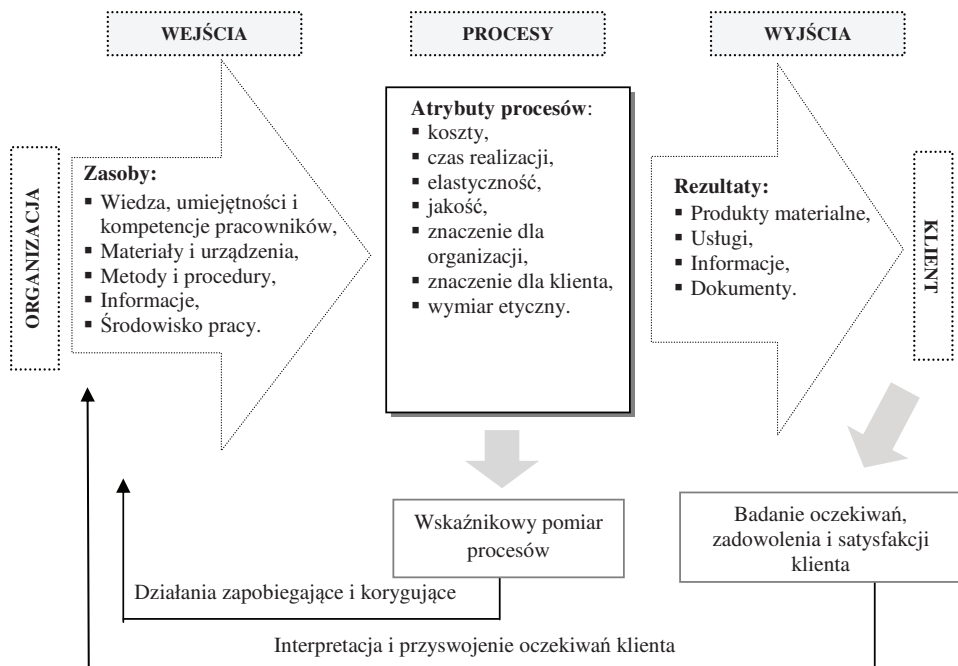
Elastyczność procesu to nic innego jak jego zdolność do: całkowitej zmiany, doskonalenia, przestawienia kolejności wykonywania czynności, łączenia operacji, transformacji użytych zasobów oraz szybkości zmiany na życzenie klienta.

Jakość procesu to syntetyczna lub cząstkowa miara przebiegu procesu, w tym liczby popełnionych błędów i wynikających z nich powtórzeń. Jakość procesu wiąże się z jego elastycznością oraz terminowością.

Z punktu widzenia organizacji kluczowe znaczenie ma pomiar wielkości przychodów, jakie generuje proces, natomiast z punktu widzenia klienta wiodącą rolę odgrywa pomiar jego satysfakcji i porównanie procesów danej organizacji z rozwiązaniami stosowanymi przez konkurentów w celu spełnienia wymagań klientów.

Etyczny wymiar procesów odnosi się do perspektywy oceny i akceptacji procesu z punktu widzenia społecznej aprobaty dla sposobów jego realizacji.

Rys. 1. Podejście procesowe w zarządzaniu organizacją



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Haffer, 2011, s. 109-111, Grajewski, 2016, s. 83.

### Korzyści stosowania wskaźników skuteczności i efektywności procesów

Wśród najważniejszych korzyści stosowania wskaźników skuteczności i efektywności procesów, poza dostarczaniem informacji na temat wyników działalności organizacji oraz identyfikacją obszarów wymagających usprawnień, wymienić należy (Haffer 2011, s. 336-337; Walaszczyk, Błaszczuk, 2013, 6-7; Grajewski, 2016, s. 91):

- wsparcie procesów planowania działalności,
- wsparcie procesów formułowania, implementowania i realizacji strategii,
- skupienie uwagi na najważniejszych dla organizacji działaniach w celu tworzenia wartości dodanej dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych,

- komunikowanie (wewnętrzne i zewnętrzne) wyników działalności, priorytetów i celów,
- swobodę wyboru sposobów działania – osiągnięcie oczekiwanego poziomu rezultatów jest możliwe przy różnych poziomach zaangażowania dostępnych zasobów,
- wsparcie procesu kontroli,
- obiektywizację systemu oceniania i nagradzania pracowników,
- kształtowanie zachowań zmieniających kulturę organizacyjną.

**KPI – Kluczowe  
wskaźniki  
efektywności**

Szczególnym podzbiorem wskaźników pomiaru wyników działalności, które można wykorzystać do pomiaru procesów są kluczowe wskaźniki (mierniki) efektywności, zwane także kluczowymi wskaźnikami (miernikami) działalności – w skrócie *KPI* (z ang. *Key Performance Indicators*). Stanowią one zbiór indywidualnie dobranych, innych dla każdej organizacji, mierników finansowych i/lub niefinansowych stanowiących narzędzie kontroli menedżerskiej umożliwiające wykrywanie nieprawidłowości w przebiegu procesów, szybkie reagowanie oraz doskonalenie procesów (Rydzewska – Włodarczyk, Sobieraj, 2015, s. 339). Pomiar procesów z wykorzystaniem kluczowych wskaźników działania jest elementem doskonalenia procesów (wskaźniki informują co i jak należy ulepszyć wewnątrz procesu) i organizacji jako całości. Stanowią podstawę podejmowania strategicznych decyzji ponieważ potwierdzają wiedzę o przebiegu zdarzeń oraz ujawniają to czego nie wiemy o realizacji procesu (Grajewski, 2016, s. 84-91). *KPI* wspierają także efektywne wykorzystanie posiadanych przez organizację zasobów.

Wybór kluczowych wskaźników efektywności nie jest sprawą prostą. Nie ma bowiem jednego i uniwersalnego zestawu *KPI*. Formułowane są jednak uniwersalne zalecenia, które mogą okazać się pomocne przy określaniu *KPI* dla procesów realizowanych w konkretnej organizacji. Użyteczny zestaw *KPI* powinien spełniać następujące warunki (Grycuk, 2010, s. 29-30; Saniuk i in., 2014, s. 14692):

- punktem wyjścia dla określenia wskaźników powinny być te zagadnienia, które są ważne dla organizacji, tzn. zostały określone w jej strategii lub bezpośrednio służą jej realizacji; ponadto wskaźniki powinny być określane z wykorzystaniem techniki SMART (konkretne, mierzalne, osiągalne, wiążące oraz określone w czasie),
- wskaźniki dostosowane są do sytuacji oraz sektora działalności, w którym funkcjonuje dana organizacja,
- jest ograniczony co do liczby wskaźników – maksymalnie 20; istotą *KPI* nie jest bowiem mierzenie wszystkiego, ale monitorowanie wyłącznie kluczowych procesów,
- wskaźniki powinny mieć określoną wartość docelową (pożądaną); może nią być osiągnięcie organizacji z poprzedniego okresu lub wynik organizacji konkurencyj-

nej; pożądaną wartość docelową warto korygować – ustalać jej bardziej ambitny poziom w kolejnych okresach dokonywania ocen benchmarkingowych; taki zabieg sprzyja ciągłemu doskonaleniu,

- nie należy bez uzasadnienia zmieniać definicji poszczególnych wskaźników ponieważ utrudnia to prowadzenia analiz w czasie; w sytuacji zmiany celów organizacji zestaw *KPI* powinien podlegać aktualizacji,
- zbiór wskaźników powinien być spójny, tzn. że poszczególne wskaźniki nie powinny ze sobą konkurować (np. poziom zapasów i terminowość dostaw),
- uwzględniać wyłącznie wskaźniki, na wyniki których pracownicy mają realny wpływ; ponadto warto zadbać o to aby wskaźniki były proste, precyzyjnie zdefiniowane, zrozumiałe oraz jednoznacznie interpretowane tak aby wykluczyć pokusę manipulowania danymi; sposób ich obliczania, cel oraz logika stosowania powinny być znane pracownikom,
- zdecydowana większość wskaźników powinna koncentrować się na procesach związanych z zaspokajaniem potrzeb i oczekiwań klientów oraz pomiarze ich satysfakcji,
- każdy wskaźnik powinien mieć przypisaną odpowiedzialność,
- należy stosować wyłącznie wskaźniki, dla których istnieją dostępne dane,
- przekazywać, w miarę możliwości, regularnie i w stosunkowo krótkim czasie informację zwrotną na temat wyników pomiaru procesów z wykorzystaniem *KPI*; zbyt długi czas oczekiwania na wyniki może opóźnić podjęcie działań doskonalących.

*KPI*, oparte na wiarygodnych danych i spełniające powyższe kryteria stanowią wsparcie procesu decyzyjnego menedżerów. Pozwalają na bieżącą ocenę skuteczności i efektywności działań organizacji. Wychwytyją obszary nieefektywności i są bodźcem do wprowadzenia działań doskonalących. Jako takie mogą być przydatnym narzędziem wspierającym zarządzanie procesami w organizacji.

## Spis źródeł

1. Barowicz M., *Karty dokonań. Systemy sterowania strategicznego*, Edu-Libri, Kraków – Legionowo 2018.
2. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa, 1998.
3. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.
4. Grycuk A., *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean*, (w:) „Przegląd organizacji” 2010 Nr 2.

5. Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2011.
6. Neely A., *Measuring Business Performance: Why, What and How*, The Economist and Profile Books Ltd., London 1998.
7. PN-EN ISO 9000:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
8. PN-EN ISO 9001:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
9. PN-EN ISO 9004:2018-06 – wersja angielska *Zarządzanie jakością – Jakość organizacji – Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu* – wersja, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2018.
10. Rydzewska-Włodarczyk M., Sobieraj M., *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, (w:) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 864, 2015 nr 76, t. 2.
11. Saniuk A., Kuźdowicz P., Stryjski R., *Kluczowe wskaźniki efektywności w zarządzaniu procesami logistycznymi*, (w:) „Logistyka” 2014, Nr 6.
12. Walaszczyk A., Błaszczak M., *Wskaźniki monitorowania procesów – studium przypadku*, (w:) Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej „Organizacja i Zarządzanie” Nr 1184, 2013, z. 56.

**dr Bartosz Bartniczak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **11. FINANSOWE WSPARCIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I INNOWACYJNOŚCI**

Osoby chcące rozpocząć działalność gospodarczą, ale także już ją prowadzący potrzebują środków finansowych. Nie zawsze własne zasoby finansowe są wystarczające dlatego przedsiębiorcy poszukują różnego rodzaju wsparcia zewnętrznego. Wsparcie to może pochodzić ze środków prywatnych lub publicznych, ze środków krajowych lub zagranicznych. Wsparcie może być udzielane w formach zwrotnych lub bezzwrotnych. Dobór odpowiedniej formy wsparcia jest bardzo ważnym zagadnieniem. Decyduje on bowiem bardzo często o przyszłości danego przedsiębiorstwa lub konkretnego podejmowanego przez nie przedsięwzięcia. Z punktu widzenia przedsiębiorców największym zainteresowaniem cieszą się środki bezzwrotne czyli dotacje. Obecnie jednak przedsiębiorcy praktycznie nie mają możliwości uzyskania wsparcia w formie dotacji. Jest to szczególnie widoczne w przypadku wsparcia udzielanego ze środków Unii Europejskiej. Najpowszechniej stosowane są odnawialne instrumenty finansowe. Instrumenty finansowe to termin stosowany przez Komisję Europejską w odniesieniu do wszystkich instrumentów zwrotnych, które oferowane są w ramach funduszy strukturalnych.

Wykorzystanie instrumentów finansowych we wdrażaniu funduszy europejskich ma na celu odejście od tradycyjnego dotacyjnego, a zatem bezzwrotnego wsparcia beneficjentów na rzecz wsparcia zwrotnego. Instrumenty finansowe są więc alternatywną formą wsparcia w stosunku do finansowania dotacyjnego. Instrumenty finansowe zwane są też często instrumentami inżynierii finansowej, instrumentami odnawialnymi lub instrumentami zwrotnymi. Wsparcie za pomocą tych instrumentów dokonywane jest najczęściej za pomocą: pożyczek lub kredytów, poręczeń oraz produktów kapitałowych. Do głównych zalet wdrażania stosowania instrumentów finansowych do wdrażania środków funduszy strukturalnych zaliczyć można:

- mniejszą ingerencję w gospodarkę z uwagi na wykorzystanie rozwiązań rynkowych,
- możliwość wykorzystania środków funduszy strukturalnych w sposób bardziej elastyczny,
- możliwość wielokrotnego wykorzystania raz zainwestowanych środków,
- potencjalną możliwość zwiększenia wsparcia poprzez możliwość pozyskania dodatkowych środków od prywatnych inwestorów (O instrumentach finansowych).

**Dolnośląski  
Fundusz Rozwoju**

Przykładem wsparcia oferowanego w formach zwrotnych dolnośląskim przedsiębiorcom może być działalność, którą prowadzi Dolnośląski Fundusz Rozwoju (DFR) (<https://www.dfr.org.pl>). DFR jest spółką samorządową działającą od 2012 roku, której jedynym współnikiem jest Województwo Dolnośląskie. Jest wyspecjalizowaną regionalną instytucją finansową, której celem jest zbudowanie na Dolnym Śląsku trwałego wieloletniego systemu finansowania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. W praktyce Spółka ma za zadanie organizować programy wsparcia dla dolnośląskich firm w oparciu o finansowe instrumenty zwrotne, tj. pożyczki, gwarancje, poręczenia, instrumenty quasi-kapitałowe i kapitałowe. Obecnie DFR oferuje przedsiębiorcom cztery rodzaje wsparcia:

1. Regionalna pożyczka hipoteczna,
2. Duża regionalna pożyczka inwestycyjna,
3. Regionalna pożyczka obrotowa,
4. DFR inwestycyjny.

**Regionalna  
pożyczka  
hipoteczna**

Regionalna pożyczka hipoteczna dla przedsiębiorstw oprocentowana jest na poziomie od 2,85%. Prowizja oraz marża wynoszą 0%. Pożyczka kierowana jest dla mikro-, małych oraz średnich przedsiębiorstw. Może być przeznaczona na zakup nieruchomości i gruntów położonych na terenie Dolnego Śląska, na cele związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Maksymalna kwota pożyczki może wynieść 1 500 000 zł. Maksymalny okres spłaty nie może przekroczyć 15 lat. Wkład własny musi wynieść 5% wartości nieruchomości przy okresie spłaty do 10 lat lub 20% wartości nieruchomości przy spłacie do 20 lat.

**Duża regionalna  
pożyczka  
inwestycyjna**

Duża regionalna pożyczka inwestycyjna kierowana jest do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa dolnośląskiego. W przypadku tej pożyczki brak jest minimalnego okresu działania firmy. Pożyczka może zostać przeznaczona na pokrycie wydatków inwestycyjnych oznaczających ponoszenie nakładów na rzeczowe aktywa trwałe oraz wartości niematerialne i prawne z wyłączeniem zakupu nieruchomości (gruntów, budynków trwale z gruntem związanych lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności). Maksymalna kwota pożyczki wynosi 1 500 000 zł. Oprocentowanie ustalone zostało na poziomie od 2,85%. Prowizja wynosi natomiast 0%. Okres spłaty pożyczki maksymalnie może wynieść 5 lat. Wysokość wkładu własnego wynosi 5% dla pożyczki do 1 000 000 zł oraz 10% dla pożyczki do 1 500 000 zł. Przeznaczenie pieniędzy pochodzących z uzyskanej pożyczki inwestycyj-

nej jest ściśle określone. Przedsiębiorca nie może przeznaczyć uzyskanych środków na dowolny cel, lecz wyłącznie na cele sprecyzowane w zawieranej umowie. Z uzyskanych pieniędzy można pokryć wydatki związane z nabywaniem rzeczowych aktywów trwałych, wartości niematerialnych oraz prawnych. Środki nie mogą być natomiast przeznaczone na zakup nieruchomości (gruntów, budynków). Taką możliwość daje pożyczka hipoteczna dla przedsiębiorstw.

### **Regionalna pożyczka obrotowa**

Regionalna pożyczka obrotowa skierowana jest dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw z siedzibą lub prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa dolnośląskiego (brak minimalnego okresu działania firmy). Pożyczka może być przeznaczona na wydatki bieżące z wyłączeniem nakładów na rzeczowe aktywa trwałe oraz wartości niematerialne i prawne. Maksymalna kwota pożyczki może wynieść 500 000 zł. Oprocentowanie wynosi od 2,85%. Prowizja za udzielenie pożyczki 0%. Maksymalny okres spłaty to 3 lata. Pozyskane pieniądze można przeznaczyć niemal na dowolny cel. Dzięki temu przedsiębiorcy mają szansę zachować płynność finansową, a jednocześnie móc rozwijać swoją działalność. Zgodnie z obowiązującymi warunkami, pożyczka obrotowa dla firm może być przeznaczona przede wszystkim na pokrycie wydatków bieżących. Oznacza to, że pożyczka pozwala uregulować m.in. należności wobec dostawców, wynagrodzenia pracownicze oraz inne opłaty związane z bieżącą działalnością. Ponadto środki z pożyczki można przeznaczyć na zakup wartości niematerialnych oraz prawnych. Wyłączone są natomiast nakłady na rzeczowe aktywa trwałe.

### **Regionalny Program Operacyjny**

Wsparcie na rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności dolnośląscy przedsiębiorcy mogą także otrzymać za pośrednictwem Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2014-2020 (Regionalny Program Operacyjny). W ramach bowiem priorytetu I Przedsiębiorstwa i innowacje. Oś priorytetowa 1 zbudowana jest w oparciu o pięć działań. Strukturę wdrażania osi priorytetowej 1 wraz z celami realizacji poszczególnych działań przedstawia tabela 1. Należy także podkreślić, że w ramach działania 1.2 i 1.4 wyróżniona 2 poddziałania, a w ramach 1.3 wyróżniono 4 poddziałania. Wynika

### **Przedsiębiorstwa i innowacje**

to z wydzielenia części alokacji na konkursy horyzontalne oraz dla aglomeracji wrocławskiej, jeleniogórskiej i wałbrzyskiej.



**Tab. 1. Struktura osi priorytetowej 1 RPO WD oraz cele realizacji poszczególnych poddziałań**

Numer działania	Nazwa działania/poddziałania	Cel realizacji
1.1	Wzmacnianie potencjału B+R i wdrożeniowego uczelni i jednostek naukowych	Zwiększone urynkowanie działalności badawczo-rozwojowej
1.2	Innowacyjne przedsiębiorstwa	Zwiększona aktywność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw
1.3	Rozwój przedsiębiorczości	Lepsze warunki dla rozwoju MSP
1.4	Internacjonalizacja przedsiębiorstw	Zwiększony poziom handlu zagranicznego sektora MŚP
1.5	Rozwój produktów i usług w MŚP	Zwiększone zastosowanie innowacji w przedsiębiorstwach sektora MSP

Źródło: Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020, s. 33-82.

Projekty przewidziane do wsparcia w ramach działania 1.1 polegają na zakupie środków trwałych (w tym aparatury naukowo-badawczej i wyposażenia specjalistycznych laboratoriów badawczych) niezbędnych do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej na rzecz przedsiębiorstw oraz na zakupie wartości niematerialnych i prawnych niezbędnych do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej na rzecz przedsiębiorstw.

Działanie 1.2 koncentruje się na MŚP. Wsparcie dla dużych firm będzie skupiać się na obszarach wysokiego ryzyka lub też niskiej rentowności lub projektach o wyjątkowym charakterze, które nie mogą być zrealizowane przez MŚP. Wsparciem objęte będą przedsięwzięcia zgodne z obszarami inteligentnych specjalizacji regionu w tym także oparte na kluczowych technologiach wspomagających (ang. KET). Możliwa będzie także realizacja działań dotyczących nowoczesnych rozwiązań (technologii) dotyczących przeciwdziałania zmianom klimatu (np. rozwój zeroemisyjnych i niskoemisyjnych technologii), co w konsekwencji zapewni ograniczenie negatywnych skutków środowiskowych.

Wsparcie udzielane w ramach osi priorytetowej 1 przyczyni się do realizacji wskaźników rezultatu bezpośredniego. Ich zestawienie prezentuje tab.2.

**Wskaźniki rezultatu  
bezpośredniego**

**Tab. 2. Wskaźniki rezultatu bezpośredniego dla osi priorytetowej 1 RPO WD**

Nazwa wskaźnika	Jednostka miary	Działanie	Szacowana wartość docelowa (w 2023 r.)
Liczba przedsiębiorstw korzystających ze wspartej infrastruktury badawczej	szt.	1.1	70
Liczba projektów B+R realizowanych przy wykorzystaniu wspartej infrastruktury badawczej	szt.	1.1	100
Liczba przedsiębiorstw korzystających ze wspartej infrastruktury badawczej	szt.	1.2	14
Liczba projektów B+R realizowanych przy wykorzystaniu wspartej infrastruktury badawczej	szt.	1.2	14
Liczba dokonanych zgłoszeń patentowych	szt.	1.2	12
Liczba zgłoszeń wzorów użytkowych	szt.	1.2	12
Liczba uzyskanych praw ochronnych na wzór użytkowy	szt.	1.2	5
Liczba uzyskanych praw z rejestracji na wzór przemysłowy	szt.	1.2	5
Liczba przedsiębiorstw korzystających z zaawansowanych usług (nowych i/lub ulepszonych) świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu	szt.	1.2	30
Wzrost zatrudnienia we wspieranych przedsiębiorstwach (CI 8) O/K/M (CI 8)	EPC	1.2	36
Liczba naukowców pracujących w ulepszonych obiektach infrastruktury badawczej (CI 25)	EPC	1.2	14
Liczba inwestycji zlokalizowanych na przygotowanych terenach inwestycyjnych	szt.	1.3	21
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie niefinansowe (CI 4) [przedsiębiorstwa] – programowy	szt.	1.3	179
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie (CI 1) [przedsiębiorstwa] – programowy	szt.	1.3	179
Liczba kontraktów handlowych zagranicznych podpisanych przez przedsiębiorstwa wsparte w zakresie internacjonalizacji	szt.	1.4	422
Wzrost zatrudnienia we wspieranych przedsiębiorstwach (CI 8) – programowy	szt.	1.5	0

Liczba wprowadzonych innowacji	szt.	1.5	274
Liczba wprowadzonych innowacji produktowych	szt.	1.5	92
Liczba wprowadzonych innowacji procesowych	szt.	1.5	91
Liczba wprowadzonych innowacji nietechnologicznych	szt.	1.5	91

Źródło: Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020.

Z tabeli 3 wynika, że wsparcie udzielane w ramach osi 1 ma się przyczynić do rozwoju dolnośląskich przedsiębiorstw.

**Wskaźniki produktu**

**Tab. 3. Wskaźniki produktu dla osi priorytetowej 3 RPO WD**

Nazwa wskaźnika	Jednostka miary	Działanie	Szacowana wartość docelowa (w 2023 r.)
Liczba jednostek naukowych ponoszących nakłady inwestycyjne na działalność B+R-wskaźnik programowy	szt.	1.1	2
Inwestycje prywatne uzupełniające wsparcie publiczne w projekty w zakresie innowacji lub badań i rozwoju	euro	1.1	602 817
Inwestycje prywatne uzupełniające wsparcie publiczne w projekty w zakresie innowacji lub badań i rozwoju	zł	1.1	2 140 000
Nakłady inwestycyjne na zakup aparatury naukowo-badawczej	zł	1.1	163 052 746
Liczba wspartych laboratoriów badawczych	szt.	1.1	20
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie niefinansowe	przedsiębiorstwa	1.2	62
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie	przedsiębiorstwa	1.2	246
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących dotacje	przedsiębiorstwa	1.2	212

Liczba przedsiębiorstw otrzymujących	przedsiębiorstwa	1.2	246
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących dotacje	przedsiębiorstwa	1.2	212
Liczba przedsiębiorstw współpracujących z ośrodkami badawczymi	szt.	1.2	74
Inwestycje prywatne uzupełniające wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw	euro	1.2	159 749 073
Inwestycje prywatne uzupełniające wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw (dotacje)	zł	1.2	567 109 209
Liczba realizowanych projektów B+R	szt.	1.2	36
Liczba realizowanych prac B+R	szt.	1.2	36
Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie prowadzenia prac B+R	szt.	1.2	36
Liczba przedsiębiorstw ponoszących nakłady inwestycyjne na działalność B+R	szt.	1.2	36
Nakłady inwestycyjne na zakup aparatury naukowo-badawczej	zł	1.2	Wartość docelowa będzie oszacowana w późniejszym etapie realizacji programu
Liczba wspartych laboratoriów badawczych	szt.	1.2	14
Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie doradztwa specjalistycznego	szt.	1.2	62
Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie ekoinnowacji	szt.	1.2	42
Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie wdrożenia wyników prac B+R [szt.]	szt.	1.2	Wartość docelowa będzie oszacowana w późniejszym etapie realizacji programu
Liczba wspartych inkubatorów przedsiębiorczości – wskaźnik programowy	szt.	1.3	9

Powierzchnia przygotowanych terenów inwestycyjnych – wskaźnik programowy	ha	1.3	107
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie (CI 1) – wskaźnik programowy	przedsiębiorstwa	1.3	179
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie niefinansowe (CI 4) – wskaźnik programowy	przedsiębiorstwa	1.3	179
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących dotacje (CI 2)	przedsiębiorstwa	1.3	179
Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie doradztwa specjalistycznego	szt.	1.3	179
Inwestycje prywatne uzupełniające wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw (dotacje) (CI 6) – wskaźnik programowy	zł	1.3	38539604
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie (CI 1) – wskaźnik programowy	przedsiębiorstwa	1.4	153
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących dotacje (CI 2) – wskaźnik programowy	przedsiębiorstwa	1.4	153
Liczba przedsiębiorstw, które wprowadziły zmiany organizacyjno-procesowe – wskaźnik programowy	szt.	1.4	115
Liczba wspartych przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych o charakterze międzynarodowym	szt.	1.4	2
Liczba wspartych przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych o charakterze krajowym	szt.	1.4	2
Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie internacjonalizacji działalności	szt.	1.4	153
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie (CI 1) – wskaźnik programowy	przedsiębiorstwa	1.5	1054
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących dotacje (CI 2) – wskaźnik programowy	przedsiębiorstwa	1.5	274
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie finansowe inne niż dotacje (CI 3) – wskaźnik programowy	przedsiębiorstwa	1.5	897
Inwestycje prywatne uzupełniające wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw (dotacje) (CI 6) – wskaźnik programowy	euro	1.5	145646220

Inwestycje prywatne uzupełniające wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw (dotacje) (CI 6)	zł	1.5	517044081
Inwestycje prywatne uzupełniające wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw (inne niż dotacje) (CI 7) – wskaźnik programowy	euro	1.5	32651793
Inwestycje prywatne uzupełniające wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw (inne niż dotacje) (CI 7)	zł	1.5	115913865
Liczba przedsiębiorstw objętych wsparciem w celu wprowadzenia produktów nowych dla rynku (CI 28) – wskaźnik programowy	szt.	1.5	287
Liczba przedsiębiorstw objętych wsparciem w celu wprowadzenia produktów nowych dla firmy (CI 29) – wskaźnik programowy	szt.	1.5	118
Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie ekoinnowacji	szt.	1.5	55

Źródło: Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020.

### Alokacja finansowa

Na finansowanie projektów w ramach osi priorytetowej pierwszej zaplanowano wsparcie w wysokości 415 546 718 euro. Z kwoty tej ponad 40% przeznaczono na wsparcie projektów w ramach działania 1.5 (Rozwój produktów i usług w MŚP), a ponad 31% na wsparcie projektów w ramach działania 1.2 (Innowacyjne przedsiębiorstwa). Ponad 15% na projekty realizowane w ramach działania 1.3 – Rozwój przedsiębiorczości. Najmniej natomiast środków – niecałe 5% przeznaczono na działanie 1.4 – Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Szczegółowy podział alokacji na poszczególne działania i poddziałania przedstawia tabela 3.

**Tab. 3. Podział alokacji finansowej w ramach osi priorytetowej 1 RPO WD**

Numer działania i poddziałania	Alokacja (w euro)
1.1	32800000
1.2	130703787
1.2.1	114703787
1.2.2	16000000
1.3	62650419

1.3.1	25150419
1.3.2	20000000
1.3.3	7500000
1.3.4	10000000
1.4	19156670
1.4.1	14156670
1.4.2	5000000
1.5	170235842
1.5.1	157735842
1.5.2	12500000
Razem	415546718

Źródło: Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020.

W odniesieniu do każdego z działań zdefiniowany został typ beneficjentów, którzy mogą ubiegać się o wsparcie.

Szczegółowy wykaz beneficjentów osi priorytetowej 1 przedstawia tabela 4.

**Beneficjenci**

**Tab. 4. Typy beneficjentów w osi priorytetowej 1 RPO WD**

Numer działania i poddziałania	Ostateczni odbiorcy wsparcia oraz grupy docelowe
1.1	konsorcja publicznych jednostek naukowych/ uczelni/ szkół wyższych (występujących jako liderzy konsorcjum) z przedsiębiorcami publiczne jednostki naukowe i ich konsorcja publiczne uczelnie/szkoły wyższe i ich konsorcja
1.2	IOB, w tym organizacje pozarządowe w zakresie instrumentu typu bon na innowacje jednostki samorządu terytorialnego w zakresie instrumentu typu bon na innowacje konsorcja przedsiębiorstw z IOB, w tym z organizacjami pozarządowymi; konsorcja przedsiębiorstw z jednostkami naukowymi, uczelniami/ szkołami wyższymi lub podmiotami leczniczymi, bądź ze spółkami celowymi tworzonymi przez te podmioty; MŚP; przedsiębiorcy (w tym przedsiębiorcy typu spin-off);

1.3	<p>jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia jednostki organizacyjne jst specjalne strefy ekonomiczne (SSE) instytucje otoczenia biznesu (IOB). jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia jednostki organizacyjne jst specjalne strefy ekonomiczne (SSE) instytucje otoczenia biznesu (IOB) uczelnie/szkoły wyższe lokalne grupy działania (LGD) instytucje otoczenia biznesu (IOB) lokalne grupy działania (LGD) MŚP</p>
1.4	<p>IOB jednostki organizacyjne jst jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia LGD MŚP</p>
1.5	<p>MŚP zgrupowania i partnerstwa MŚP podmiot/-y wdrażający instrument finansowy</p>

Źródło: Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020, s. 94-147.

W osi priorytetowej 3 nie zdefiniowano grup docelowych oraz ostatecznych odbiorców wsparcia.

W ramach osi priorytetowej 3 nabór projektów we wszystkich działaniach i poddziałaniach odbywał się będzie w trybie konkursowym.

Programem definiowanym w całości wsparciu przedsiębiorczości i innowacji jest Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020). Program ten zbudowany jest w oparciu o pięć osi priorytetowych (ostatnią z nich jest pomoc techniczna) (tab. 5).

**Program  
Operacyjny  
Inteligentny Rozwój**



**Tab. 5. Struktura PO Inteligentny Rozwój**

Numer osi priorytetowej/działania	Nazwa osi priorytetowej/działania	Cel realizacji
I:	Wsparcie prowadzenia prac B+R przez przedsiębiorstwa	Zwiększona aktywność B+R przedsiębiorstw.
1.1	Projekty B+R przedsiębiorstw	Wsparcie projektów B+R realizowanych przez przedsiębiorstwa.
1.2	Sektorowe programy B+R	Realizacja dużych przedsięwzięć B+R, istotnych dla rozwoju poszczególnych branż/sektorów gospodarki.
1.3	Prace B+R finansowane z udziałem funduszy kapitałowych	Współpraca instytucji publicznych oraz funduszy typu venture capital (krajowych i zagranicznych), które wspólnie angażują środki we wsparcie przedsiębiorstw typu spin-off, realizujących projekty B+R.
II:	Wsparcie otoczenia i potencjału przedsiębiorstw do prowadzenia działalności B+R+I	Zwiększony potencjał przedsiębiorstw do prowadzenia działalności B+R+I
2.1	Wsparcie inwestycji w infrastrukturę B+R przedsiębiorstw	Wsparcie tworzenia i rozwoju infrastruktury B+R przedsiębiorstw poprzez inwestycje w aparaturę, sprzęt, technologie i inną niezbędną infrastrukturę, która służyć będzie prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych na rzecz tworzenia innowacyjnych produktów i usług.
2.2	Otwarte innowacje – wspieranie transferu technologii	Podjęcie działań ukierunkowanych na zbudowanie systemu wsparcia procesu transferu technologii, budowania modelu otwartych innowacji, zorientowanego na pozyskiwanie technologii od partnerów zewnętrznych oraz udostępnianie posiadanych przez przedsiębiorstwa zasobów stanowiących własność intelektualną wybranym kontrahentom.

2.3	Proinnowacyjne usługi dla przedsiębiorstw	Zapewnienie przedsiębiorstwom dostępu do proinnowacyjnych usług świadczonych przez różnego typu podmioty publiczne i prywatne.
2.4	Współpraca w ramach krajowego systemu innowacji	Zapewnienie narzędzi wspierających kształtowanie polityki innowacyjnej kraju.
III.	Wsparcie innowacji w przedsiębiorstwach	Finansowanie innowacyjnej działalności MŚP z wykorzystaniem kapitału podwyższonego ryzyka. Zwiększona aktywność przedsiębiorstw w zakresie prowadzenia działalności inwestycyjnej.  Zwiększony poziom umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw.
3.1	Finansowanie innowacyjnej działalności MŚP z wykorzystaniem kapitału podwyższonego ryzyka	Zapełnienie zidentyfikowanej luki finansowania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, tworzonych w oparciu o innowacyjne i ryzykowne projekty.
3.2	Wsparcie wdrożeń wyników prac B+R	Finansowanie projektów dotyczących wdrożeń wyników prac B+R (własnych lub zakupionych) w przedsiębiorstwach.
3.3	Wsparcie promocji oraz internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw	Wzrost konkurencyjności polskich przedsiębiorstw sektora MŚP poprzez internacjonalizację ich działalności gospodarczej.
IV:	Zwiększenie potencjału naukowo-badawczego	Zwiększony poziom rynkowego wykorzystania wyników badań naukowych.
4.1	Badania naukowe i prace rozwojowe	Ukierunkowanie aktywności jednostek naukowych na realizację prac badawczo-rozwojowych nad rozwiązaniami technologicznymi, których potrzeba przeprowadzenia została zdefiniowana przez konkretnych przedsiębiorców.

4.2	Rozwój nowoczesnej infrastruktury badawczej sektora nauki	Wsparcie wybranych projektów dużej, strategicznej infrastruktury badawczej, o charakterze ogólnokrajowym lub międzynarodowym, znajdujących się na Polskiej Mapie Drogowej Infrastruktury Badawczej oraz zapewnienie skutecznego dostępu do tej infrastruktury dla przedsiębiorców i innych zainteresowanych podmiotów.
4.3	Międzynarodowe Agendy Badawcze	Wzrost liczby jednostek naukowych / zespołów badawczych realizujących ambitne projekty B+R na podstawie programu badawczego stworzonego przez międzynarodowe gremia oraz wzrost liczby zagranicznych naukowców i doktorantów, uczestniczących w takich projektach.
4.4	Zwiększanie potencjału kadrowego sektora B+R	Zapewnienie kadr na potrzeby innowacyjnego przemysłu i zespołów naukowych realizujących prace B+R, które posiadają przełomowy charakter oraz istotne znaczenie dla gospodarki lub rozwiązywania kluczowych problemów społecznych.

Źródło: Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020.

Projekty przewidziane do realizacji w ramach priorytetu 1 polegają na prowadzenie badań przemysłowych i prac rozwojowych. Dokapitalizowanie (za pośrednictwem funduszu funduszy) wehikulów inwestycyjnych, których celem jest wyszukiwanie i weryfikacja projektów B+R oraz inwestycje kapitałowe i / lub quasi-kapitałowych w spółki typu spin-off. Dokapitalizowanie (za pośrednictwem funduszu funduszy) funduszy VC, dokonujących inwestycji kapitałowych i / lub quasi-kapitałowych w innowacyjne spółki realizujące prace B+R. Projekty w ramach osi 2 dotyczą tworzenia lub rozwoju infrastruktury B+R w przedsiębiorstwach poprzez inwestycje w aparaturę, sprzęt, technologie i inną niezbędną infrastrukturę, która służyć będzie prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych na rzecz tworzenia innowacyjnych produktów i usług. Budowane będą kompleksowe systemy wsparcia procesu transferu technologii do przedsiębiorstw w formule otwartych

innowacji dokapitalizowanie funduszu venture capital, wspierającego inwestycje rozwojowe mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, oparte o zastosowania technologii pozyskanych w formule otwartych innowacji. Wspierane mogą być usługi proinnowacyjne (powiązane z aktywnością badawczo-rozwojową lub innowacyjną), świadczone przez akredytowane instytucje otoczenia biznesu. Realizowane będą projekty badawczo-rozwojowe polegające na opracowaniu nowego lub znacząco ulepszanego wyrobu, nowej lub znacząco ulepszonej technologii produkcji, nowego projektu wzorniczego lub nowej lub znacząco ulepszonej usługi. Usługi mogą dotyczyć innowacji nietechnologicznych, w tym nowych modeli biznesowych. W przypadku natomiast projektów dostępnych dla członków Krajowych Kłastrów Kluczowych polegać będą na wspomaganiu internacjonalizacji oferty klastra (wspieranie dostosowania i wprowadzanie na rynki zagraniczne lub wzmocnienie na rynkach zagranicznych oferty/produktów klastra i/lub jego członków, ze szczególnym uwzględnieniem produktów zaawansowanych technologicznie), związanych z aktywizacją członków klastra w obszarze internacjonalizacji, tworzeniem sieci kontaktów, wymianą wiedzy z partnerami zagranicznymi, współpracą międzynarodową, zwiększeniem widoczności klastra na rynkach międzynarodowych. Projekty mogą obejmować także analizy i badania, testy i pilotaże instrumentów wsparcia (konkursowe), działania animacyjne i integrujące narodowy system wsparcia (w tym konkursowe). Stworzenie i funkcjonowanie systemu, który będzie monitorował postęp prac nad wdrożeniem strategii inteligentnych specjalizacji, a także umożliwił weryfikowanie i aktualizację inteligentnych specjalizacji, jak również ich ewaluację. Obejmować to będzie działania związane ze wzmocnieniem procesu przedsiębiorczego odkrywania. W procesie tym uwzględniać należy rekomendacje z projektu pilotażowego, realizowanego we współpracy z Bankiem Światowym w latach 2014-2015, publikacje informacyjne, raporty, opracowania, ekspertyzy, analizy foresight. Stworzony zostanie mechanizm pozycjonowania Polski na tle międzynarodowym (benchmarking).

W ramach osi 3 realizowane będą projekty mające na celu wybór i zasilenie kapitałowe funduszy typu seedcapital i venture capital, realizujących projekty polegające na poszukiwaniu i ocenie innowacyjnych pomysłów, potencjalnych przedsiębiorców lub przedsiębiorców, prac pre-inwestycyjnych oraz inwestycji kapitałowych. Wybór i zasilenie kapitałowe sieci aniołów biznesu, które będą realizowały grupowe inwestycje kapitałowe w przedsiębiorstwa działające w oparciu o innowacyjne pomysły. Utworzenie i zasilenie funduszu pożyczkowego w celu wsparcia przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym, realizowanych przez przedsiębiorstwa, które pozyskały inwestora kapitałowego. Utworzenie i zasilenie funduszy funduszy, realizującego inwestycje w instrumenty kapitałowe i quasi-kapitałowe funduszy venture capital, w celu inwestowania w MŚP, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw innowacyjnych oraz prowadzących działalność B+R. Projekty polegające na przygotowaniu dokumentacji niezbędnej dla uzyskania przez MŚP dostępu do rynków kapitałowych (GPW, New Connect, Catalyst, zagraniczne rynki regulowane) i pozyskania kapitału o charakterze udziało-

wym lub dłużnym. Wdrożenie przez przedsiębiorcę wyników prac B+R. Specjalistyczne warsztaty i indywidualne doradztwo umożliwiające przedsiębiorcom opracowanie strategii marketingowej skierowanej na wybrany rynek zagraniczny. Usługi będą świadczone przez krajowych i zagranicznych ekspertów wybranych przez PARP spośród osób posiadających praktyczną wiedzę związaną z prowadzeniem działalności na danym rynku zagranicznym, a także przez partnerów społeczno-gospodarczych i reprezentatywne izby gospodarcze, które wykażą się ekspercką wiedzą i kompetencjami w zakresie wprowadzania firm polskich na dany rynek zagraniczny oraz aktywną współpracą z instytucjami otoczenia biznesu na danym rynku zagranicznym. Zakup usług mentorskich oraz eksperckich, w tym marketingowych, prawnych, z zakresu ochrony praw własności przemysłowej na wybranym rynku, opracowania i testowania strategii sprzedaży, świadczonych przez lokalnych ekspertów, poszukiwanie i kojarzenie z zagranicznymi kontrahentami, wsparcie w zakresie przygotowania produktu, usługi lub technologii do potrzeb wybranego rynku docelowego. Usługi doradcze związane z aktywnością innowacyjnych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

W ramach osi 4 wspierane będą badania przemysłowe i/lub prace rozwojowe związane z rozwiązaniem problemu technologicznego zgłoszonego przez przedsiębiorcę, badania przemysłowe i/lub prace rozwojowe, wpisujące się w regionalne agendy naukowo-badawcze, badania przemysłowe i/lub prace rozwojowe prowadzone w ramach Wirtualnych Instytutów Badawczych, zarządzanie własnością intelektualną oraz komercjalizacją wyników badań, badania przemysłowe i/lub prace rozwojowe, realizowane przez jednostki naukowe we współpracy z konkretnym przedsiębiorcą/przedsiębiorcami. Utworzenie lub rozwój infrastruktury B+R. Realizacja Międzynarodowych Agend Badawczych (MAB), prowadzonych w Polsce we współpracy z renomowanymi ośrodkami naukowymi z innych państw. Projekty, które są wybierane w trybie pozakonkursowym zapewniają wsparcie projektów zespołowych prowadzonych przez wybitnych uczonych z całego świata w jednostkach naukowych lub przedsiębiorstwach pracujących w najbardziej innowacyjnych obszarach, z udziałem partnera zagranicznego; projektów badawczych realizowanych w jednostkach naukowych lub przedsiębiorstwach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem powrotów do kraju wybitnych naukowców polskiego pochodzenia lub osób mających przerwę w pracy badawczej; projektów zespołowych prowadzonych pod kierunkiem naukowca posiadającego wybitne doświadczenie we współpracy z gospodarką, z udziałem studentów, doktorantów i młodych doktorów, prowadzonych w zakresie rozwoju technologii lub świadczenia usług badawczych dla przedsiębiorstw, projekty uczelnianych CTT i spółek celowych ukierunkowane na wsparcie komercjalizacji wyników badań naukowych ich pracowników i doktorantów oraz zarządzanie spółkami wykorzystującymi wyniki tych badań (spin-off, spin-out), rozwój umiejętności w zakresie zarządzania badaniami naukowymi, współpracy z przedsiębiorstwami lub w zakresie najnowszych osiągnięć naukowych oraz komercjalizacji wyników prac B+R, staży pracowników przedsiębiorstw w zagranicznych przedsiębior-

stwach lub renomowanych organizacjach badawczych w zakresie zarządzania badaniami i komercjalizacją ich wyników.

### Alokacja finansowa

Na finansowanie projektów w ramach programu przeznaczono ponad 8,3 mld zł. Z kwoty tej ponad 30% przeznaczono na realizację projektów w ramach działania 1.1. Blisko 20% na działanie 3.2, ponad 10% na działanie 1.2. Szczegółowy podział alokacji na poszczególne działania i poddziałania przedstawia tabela 6.

**Tab. 6. Podział alokacji finansowej w ramach POIR**

Numer działania i poddziałania	Alokacja (w euro)
1.1	2 536 946 819
1.1.1	1 879 958 563
1.1.2	656 988 256
1.2	874 984 359
1.3	438 000 000
1.3.1	213 000 000
1.3.2	225 000 000
2.1	583 781 560
2.2	125 000 000
2.3	221 370 000
2.3.1	43 580 000
2.3.2	80 670 000
2.3.3	33 250 000
2.3.4	47 620 000
2.4	113 000 000
2.4.1	100 000 000
2.4.2	13 000 000
3.1	447 998 232
3.1.1	180 642 000
3.1.2	58 197 977
3.1.3	129 741 293
3.1.4	73 063 628
3.1.5	6 353 334
3.2	1 590 600 170
3.2.1	1 047 894 355
3.2.2	422 055 000
3.2.3	120 650 815
3.3	162 280 000

3.3.1	42 280 000
3.3.2	30 000 000
3.3.3	90 000 000
4.1	482 989 580
4.1.1	171 996 289
4.1.2	97 997 886
4.1.3	69 998 490
4.1.4	142 996 915
4.2	452 990 227
4.3	126 997 260
4.4	159 996 548
Razem	8 316 934 755

Źródło: Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020.

W odniesieniu do każdej z osi priorytetowych zdefiniowany został typ beneficjentów, którzy mogą ubiegać się o wsparcie.

Szczegółowy wykaz beneficjentów Programu przedstawia tabela 7.

**Tab. 7. Typy beneficjentów w ramach PO Innowacyjna Gospodarka**

Oś priorytetowa	Beneficjenci
1	przedsiębiorstwa konsorcja przedsiębiorstw podmiot wdrażający fundusz funduszy
2	przedsiębiorstwa Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. podmiot wdrażający instrument finansowy mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa koordynatorzy Krajowych Kłastrów Kluczowych członkowie Krajowych Kłastrów Kluczowych Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Ministerstwo Gospodarki

3	<p>podmiot wdrażający instrument finansowy</p> <p>podmiot zarządzający funduszem funduszy mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa</p> <p>Ministerstwo Gospodarki (projekt realizowany w formule partnerstwa) z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, partnerami społeczno-gospodarczymi lub reprezentatywnymi izbami gospodarczymi</p>
4	<p>konsorcjum jednostek naukowych lub konsorcjum z udziałem przedsiębiorstw i jednostek naukowych</p> <p>beneficjent projektu grantowego, wybrany w trybie konkursowym</p> <p>konsorcjum złożone z nie więcej niż 5 podmiotów: jednostek naukowych i przedsiębiorców, w którym liczba przedsiębiorców stanowi co najmniej 50% liczby wszystkich członków konsorcjum</p> <p>jednostki naukowe</p> <p>uczelnie</p> <p>przedsiębiorstwa</p>

Źródło: Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020.

W ramach Programu nabór projektów odbywa się w trybie konkursowym (1.1, 1.2, 2.1, 2.3, 3.2, 4.1, 4.2), w trybie pozakonkursowym (2.2, 2.4, 3.3, 4.3, 4.4). W ramach działania 1.3 odbył się wybór podmiotu wdrażającego fundusz funduszy, a w 3.1 wybór podmiotu wdrażającego instrument finansowy.

### Spis źródeł

1. Dolnośląski Fundusz Rozwoju, <https://www.dfr.org.pl>
2. O instrumentach finansowych, <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/if/oif/Strony/glowna.aspx>.
3. Regionalny Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2014-2020, Wrocław 2014.
4. Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015.



**dr hab. Adam Płachciak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **12. TONY BLAIR JAKO POLITYCZNY PRZYWÓDCA BRYTYJSKIEGO PAŃSTWA INTERESARIUSZY<sup>1</sup>**

Zmiany, jakie dokonały się w Wielkiej Brytanii pod wpływem rządów konserwatywnych od roku 1979, wymuszały od polityków Partii Pracy konieczność wypracowania takiego programu działania, który pozwoliłby dostosować się do wymogów w poszczególnych wymiarach życia brytyjskiego społeczeństwa. Uznano więc za niezbędne dostosowanie oczekiwań społecznych do realnych możliwości ich spełnienia, czego nie dało się w pełni osiągnąć poprzez powrót do klasycznych recept pochodzących z tradycji laburzystowskiej. Skupiono się zatem na wypracowaniu takiej wizji programowej partii, która łączyłaby wymogi współczesności z dającymi się zaadaptować rozwiązaniami o charakterze socjalistycznym. Już pod koniec lat 80. drogę do oficjalnej doktryny zaczyna sobie torować stworzona przez laburzystów koncepcja socjalizmu rynkowego (Gołemski, 2010, s. 21-22). Według niej ekonomiczna rola państwa powinna polegać na wspieraniu systemu rynkowego tam, gdzie zwyczajni ludzie mogą uczestniczyć w jego funkcjonowaniu, dając tym samym poczucie współlogarniającej więzi społecznej.

Tony Blair po objęciu stanowiska premiera w brytyjskim rządzie 1 maja 1997 r. z dużą determinacją podkreślał, że reformatorzy programu Partii Pracy w żadnym przypadku nie będą koncentrować się na walce o teoretyczne formy ustroju gospodarczego.

Zasadniczym celem – jak twierdził Blair – miało być wypracowanie podstaw nowej ekonomii interesu publicznego, która zapewniałaby korzyści płynące z konkurencji rynkowej, gwarantując jednocześnie możliwości udziału wszystkich interesariuszy w procesach decyzyjnych (Blair, 1991, s. 32). Podstawowym zadaniem powinno być umiejętne przełożenie teoretycznych założeń tej wizji na praktykę życia codziennego, tak by sposoby wspólnego działania uwzględniały wolność oraz interes każdego pojedynczego człowieka.

Blairowi, a tym samym zwolennikom Nowej Partii Pracy w Wielkiej Brytanii, chodziło o stworzenie takiej wizji państwa i społeczeństwa, która gwarantowałaby możliwo-

**T. Blair premierem  
Wielkiej Brytanii**

---

<sup>1</sup> Fragmenty tego opracowania pochodzą z badań, które zostały opisane przeze mnie w monografii zob. (Płachciak, 2015).

ści rozwiązania kluczowych dylematów współczesnej polityki, wynikających głównie ze sprzeczności, jakie zachodziły między socjaldemokratami, promującymi egalitaryzm, państwo opiekuńcze oraz interwencjonizm rządu a konserwatystami (liberałami) krytykującymi te wartości jako podstawowe bariery hamujące przedsiębiorczość i paraliżujące produkcję. Dążenie do wypracowania tak rozumianej koncepcji, która łączyłaby idee obu nurtów, dało początek projektowi, brytyjskiej „trzeciej drogi”. Zgodnie z jej założeniami globalizacja, która jest nieuniknionym procesem, dotyka aktualnie niemalże wszystkich sfer życia i działalności człowieka. Wymusza ona współzarządzanie na poziomie zarówno światowym, państwowym, jak i lokalnym. Ważnym zadaniem w prezentacji wypracowanej przez Blaira koncepcji społeczeństwa interesariuszy będzie w pierwszej kolejności wyjaśnienie założeń idei „trzeciej drogi”.

## 12.1. W kierunku brytyjskiej „trzeciej drogi”

W niezaprzeczalnym zwycięstwie politycznym Tony Blaira w Wielkiej Brytanii w 1997 r. znajdowała się nieodparta tendencja do rezygnacji z wszelkich „mitycznych wabików”, zarówno w sensie dążenia do wspólnotowej własności środków produkcji, dystrybucji oraz wymiany, jak i obietnic budowania „socjalistycznej Jerozolimy”, bez-troskiego miasta w odległej krainie. Nieodzowna stała się potrzeba symbolicznego zerwania z przeszłością, która miałyby związek z kluczowym trzymaniem się wytycznych, stanowiących dla wielu rodzaj totemu czy ikony (Jonas, 1996, s. 147). Takie zadanie pełniła promowana przez laburzystów koncepcja „trzeciej drogi”.

### Geneza „trzeciej drogi”

Początków tej idei należy szukać w próbach przezwyciężenia rywalizacji politycznej między konserwatyzmem, a socjalizmem, głównie w Wielkiej Brytanii i Skandynawii już pod koniec XIX w. Dążenia te prowadziły do stopniowego wypierania partii liberalnych poza główny krąg oddziaływań politycznych. Koncepcja „trzeciej drogi” w latach 30. ubiegłego wieku znalazła swoje odzwierciedlenie w modelu szwedzkiego socjalizmu odwołującego się do państwa dobrobytu. Stanowiła ona ideę określającą pewien rodzaj „historycznego kompromisu” między socjaldemokracją, a siłami popierającymi państwo kapitalistyczne i gospodarkę wolnorynkową (Olszewski, 2001, s. 77). W latach 50. idea „trzeciej drogi” znalazła swoje praktyczne zastosowanie jako antidotum na rozwój w niektórych krajach słabo rozwiniętych gospodarczo – miała ona te kraje doprowadzić do dobrobytu przejściem między socjalizmem a kapitalizmem. Ten pierwszy, szczególnie w wydaniu „realnym”, pochodzący z krajów Europy Wschodniej i Środkowej nie był do zaakceptowania, między innymi ze względu na zbyt etatystyczne rozwiązania. Także kapitalizm, nawet ten postkeynsofski, w postaci już powojennej również

był nie do przyjęcia, gdyż – jak uważano miał wciąż zbyt dużo elementów liberalnych. Krajom tym więc zaproponowano: (1) mniej interwencjonizmu, jak to było w przypadku realnego socjalizmu; (2) mniejszą formę własności i mniejszą dozę własności publicznej niż w krajach Europy Wschodniej i Środkowej; (3) gospodarkę bardziej autonomiczną, jednak mniej otwartą w porównaniu z kapitalizmem zachodnioeuropejskim czy amerykańskim (Bożyk, 1999, s. 4).

Można więc z dużym uproszczeniem przyjmując, że pojęcie „trzeciej drogi” odnosi się do całego nurtu socjaldemokracji, która od początku całej swojej historii próbowała pójść osobną drogą, między kapitalizmem typu liberalnego a socjalizmem rewolucyjnym. Współcześnie postacią, która jako pierwsza wprowadziła kategorię „trzeciej drogi” do dyskursu politycznego był prezydent Stanów Zjednoczonych Bill Clinton. Zgodnie z opublikowanym w 1996 r. przez amerykańskich demokratów dokumentem *The New Progressive Declaration* (Nowa Deklaracja Rozwoju), społeczeństwa oraz ich polityczni przedstawiciele stanęli wobec nowych wyzwań, które ich zdaniem wymagają zapoczątkowania innego rodzaju polityki. Ze względu na osłabienie państwa oraz liberalizację i globalizację rynków, nastąpił zmierzch kontraktu *New Deal*, realizowany w Stanach Zjednoczonych od roku 1933, który odwoływał się do teorii Keynesa, przyznającej państwu funkcję kontrolowania biznesu i minimalizowania czy też usuwania zjawisk kryzysowych. Zasadniczą cechą ówczesnego „Nowego Ładu” był kompromis zawarty między związkami zawodowymi, wielkim biznesem oraz państwem. Zgodnie z przekonaniem autorów wspomnianego dokumentu, w obliczu zachodzących procesów globalizacyjnych należało dokonać zasadniczych zmian m.in. w zakresie polityki publicznej. Zamiast koncentrować się na redystrybucji dóbr, państwo powinno lansować ich wytwarzanie, zamiast kontrolować biznes, winno ono stwarzać podmiotom gospodarczym optymalne warunki do innowacji i inwestowania, zamiast gwarantować opiekę pracownikom, winno ono też skłaniać ich do większej aktywności zawodowej. Właśnie ten program stanowił podstawę polityki rządu Billa Clintona w latach 1996-2000 (Buk-siński, 2006, s. 2020).

Na gruncie europejskim pod koniec ostatniej dekady XX stulecia jednym z głównych propagatorów „trzeciej drogi” był angielski socjolog Anthony Giddens, który kreśląc swoją koncepcję socjaldemokracji, okazał się być cenionym teoretykiem w kształtowaniu się politycznej wizji Tony Blaira (Giddens, 2000, s. 27).

Brytyjski uczony z jednej strony głosił „śmierć socjalizmu”, ale jednocześnie opowiadał się za przyjęciem wyzwań, jakie stawiają doktryny wolnego rynku, określane jako neoliberalne. Jego „trzecia droga” oznaczała coś pośredniego między dawnym socjalizmem socjaldemokratycznym (umiarkowanym, parlamentarnym, zakładającym umacnianie państwa opiekuńczego), a neoliberalizmem reprezentowanym przez politykę Ronalda Reagana i Margaret Thatcher, stanowiącą praktyczną realizację starych idei Fridricha

**A. Giddens jako  
inspirator  
politycznej wizji  
Blaira**

von Hayeka. Giddens wychodził z założenia, że żyjemy w świecie, gdzie nie ma alternatywy dla kapitalizmu. Dlatego znaczenie socjaldemokracji należy jego zdaniem upatrywać nie w próbie przebudowy ustroju, lecz w podejmowaniu reform w ramach i na gruncie systemu kapitalistycznego. Muszą one jednak uwzględniać pięć podstawowych dylematów, przed którymi stoi współczesna socjaldemokracja. A są to: (1) globalizacja; (2) indywidualizm; (3) problem podziału na lewicę i prawicę, (4) praktyka polityczna oraz (5) problemy ekologiczne (Giddens, 2000, s. 27-28).

Ważnym momentem rozważań Giddensa na temat „trzej drogi” było przeciwstawienie polityce emancypacji (charakterystycznej dla nowożytności) politykę życia, która jest typową cechą epoki współczesnej (późnonowoczesnej). Zdaniem brytyjskiego socjologa człowiek osiągnął już autonomię, emancypując się z dogmatycznych nakazów religii i tradycji. Działanie ludzkie wyzwoliło się z dawnych ograniczeń dzięki zastosowaniu metod racjonalnego rozumowania, nie tylko w nauce i technice, ale też w samym życiu społecznym. Człowiek obecnie, będąc istotą autonomiczną, chce realizować swoją osobowość i tożsamość w sposób świadomy wyboru oraz planowania stylu życia. Może więc tworzyć samego siebie, tj. swoją duchowość (za pośrednictwem nauki, udziału w kulturze, czy też kształtowania swoich umiejętności) oraz swoje ciało (dzięki odpowiedniej diecie, farmaceutykom, operacjom plastycznym, zabiegom *in vitro*, itp.). Oczywiście, wybór stylu życia w wymiarze jednostkowym, grupowym, czy też instytucjonalnym posiada wpływ zarówno na przyrodę, jak i na innych ludzi. Należy więc przyjąć, że jest to wybór o charakterze moralnym. W społeczeństwie zglobalizowanym każda decyzja oraz każde zachowanie posiadają dalekosiężne skutki. Zrozumiałym staje się fakt, że jednostki nie mogą dążyć jedynie do realizacji swojej autentyczności. Powinny liczyć się z innymi. Podobnie też rządy i państwa muszą brać pod uwagę nie tylko uprawnienia obywateli, ale dbać o ich dobre życie, w sensie wyznaczania im odpowiedzialności za podejmowane decyzje, ustalania granic uprawnionego stosowania przemocy, nadzorowania inżynierii genetycznej itp. Są to problemy polityczne i moralne jednocześnie. W celu urzeczywistnienia polityki życia konieczna staje się rewizja tradycyjnego modelu socjaldemokratycznego państwa. Zamiast państwa dobrobytu Giddens proponuje państwo społecznego inwestowania, które angażuje się w tworzenie kapitału ludzkiego, a także w jego rozwój (szkolnictwo, kultura, komunikacja). Brytyjski uczo-ny przypuszcza atak nie tylko na etatystyczną rolę państwa starej socjaldemokracji, ale akcentuje przede wszystkim potrzebę przezwyciężenia sztywnego schematu dwubiegowości sektora państwowego i prywatnego.

To właśnie koncepcja „trzeciej drogi” Anthony Giddensa w połowie lat 90. zainspirowała Tony Blaira do procesu odnowy ideowo-programowej brytyjskiej Partii Pracy. Już podczas zorganizowanej 29 kwietnia 1995 r. w Londynie nadzwyczajnej Konferencji Blair wyznaczył cechy nowej doktryny politycznej, określanej hasłem *New Labour – New Britain* (Nowa Partia – Nowa Brytania). Pierwszym poważnym krokiem przebudowy ide-

ologii Partii Pracy było zdecydowane odstąpienie od przestrzeganej przez lata Klauzuli IV Konstytucji z 1918 r. pod nazwą *Labour and the New Social Order*, która gwarantowała nacjonalizację środków produkcji oraz pełne zatrudnienie wszystkim pracownikom. W wersji przyjętej w 1995 r. zapis Paragrafu IV brzmiał: *Partia Pracy jest demokratyczną partią socjalistyczną. Wierzy, że na drodze wspólnego wysiłku osiągniemy więcej niż pojedynczo. Pozwoli to nam na wykorzystanie naszego rzeczywistego potencjału jako wspólnoty, w której władza, bogactwo oraz szanse znajdują się w rękach większości, a nie mniejszości. Gdzie prawa wyrażają się w obowiązkach. Gdzie życie możliwe jest w jedności, wolności, w duchu solidarności, tolerancji i poszanowaniu* (*Labour Party Book*, 2000, s. 3-4)<sup>2</sup>. Drugą istotną kwestią było wyraźne określenie współpracy związków zawodowych z *Labour Party*, dającej zdecydowaną niezależność tej ostatniej.

Niewątpliwym początkiem realizacji brytyjskiej *Third Way* było zwycięstwo Partii Pracy w wyborach powszechnych 1 maja 1997 r., kiedy premierem został T. Blair. Jego zdaniem „trzecia droga” oznacza *zmodernizowaną socjaldemokrację, głęboko przywiązaną do idei sprawiedliwości społecznej i celów centrolewicy, ale jednocześnie elastyczną, nowatorską i dalekosiężną w doborze środków ich osiągnięcia. Bazuje na wartościach, które od ponad stulecia leżały u podstaw postępowej polityki, a mianowicie na demokracji, wolności, sprawiedliwości, współodpowiedzialności i internacjonalizmie. Ale na tym właśnie polega Trzecia Droga, która zdecydowanie odbiega od koncepcji starej lewicy, skupiającej się na kontroli społecznej, wysokości podatków oraz interesach wytwórcy, a także od nowej prawicy, traktującej inwestycje publiczne, a często nawet samo pojęcie społeczeństwa i wysiłku zbiorowego, jako zło wymagające zwalczania* (Blair, 2001, s. 11). Blair zapowiadał, że jego polityka będzie zmierzać w kierunku godzenia problemów, które dotychczas uznawane były za sprzeczne, takich jak: patriotyzm i internacjonalizm, prawa i obowiązki, wspieranie przedsiębiorczości i zwalczanie nędzy oraz dyskryminacji. Niezbędnym warunkiem osiągnięcia sukcesu w życiu każdego człowieka jest sprawnie funkcjonujące społeczeństwo demokratyczne. Kiedy okazuje się ono słabe, z jego władzy i profitów korzystają jedynie nieliczni. Według Blaira „trzecia droga” nie jest próbą kompromisu między lewicą a prawicą, chodzi raczej o zapewnienie powszechnie obowiązujących wartości w nowym świecie. Do nich zalicza: (1) równą wartość, (2) szanse dla wszystkich, (3) odpowiedzialność oraz (4) wspólnotę (Blair, 2001, s. 17).

Postulat **równej wartości** wszystkich jednostek, niezależnie od ich pochodzenia, zdolności, przekonań, czy rasy, stanowi podstawę sprawiedliwego i dobrze ułożonego społeczeństwa. Rządy

**Wartości „trzeciej drogi”**

<sup>2</sup> Labour Party is a democratic socialist party. It believes that by the strength of our common endeavor we achieve more than we achieve alone, so as to create for us the means out true potential and for all of us a community in which power, wealth and opportunity are in the hands of many, not the few.

więc powinny pobudzać rozwój ludzkich talentów we wszystkich możliwych dziedzinach, a także bezwzględnie przeciwstawiać się wszelkiej dyskryminacji i uprzedzeniom. Równa wartość miała obejmować także osoby niepełnosprawne i starsze, którym *należy się wszechstronna opieka i wsparcie, będące podstawą ich praw do godnego życia* (Ronek, 2008, s. 170). Szanse dla wszystkich stanowiły fundamentalną wartość wśród ideowych założeń Nowej Partii Pracy i jej koncepcji „trzeciej drogi”. Nie oznaczało to uniformizacji zabezpieczeń społecznych i służb publicznych. Zdaniem Blaira *każdy powinien mieć równe szanse na starcie w rywalizacji, ale od jego indywidualnych możliwości zależy, jak je dalej wykorzysta* (Ronek, 2008, s. 169-170). Odpowiedzialność stanowiła kolejną istotną wartość w doktrynie współczesnego brytyjskiego laburyzmu. *Zbyt długo – jak twierdził Blair – domaganie się praw od państwa nie szło w parze z obowiązkami obywateli i imperatywem wzajemnej odpowiedzialności jednostek i instytucji. Zasiłki dla bezrobotnych były wypłacane bez jakichkolwiek zobowiązań z ich strony, nieobecni ojcowie niełożyli na dzieci. <...> Prawa, z których korzystamy stanowią odbicie naszych obowiązków; prawa i szanse bez odpowiedzialności prowadzą do egoizmu i zachłanności* (Blair, 2001, s. 13-14). Ważną również była odpowiedzialność za ochronę naturalnego środowiska. *Istotą centrolewicy – pisał Blair – jest przekonanie, że jednostki są w stanie funkcjonować jedynie w silnym, zintegrowanym społeczeństwie, takim które posiada poczucie wspólnej wobec siebie odpowiedzialności. Zachodzące między nami relacje nie wynikają w prostej linii z łączących nas interesów, są rezultatem solidnych społecznych i moralnych zasad. <...> Musimy zadbać o nasze wspólne potrzeby, mając na uwadze nie tylko producentów, ale także konsumentów. Nie chodzi też nam jedynie o ekonomiczny wzrost, ważne jest przede wszystkim naturalne środowisko człowieka* (Blair, 1996, 223). Natomiast idea aktywnej i silnej wspólnoty w doktrynie brytyjskich laburzystów stanowiła niejako kręgosłup współczesnego społeczeństwa demokratycznego. *Aby móc korzystać z niezależności – pisał Blair – wszyscy jesteśmy zależni od wspólnych dóbr <...>. Poważnym błędem fundamentalistycznej lewicy w XX wieku było przekonanie, że państwo może zastąpić społeczeństwo obywatelskie i zapewnić w ten sposób ludziom wolność. <...> Zasadniczym zadaniem postępowej polityki jest wykorzystanie państwa jako siły napędowej chroniącej efektywnie wspólnoty i organizacje wolontariuszy oraz pobudzanie ich do rozwoju dla sprostanania nowym potrzebom, oczywiście na zasadach partnerstwa* (Blair 2001, s. 14). Wartością naczelną każdej wspólnoty powinna być solidarność jej członków. Według założeń ideowych brytyjskich laburzystów solidaryzm, w którym – oprócz współpracy – oczekuje się pewnego stopnia zintegrowania społeczeństwa. Jego zaś źródłem jest idea odpowiedzialności, dzięki której poszczególne jednostki mogą budować relacje wzajemnej zależności. Także rodzina rozumiana jest jako ważne ogniwo sprawnej organizacji społeczeństwa. Musi ona jednak odpowiadać określonym wymogom. Aby uchodzić za modelową, nie powinna kierować się egoizmem tworzących ją jednostek. Nie może też bazować wyłącznie na dochodze-



niu swoich praw, bez poczucia związanej z tym odpowiedzialności. Wymaga istnienia trwałych więzi, jest szkołą dyscypliny i wzajemnego szacunku. Rozwija się w atmosferze, którą tworzy solidarność i samopomoc, dające jej członkom możliwość niezbędnej samorealizacji i rozwoju (Ziomba, 2001, s. 92).

Koncepcja „trzeciej drogi” brytyjskich laburzystów stawiała sobie za zadanie osiągnięcie czterech podstawowych celów politycznych: (1) Zbudowanie dynamicznej – opartej na wiedzy – gospodarki, w której rządy stwarzają możliwości, a nie nakazują. Siła zaś rynku jest ograniczona tak, by służyć interesowi publicznemu. (2) Zorganizowanie silnego społeczeństwa obywatelskiego, szanującego prawa i obowiązki, w którym rząd jest partnerem stabilnych wspólnot. (3) Ustanowienie rządu opartego na partnerstwie i decentralizacji, pogłębiającego demokrację, tak aby odpowiadała nowym czasom; (4) Stworzenie polityki zagranicznej opartej na współpracy międzynarodowej.

## 12.2. Wizja społeczeństwa i gospodarki interesariuszy

Niewątpliwie, dużą szansę wieloletniego zwycięstwa politycznego Tony Blaira zapewniała głoszona przez brytyjskiego premiera i jego politycznych zwolenników idea *stakeholder capitalism* (kapitalizm interesariuszy). Chodziło o stworzenie takiego systemu polityczno-społeczno-gospodarczego, który dawałby możliwość nieskrępowanego rozwoju gospodarki wolnorynkowej, a jednocześnie gwarantowałby utrzymanie społecznej demokracji oraz keynesowskiej zasady planowania ekonomii. Koncepcja *stakeholder* – zadaniem Blaira – miała być obietnicą powszechnej partycypacji w owocach wzrostu gospodarczego oraz w życiu społecznym. Swój *stake*, czyli udział w zyskach, mieli otrzymać nie tylko właściciele i menedżerowie, ale też pracownicy i konsumenci.

Tony Blair już jako przywódca Partii Pracy, podczas międzynarodowego spotkania biznesmanów w Singapurze 8 stycznia 1996 r., zdecydowanie podkreślał znaczenie idei *stakeholder* dla ekonomii i społeczeństwa. W gospodarce interesariuszy (*stakeholder economy*), zdaniem brytyjskiego szefa rządu, szczególnie nacisk powinien być położony przede wszystkim na „inwestycje”, „jakość” oraz „zaufanie”. Ekonomia interesariuszy nie nadaje uprawnień żadnym korporacjom, związkom, czy też pojedynczym grupom interesów. Ma natomiast zapewniać każdej jednostce pracę, dostęp do edukacji oraz gwarantować przeprowadzenie niezbędnych reform w sferze świadczeń społecznych. Należy przy tym wziąć pod uwagę dwa możliwe scenariusze przyszłej gospodarki oraz polityki zatrudnienia. Jeden koncentruje się na produkcji tanich, powszechnie dostępnych dóbr, których wytwarzanie wymaga zaangażowania dużej ilości nisko wykwalifikowanych pracowników. Przyjęcie takiej strategii, jak twierdził

**T. Blair liderem  
brytyjskiej  
gospodarki  
interesariuszy**

Blair, wywoła niewątpliwie niekorzystną konkurencję z krajami, gdzie koszty pracy przy produkcji tanich towarów są znacznie niższe niż w Wielkiej Brytanii. Drugi scenariusz jest nastawiony raczej na produkcję mniejszej ilości dóbr, o wysokiej jakości, sprzedawanych po znacznie wyższych kosztach. Ta strategia wymaga jednak zastosowania zaawansowanych technologii i sprzętu w procesie produkcyjnym. Wiązać się to oczywiście miało z zatrudnieniem pracowników, wysoko wykwalifikowanych i gotowych do udoskonalania swoich umiejętności.

### Wizja „wędkę zamiast ryby”

Fundamentalną cechą idei *stakeholder* w doktrynie politycznej brytyjskiej Nowej Partii Pracy była strategia „dawania wędkę zamiast ryby”. Zasadniczą rolę odgrywał w niej program *New Deal* (Nowy Ład) oraz będący jego częścią projekt *Welfare to Work* (Zasiłek do Pracy). Stanowił on tzw. projekt aktywnej polityki rynku pracy (*active labour market policies*), który przez rząd laburzystów został wprowadzony w Wielkiej Brytanii w 1997 r. Początkowo był on finansowany z funduszy pochodzących z *Windfall Tax*.<sup>3</sup> Zaś w dokumencie pod nazwą *Spending Review* (Przeгляд Wydatków) z roku 2000 znalazł się zapis stwierdzający, że rząd zamierza ustanowić tzw. *Empolyment Opportunities Fund* (Fundusz Umożliwiający Finansowanie Zatrudnienia), którego celem będzie kontynuowanie finansowego wspierania „Nowego Ładu” w momencie, gdy skończą się środki pochodzące z *Windfall Tax*. Ostatecznie, przydzielone na lata 2001-2002 fundusze w wysokości 875 milionów funtów oraz zwiększenie tej kwoty o dalsze 1,4 miliarda funtów w latach 2003-2004 pozwoliło na ustabilizowanie sytuacji finansowej dla programów *New Deal* (HM Treasury, *Prudent for a Purpose...*, 2000).

Początkowo bezpośrednimi adresatami projektów „Nowego Ładu” byli młodzi ludzie w wieku od 18-24 lat, pozostający w dłuższym okresie czasu na bezrobociu. W pierwszym rządzie mieli być oni poddani szkoleniom oraz doradztwu zawodowemu. W sytuacji jednak, gdyby osoby takie nie podjęły nauki ani pracy, istniała dodatkowo do wyboru jeszcze jedna z czterech następujących ofert: (1) półroczne zatrudnienie u pracodawcy subsydiowanego sumą 60 £ tygodniowo; (2) podjęcie pracy w organizacji społecznej albo w programie na rzecz lokalnej społeczności (gdzie płaca byłaby nieznacznie wyższa od zasiłku); (3) zaangażowanie się w ramach któregoś z programów ochrony środowiska; (4) podjęcie dalszego kształcenia (do 12 miesięcy), jeżeli poziom wykształcenia danej osoby jest zbyt niski do podjęcia dalszej pracy (Glyn, Wood, 2001, s. 82). Nie ma tutaj już „piątej opcji”, czyli możliwości pozostawania bez pracy na zasiłku.

W programach „Nowego Ładu” szczególny nacisk został położony na współpracę społeczeństwa z innymi instytucjami wspierającymi zatrudnienie, niż tylko bierne ko-

<sup>3</sup> Był to tzw. „podatek nadzwyczajny” nałożony na zyski pochodzące z prywatyzowanych obiektów użyteczności publicznej.



rzystanie z rządowej pomocy socjalnej. Zwracano głównie uwagę na rolę, jaką w *New Deal* pełnią pracodawcy, pozarządowe organizacje typu *non-profit*, czy też instytucje szkoleniowe ukierunkowane na przygotowanie osób bezrobotnych do podjęcia pracy. W rzeczywistości pracodawcy odgrywali w tym projekcie najbardziej istotną rolę, zadaniem zaś rządu miało być wspieranie środowisk biznesowych oraz promowanie i popularyzowanie idei „Nowego Ładu”. W październiku 2001 roku powołano do życia *Jobcentre Plus Officess*, odpowiednik urzędów pracy, w których zatrudniony personel miał służyć pomocą w znalezieniu pracy zarówno na poziomie lokalnym, krajowym, a nawet międzynarodowym. Oprócz starań zmierzających do tego, aby pobierający zasiłek mogli stać się „bardziej zatrudnieni”, rząd postanowił zreformować system świadczeń pracowniczych dla rodzin posiadających dzieci, jak i osób niepełnosprawnych. Najbardziej znaczącą zmianą było wprowadzenie ulgi podatkowej dla pracujących rodzin (*The Working Families Tax Credit – WFTC*). Świadczenie to gwarantowało dochód na minimalnym poziomie, wynoszącym 200 £ tygodniowo dla tych rodzin, w których tylko jedna z osób była zatrudniona w pełnym wymiarze godzin. Równoległe został też wprowadzony kredyt podatkowy na opiekę nad dziećmi (*Childcare Tax Credit – CCTC*), który pokrywał 70% kosztów utrzymania dzieci, przynosząc tym samym nawet do 150 £ tygodniowo zasiłku, a wypłacany był tylko tym, którzy byli uprawnieni do WFTC.

W koncepcji *stakeholder capitalism* zaproponowanej przez Tony Blaira i Nową Partię Pracy ważną rolę odgrywała polityka edukacja i oświatowa. *Nowa gospodarka – jak twierdził brytyjski premier – różni się diametralnie od dotychczasowej. Jej kamieniem węgielnym są usługi, wiedza, kwalifikacje i małe przedsiębiorstwa. Większości jej produkcji nie można dotknąć, zmierzyć ani zważyć. Najcenniejszym zasobem jest wiedza. Miarą efektywności gospodarki przyszłości będzie zdolność do tworzenia i upowszechniania wiedzy oraz jej komercyjnego wykorzystania* (Blair, 2001, s. 17). Znaczenie, jakie przypisywał Blair edukacji wyrażają również słowa ministra szkolnictwa Charlesa Clarke, twierdził on bowiem, że jedynie edukacja, edukacja, edukacja jest i zawsze będzie naszym celem nadrzędnym. *Edukacja jest motorem postępu oraz szans* (Ronek, 2008, s. 192).

Kapitał ludzki i intelektualny stanowi jeden ważniejszych czynników powodujących rozwój nowoczesnej gospodarki. Dlatego też Blair i jego partyjni zwolennicy przywiązywali niezwykle dużą uwagę do oświaty i podnoszenia w społeczeństwie kwalifikacji. I nie chodziło tu tylko o szkoły, ale przede wszystkim o permanentne i ustawiczne kształcenie, tj. od żłobka do „uniwersytetu trzeciego wieku”. Dzięki ciągłej edukacji ludzie będą z dużo większą łatwością dostosowywać się do gwałtownych zmian zachodzących we współczesnym świecie. Jedną z najbardziej przydatnych umiejętności, które są obec-

**Znaczenie  
zarządzania  
kapitałem  
ludzkim  
i intelektualnym**

nie w życiu potrzebne jest przedsiębiorczość. Stanowi ona ważne zadanie szczególnie w obliczu dynamicznych przeobrażeń stwarzanych przez rozwój nauki i techniki, kultury i komunikacji. Firmy niewątpliwie będą mogły sprawniej działać dzięki wysokim kwalifikacjom i umiejętnościom swego personelu. Celem więc programów inwestycyjnych powinny być nie tyle nowe budynki czy hale produkcyjne lecz utalentowani ludzie. Laburzyści po dojściu do władzy w 1997 r. podjęli cały szereg działań, których celem miało być zwiększenie możliwości podjęcia edukacji na każdym poziomie. Do nich należały m.in. takie projekty, jak: (Ronek, 2008, s. 193) (1) *University for Industry* (Uniwersytet dla Przemysłu) – był to internetowy informator o kursach ogólnokształcących i zawodowych; (2) program *Skills for Life* (Umiejętności Niezbędne do Życia) – celem jego było dążenie do likwidacji analfabetyzmu wśród ludności dorosłej, a także zdobycie przez nich podstawowych umiejętności do radzenia sobie na rynku pracy; (3) stworzenie tzw. *Educational Action Zones* (Stref Akcji Edukacyjnych) szczególnie na obszarach o najniższym poziomie oświaty; (4) przeprowadzenie reformy szkolnictwa wyższego, która miała pozwolić na to, aby brytyjskie uniwersytety same ustalały wysokość czesnego za studia. Nowe ustawy edukacyjne zwalniały z obowiązku opłat za studia z góry, dając możliwość uiszczenia ich dopiero po zakończeniu edukacji (wysokość rat w tym przypadku uzależniona miała być od zarobków absolwenta). Dawało to biedniejszej młodzieży lepszy dostęp do edukacji.<sup>4</sup>

Koncepcja *stakeholder capitalism* w zamierzeniach Tony Blaira miała promować wspólnotę zbudowaną z silnych rodzin, agend administracji publicznej, środowisk biznesowych oraz dobrowolnych organizacji pozarządowych, które z jednej strony uczą zaradności, a z drugiej odpowiedzialności w oparciu o bogate relacje społeczne. Brytyjski premier nie negował wartości tworzenia dobrobytu i reguł konkurencji w gospodarce wolnorynkowej, podkreślał jednak konieczność budowania ładu w oparciu o zasady sprawiedliwości społecznej. Zgodnie z jego przekonaniem rynek automatycznie nie zaspokaja potrzeb wspólnoty. Dlatego też przyjęcie wolnej konkurencji nie może oznaczać pomniejszania roli państwa. Musi ono przede wszystkim zadbać o edukację, jako że wiedza stanowi ważny kapitał we współczesnym świecie. Państwo powinno też stwarzać odpowiednie warunki dla rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej. Natomiast rola rządu polegać miała na dostarczaniu usług publicznych przy praktycznym wykorzystaniu partnerstwa publiczno-prywatnego.

---

<sup>4</sup> Projekt reformy szkolnictwa wyższego przygotowany przez rząd Blaira spotkał się z krytyką nie tylko przedstawicieli partii opozycyjnych, zastrzeżenia do niego mieli również parlamentarzyści z Partii Pracy. Robin Cook, były laburzystowski minister spraw zagranicznych mówił: *Robimy z edukacji wolny rynek. To wydaje mi się całkowicie sprzeczne ze wszystkim, co próbuje osiągnąć ten rząd – bardziej sprawiedliwym i egalitarnym społeczeństwem* – za: (Pszczółkowska, 2004, s. 8).

Sukces polityczny laburzystów, szczególnie w okresie pierwszych dziesięciu lat sprawowania przez nich władzy w Wielkiej Brytanii, był niewątpliwie rezultatem dużych zdolności przywódczych Tony Blaira, które pozwoliły mu nie tylko na wypracowanie nowej wizji społeczeństwa i gospodarki interesariuszy, ale też konsekwentne jej realizowanie w okresie pełnienia funkcji premiera. W tym czasie Zjednoczone Królestwo stało się gospodarką konkurencyjną dla większości krajów wysoko rozwiniętych. Około 75% siły roboczej posiadało zatrudnienie. Bezrobocie zaś młodych pracowników oraz bezrobocie strukturalne miało ograniczony zasięg. Możliwe to oczywiście było przy sprawnie funkcjonującym systemie zasiłków (*wellfare to work*) oraz wprowadzeniu płacy minimalnej, którą stopniowo z czasem zwiększano. Także duża część podatku dochodowego skierowana została na edukację i opiekę zdrowotną. Pracę znalazło znacznie więcej nauczycieli niż miało to miejsce wcześniej. Kiedy porównuje się sukcesy w polityce edukacyjnej w Wielkiej Brytanii z innymi zachodnimi krajami w tamtym czasie, nie trudno zauważyć, że poziom kształcenia Brytyjczyków znacznie się zwiększył. Również w sferze opieki zdrowotnej osiągnięto znaczący postęp. Przykładowo, już samo oczekiwanie na specjalistyczne zabiegi i operacje zostało wyraźnie zmniejszone, a odsetek ludzi umierających z powodu poważnych chorób i zdrowotnych dolegliwości wyraźnie spadł. Osiągnięto zdecydowany sukces w walce z biedą – wydobyto bowiem z niej ponad 3 miliony ludzi, co stanowi 5% brytyjskiego społeczeństwa. Nie udało się zaś Blairowi uczynić z Wielkiej Brytanii wiodącego lidera w Unii Europejskiej – co było jednym z najbardziej eksponowanych przez niego celów politycznych. Brytyjski premier jednak wyciągnął Partię Pracy spoza zasięgów walki klasowej oraz otworzył Wielką Brytanię na Europę. Udostępnił też rynek pracy obywatelom krajów Europy Wschodniej. Znalazło tam wtedy zatrudnienie wielu Polaków, podczas gdy większość rządów europejskich pozostawała w obawie przed „polskim hydraulikiem”.

Niewątpliwie, niepowetowaną klęską Tony Blaira, jako przywódcy Nowej Partii Pracy oraz premiera, pozostaje fakt wciągnięcia Wielkiej Brytanii w wieloletnią wojnę w Iraku i Afganistanie, co w żaden sposób nie przekłada się na system wartości brytyjskiej „trzeciej drogi”. Niesprzyjającym czynnikiem realizacji założeń *stakeholder capitalism* był z pewnością także kryzys finansowy, który dotknął Wielką Brytanię w 2008 roku.

## Spis źródeł

1. Blair T., *Beveridge Revised: a Welfare State for the 21st Century*, (w:) Walker R. (red.), *Ending Child Poverty: Popular Welfare for the 21st Century*, The Policy Press, Bristol 1999.
2. Blair T., *Forging a New Agenda*, „Marxism Today” 1991 (10).
3. Blair T., *New Britain. My vision of a Young Country*, Fourth Estate, London 1996.

4. Blair T., *Trzecia Droga. Nowa polityka na nowe stulecie*, (w:) Kowalik T. (red.), *Spory wokół Nowej Trzeciej Drogi*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2001.
5. Bożyk P., „Trzecia droga” Tony Blaira i Gerharda Schroedera a lewica polska, „Myśl Socjaldemokratyczna” 1999, nr 4.
6. Buksiński T., *Współczesne filozofie polityki*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2006.
7. Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
8. Giddens A., *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*, Polity Press, Cambridge 2000.
9. Glyn S., Wood S., *Polityka ekonomiczna Nowej Partii Pracy*, (w:) Kowalik T. (red.), *Spory wokół Trzeciej Drogi*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
10. Gołemski F., *Dekada Blaira*, (w:) Gołemski F., Biskup P., Kaczorowska M., *Era Blaira i Browna – wybrane problemy polityczne rządów Partii Pracy w Zjednoczonym Królestwie 1997-2010*, Oficyna Wydawnicza ASTRA-JR, Warszawa 2010.
11. HM Treasury, *Prudent for a Purpose: Building Opportunity and Security for All: 2000 Spending Review: New Public Spending Planes 2001-2004*, Command Paper 4807, The Stationary Office, London 2000.
12. HM Treasury, *The Strength to Make Long-Term Decisions: Investing in an Enterprising, Fairer Britain*, The Stationary Office, London 2002.
13. Jonas T., *Remaking the Labour Party. From Gaitskell to Blair*, Routledge, London 1996.
14. Olszewski E., *Dylematy programowe współczesnej socjaldemokracji*, (w:) Dubel L. (red.) *Idee jako źródło inspiracji politycznych i prawnych*, Wydawnictwo Puławskiej Szkoły Wyższej, Puławy 2001.
15. Płachciak A., *Rozwój zrównoważony w polityce brytyjskiej Nowej Partii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
16. Pszczółkowska D., *Ile płacić za naukę*, „Gazeta Wyborcza” 4 grudnia 2004.
17. Ronek G., *Ewolucja ideologii i doktryny brytyjskiej Partii Pracy po II wojnie światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
18. Ziemia A., *Współczesne brytyjskie doktryny polityczne*, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2001.