

Grzegorz Jokiel

**CZYNNIK LUDZKI W PODEJŚCIU PROCESOWYM
DO ZARZĄDZANIA W ŚWIETLE BADAŃ
SŁUŻB ZAOPATRZENIA PRZEDSIĘBIORSTW
PRZEMYSŁOWYCH**

1. Wstęp

W ramach przygotowywanej pracy doktorskiej dotyczącej strategii zaopatrzenia materiałowego w przedsiębiorstwach przemysłowych przeprowadzone zostały szerokie badania empiryczne na terenie całego kraju. Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego z kierownikami służb zaopatrzenia materiałowego w 34 firmach. Zgromadzony materiał empiryczny analizowany pod względem strategii zaopatrzenia przyczynił się do stworzenia typologii tych strategii, modelu wsparcia kierownictwa w procesie tworzenia strategii zaopatrzenia wraz z odpowiednim programem komputerowym. W trakcie badań pojawiło się również wiele wątków, które warto byłoby rozwinąć w kontekście orientacji procesowej przedsiębiorstwa. W artykule zostaną poruszone kwestie dotyczące motywowania pracowników służb zaopatrzenia, oceny ich poziomu kwalifikacji, zaangażowania, lojalności oraz działań nakierowanych na doskonalenie kadr tych służb. Obserwacje i wnioski z badań odbiegają od deklaracji stosowania zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach, szczególnie widoczne jest to w obszarze tzw. czynników miękkich.

2. Warunki wdrożenia podejścia procesowego

Nowa edycja norm ISO serii 9000:2000 kładzie szczególny nacisk na stosowanie podejścia procesowego w przedsiębiorstwach, które poddają się certyfikacji. Podejście procesowe jest jedną z ośmiu głównych zasad zarządzania jakością obok [PN-EN ISO..., s. 7, 9]:

- a) orientacji na klienta,
- b) przywództwa,

- c) zaangażowania ludzi,
- d) podejścia systemowego do zarządzania,
- e) ciągłego doskonalenia,
- f) podejmowania decyzji na podstawie faktów,
- g) wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami.

Pomijając dyskusyjny fakt szczególnego wyodrębnienia wśród tych zasad – podejścia procesowego, które zwykle w literaturze przedmiotu zawiera w sobie pozostałe elementy [Hammer, Champy 1996; Grajewski 2003, s. 114-172; Champy 2003, s. 176-200] (trudne do wyobrażenia jest bowiem wprowadzanie podejścia procesowego w organizacji bez orientacji na klienta, zaangażowania ludzi, opomiarowania procesów czy podejścia systemowego), należy podkreślić dużą rolę, jaka przypisywana jest podejściu procesowemu w normach ISO 9000:2000 i 9001:2000. W ramach kolejnych kroków opracowania i wdrożenia systemu zarządzania jakością norma ta wymaga określenia procesów, ustanowienia metod pomiaru skuteczności i efektywności każdego procesu oraz stosowania tych pomiarów w celu doskonalenia systemu zarządzania jakością [PN-EN ISO..., s. 13]. W ten sposób rekomendowane zostaje stosowanie podejścia procesowego w certyfikowanych przedsiębiorstwach¹.

Orientacja procesowa powinna kłaść nacisk na dwie główne płaszczyzny w organizacji. Pierwsza z nich, nazwijmy ją „inżynierską”, to wykorzystanie technik identyfikacji i modelowania procesów gospodarczych. Uwzględniane są tu nowe propozycje przebiegu procesu, możliwości automatyzacji, komputeryzacji, przeniesienia części działań do kooperacji w oparciu na wynikach analizy *make or buy* itd. Druga płaszczyzna, której nie można pominąć w trakcie reorganizacji procesów, jest związana z czynnikiem ludzkim, nazwijmy ją więc „humanistyczną”.

Formalna identyfikacja i modelowanie procesów biznesowych w większości przedsiębiorstw nie stanowi większego problemu. Kierownictwo najwyższego szczebla zwykle potrafi samo lub przy pomocy konsultantów zewnętrznych wyodrębnić, nazwać oraz stworzyć mapę procesów głównych zachodzących w przedsiębiorstwie. Większe trudności sprawia operacjonalizacja procesów głównych, gdyż są one zwykle opisane w sposób mocno syntetyczny oraz próba reorganizacji zidentyfikowanych procesów w celu ich doskonalenia.

Na potrzeby audytu certyfikującego wystarczy jedynie wykazać się formalnym opisem procesów, wraz z zaproponowanymi właścicielami, parametrami i celami, gdyż w kompetencjach audytorów nie leży merytoryczne sprawdzenie tych parametrów czy przebiegu procesu. Audyty certyfikacyjne przeprowadzane są w określonych odstępach czasu. Powoduje to często maksymalną mobilizację przed terminem inspekcji. W wielu przedsiębiorstwach dopiero wtedy intensywnie jest

¹ „Podejście procesowe” zdefiniowane jest jako działania polegające na systematycznej identyfikacji procesów stosowanych w organizacji i zarządzania nimi, a szczególnie zarządzania wzajemnymi oddziaływaniami między takimi procesami [PN-EN ISO..., s. 13].

uaktualniana dokumentacja systemu zarządzania jakością, nowelizowane procedury i instrukcje. Natomiast po osiągnięciu certyfikatu następuje okres odprężenia, zmniejszenia aktywności na obszarze aktualizacji formalnych procedur w miarę zmian organizacyjnych i technologicznych w przedsiębiorstwie. Taki sam syndrom dotyka również odpowiedzialnych za modelowanie i doskonalenie procesów gospodarczych.

Pomocne w zarządzaniu procesami może być dostępne na rynku oprogramowanie², jednak poziom wykorzystania takich narzędzi informatycznych przez przedsiębiorstwa na terenie naszego kraju należy ocenić jako bardzo niski.

Zdaniem autora, za główną trudność wprowadzenia podejścia procesowego w przedsiębiorstwach należy uznać jednak drugą – „humanistyczną” – płaszczyznę podejścia procesowego. Stanowi ona prawdziwą piętę achillesową tej koncepcji, jak również innych opartych na założeniu wspólnoty interesów wszystkich członków organizacji i wynikających z tego postaw zaangażowania i lojalności względem przedsiębiorstwa takich, jak choćby TQM czy *lean management*. Nawet najlepiej zaprojektowane procesy nie świadczą o sukcesie przedsiębiorstwa zanim nie zostaną w nim wdrożone. Wiele z nieudanych prób wprowadzania business process reengineeringu (BPR) w przedsiębiorstwach miało swoje źródła głównie na płaszczyźnie „humanistycznej”. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. M. Hammer przyznał, że ze względu na swoje inżynierskie wykształcenie nie docenił znaczenia czynnika ludzkiego, w szczególności jego oportunistycznych postaw w obliczu radykalnych zmian w organizacji.

Jednym z wymogów wdrożenia podejścia procesowego w przedsiębiorstwie jest zaangażowana postawa pracowników. Preferowany jest model pracy zespołowej, gdzie poszczególni pracownicy mogliby czasowo zamieniać się obowiązkami. Praca zorganizowana wokół procesów, a nie funkcji czy zadań, staje się bogatsza, wielozadaniowa. W ramach wzbogacania pracy przewiduje się awanse poziome lub migrację pomiędzy stanowiskami pracy – przyczynia się to do coraz lepszej znajomości przedsiębiorstwa przez pracowników, przełamywania bariery działów, komórek struktury organizacyjnej, ułatwia komunikację pomiędzy poszczególnymi pionami czy służbami w przedsiębiorstwie. Sytuacja taka zwiększa poziom otwartości na zmiany, motywuje do ciągłego samorozwoju, przyswajania nowych umiejętności. Wsparciem powinien być rozwinięty system szkoleń.

Ponadto podejście procesowe postuluje uzależnienie wynagrodzenia od efektów pracy – ułatwiać to powinny przyjęte mierniki procesu, które badają jego efektywność. Przynajmniej premia, czyli ruchoma część płacy realizatorów procesu, powinna być bezpośrednio powiązana z efektami procesu. Wszystkie powyższe działania mają doprowadzić w przedsiębiorstwie do wykształcenia się kultury

² Oprócz standardowych tanich narzędzi, jak MS Visio, MS Project można wskazać na bardziej rozbudowane pod względem funkcjonalności narzędzia takie, jak: rodzina programów ARIS firmy IDS-Scheer czy iGrafx i inne.

organizacyjnej promującej ciągle doskonalenie procesów, poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjnych i produktowych, aktywny udział pracowników w zespołach międzywydziałowych. Ponieważ kultura organizacyjna cechuje się z natury inercją, ważny jest jak najwcześniejszy moment podjęcia wysiłków promujących takie pożądane zachowania. Scharakteryzowane działania zbieżne są z założeniami systemu doskonalenia jakości określonego przez zapisy norm ISO serii 9000:2000.

Przedmiotem dalszej części artykułu jest analiza „humanistycznych” uwarunkowań stosowania podejścia procesowego w zarządzaniu organizacją na podstawie badań przeprowadzonych w służbach zaopatrzenia przedsiębiorstw przemysłowych. Należy podkreślić duże znaczenie służb zaopatrzenia materiałowego w badanych przedsiębiorstwach. Wynika ono ze znacznego poziomu kosztów materiałowych w kosztach ogółem (średnia wysokość kosztów materiałowych wynosiła 48,4% ogółu kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa z badanej populacji). Ponadto zaopatrzenie materiałowe w przedsiębiorstwach branży elektromaszynowej (a te stanowiły 88% badanej populacji) jest odpowiedzialne za zapewnienie wysoko przetworzonych komponentów, podzespołów i części. Podnosi to znaczenie sfery zaopatrzenia w tych przedsiębiorstwach do poziomu problemów strategicznych. W takich firmach proces zaopatrzenia materiałowego należy uznać za bardzo ważny (w niektórych wypadkach może on należeć do procesów kluczowych w działalności przedsiębiorstwa).

3. Wyniki badań

Badaniami objęto 34 przedsiębiorstwa, głównie branży elektromaszynowej, dla których istniało uzasadnione przypuszczenie, że sfera zaopatrzenia materiałowego stanowi ważny obszar w ich działalności. Były to przeważnie duże spółki kapitałowe. Za podstawową metodę badań przyjęto wywiad bezpośredni z kierownikami służb zaopatrzenia materiałowego.

Zdecydowana większość badanych firm (82%) posiadała certyfikaty systemów zapewnienia jakości zgodnych z normą ISO 9001:2000. Dalsze pięć (tj. 15%) deklarowało zaawansowane prace nad przygotowaniem dokumentacji i zmian organizacyjnych, a główną przeszkodę w zdobyciu certyfikatu stanowił brak środków na sfinansowanie audytu zewnętrznego. Tylko w jednym przedsiębiorstwie nie podjęto żadnych działań w kierunku uzyskania certyfikacji systemu zapewnienia jakości zgodnego z normami ISO serii 9000:2000, co nie oznacza, że w przedsiębiorstwie nie istniał żaden system zarządzania jakością. Ograniczmy więc rozważania do 33 badanych przedsiębiorstw, w których można sądzić, że podejście procesowe do zarządzania jest znane i powinno być stosowane i nazwijmy ten zbiór „badaną populacją”. W tak określonej populacji rozpatrzmy odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące zagadnień zasygnalizowanych już na

początku artykułu. Na ich podstawie można wnioskować o stopniu zaawansowania wdrożenia podejścia procesowego w badanych firmach³.

3.1. System motywacyjny pracowników służb zaopatrzenia

Interesującym zjawiskiem jest praktyczne zaniechanie wykorzystywania ruchomej części płac, czyli premii i nagród, do motywowania pracowników. Aż w 10 z 33 przedsiębiorstw (30% populacji) wszystkie dodatki i premie zostały wliczone w pensję podstawową wynagrodzenia. W 21 firmach (61% populacji) premie są ustalone na poziomie od 0 do 30% pensji (tylko w jednym przedsiębiorstwie stanowiła ona 40% pensji). Wysokość premii zależy przeważnie od uznania kierownika komórki – w 48% badanych przedsiębiorstw – lub uzależniona jest od wyniku finansowego firmy i stopnia realizacji planowanych zadań – w 15% badanych przedsiębiorstw. W dwóch przedsiębiorstwach premia teoretycznie istnieje, lecz od dłuższego okresu nie jest ona wypłacana ze względu na złą sytuację finansową firmy. Pomimo że w większości badanych przedsiębiorstw premia jest, to nie spełnia ona funkcji motywacyjnej, stwierdza tak 41% respondentów. Praktycznie we wszystkich obserwowanych firmach część ruchoma płacy stała się „ruchoma” jedynie z nazwy⁴. Premie są wypłacane niejako automatycznie i rzadko się zdarza, aby pracownicy ich nie otrzymali, chyba że sytuacja przedsiębiorstwa jest dramatyczna. Sytuacja taka wykształciła w pracownikach przekonanie, że premie po prostu się należą zawsze, a każde odebranie czy zmniejszenie ich wysokości traktują oni w kategorii kary.

Systemy wynagrodzeń w badanych przedsiębiorstwach odbiegają znacznie od modeli lansowanych w teorii. Przede wszystkim zbyt małe jest motywacyjne oddziaływanie płac na pracowników. Zamiast pozytywnych bodźców pobudzających do zwiększania wysiłków przeważają bodźce negatywne w postaci zawieszenia czy obcięcia premii. Sytuacja taka jest sprzeczna z założeniami podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem.

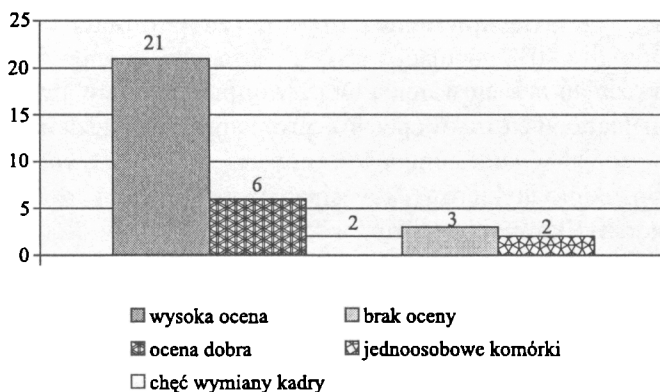
3.2. Oceny poziomu kwalifikacji, zaangażowania i lojalności pracowników służb zaopatrzenia

W 20 firmach (tj. 61% badanej populacji) kierownicy zaopatrzenia ocenili swoich pracowników bardzo wysoko pod względem lojalności i zaangażowania w pracę. Przeważnie motywowali swoją ocenę faktem, że po redukcjach zatrudnienia pozostali sami najlepsi, czyli kadra wieloletnia, doświadczona i wypróbowana. Oceny raczej dobre wystawiło swoim podwładnym sześciu kierowników działów (tj. w 18% firm). W dwóch przedsiębiorstwach kierownicy wyrażali

³ Obszerne omówienie wyników badań można znaleźć w raporcie opublikowanym na stronie autora pod adresem: http://jokiel.ae.wroc.pl/strategie_zaoatrzenia.htm.

⁴ Podobne wyniki badań prezentuje [Dudzik 1998, s. 208].

zastrzeżenia do pracy swoich podwładnych, oczywiście nie dotyczyło to wszystkich pracowników, jednak respondenci nie ukrywali chęci wymiany części kadry komórek zaopatrzeniowych. W trzech firmach kierownicy nie potrafili jasno ocenić swoich podwładnych, a pozostałe dwie firmy posiadały jednoosobowe działy zaopatrzenia. Ilustruje to wykres na rys. 1.



Rys. 1. Ocena podwładnych przez kierownika zaopatrzenia

Źródło: opracowanie własne.

Znakomita większość pracowników służb zaopatrzenia wykazuje się długim stażem pracy w obecnie zatrudniającym ich przedsiębiorstwie. Pracownicy młodzi i nowo przyjęci stanowią około 10% ogółu zatrudnionych w służbach zaopatrzenia badanych przedsiębiorstwach. Osób ze stażem od trzech do maksymalnie sześciu lat w firmie jest ok. 9%. Reszta pracowników posiada długi staż pracy w badanych zakładach, przeważnie na stanowiskach zaopatrzeniowców.

Ocena pracowników bazuje więc przede wszystkim na ich długoletnim doświadczeniu. Inne kryteria oceny, jak wykształcenie czy znajomość języków obcych, są brane pod uwagę w drugiej kolejności. Wśród pracowników zaopatrzenia przeważają pracownicy z wykształceniem średnim; stanowią oni 64% ogółu zatrudnionych w tych działach. Wykształcenie wyższe posiada 33% pracowników zaopatrzenia. Zgodnie z opiniami respondentów, jedynie 35% pracowników służb zaopatrzenia włada przynajmniej jednym językiem obcym. Sytuację tę można skojarzyć z małą liczbą młodych pracowników w służbach zaopatrzenia, które mogłyby dysponować lepszą znajomością języka obcego i dyplomami uczelni wyższych.

Formalna okresowa ocena pracowników przez kierownika służb zaopatrzenia jest dokonywana w 79% firm. Jest ona przeprowadzana najczęściej raz w roku, a w niektórych firmach – raz na pół roku. Stanowi ona podstawę przyznania podwyżek, awansów, w jednym przypadku nawet rocznej nagrody pieniężnej oraz decyduje o zwolnieniach w sytuacji redukcji zatrudnienia. Jednak w przypadku 11

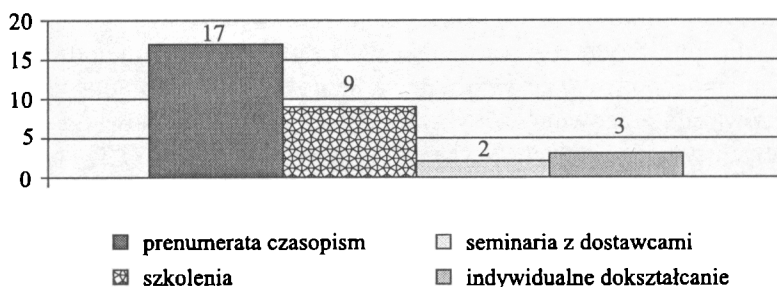
firm (33% respondentów) kierownicy zaopatrzenia deklarowali, że ocena praktycznie nie ma wpływu na żadne działania w stosunku do pracowników. Można więc powiedzieć, że jest ona wykonywana siłą inercji i nie przynosi żadnych efektów. Oznacza to, że w 54% badanych firm albo nie praktykuje się okresowej oceny pracowników, albo jest ona wykonywana bezowocnie.

3.3. Doskonalenie kadr służb zaopatrzenia

W ramach działań nakierowanych na rozwój pracowników pytano o prenumeratę czasopism fachowych traktujących o problemach zarządzania zaopatrzeniem materiałowym, udział w konferencjach, seminariach czy szkoleniach. Pytania odnosiły się bezpośrednio do kierowników służb zaopatrzenia.

Ogólnie zidentyfikowano 17 firm, tj. 51% populacji, w których respondenci systematycznie korzystają z opisanych czasopism fachowych z zakresu zarządzania sferą zaopatrzenia materiałowego. Ponadto w czterech firmach, tj. 12% populacji, kierownicy wykorzystywali takie periodyki do momentu zawieszenia finansowania prenumeraty przez przedsiębiorstwo.

Następnym zagadnieniem związanym z podnoszeniem swoich kompetencji przez kierowników zaopatrzenia jest udział w konferencjach, seminariach czy szkoleniach. Najwięcej deklaracji respondentów – 22 – dotyczyło szkoleń (67% populacji). W sześciu przedsiębiorstwach (18% populacji) były to szkolenia wewnętrzne. W pozostałych przedsiębiorstwach szkolenia z zakresu zarządzania zaopatrzeniem były organizowane komercyjnie i prowadzone przez pracowników akademii ekonomicznych, politechnik, Otreku oraz firm konsultingowych. Obecnie ze względu na redukcję kosztów od kilku lat zaniechano organizowania takich szkoleń w 13 z 22 przedsiębiorstw.



Rys. 2. Podnoszenie kwalifikacji przez kierownictwo służb zaopatrzenia

Źródło: opracowanie własne.

W dwóch przedsiębiorstwach (6% populacji) organizowane są we współpracy z dostawcami firmy coroczne seminaria, na których rozpatrywane są możliwości doskonalenia zarządzania dostawami. W trzech przedsiębiorstwach (9% populacji)

zaobserwowano aktywne działania kierownika zaopatrzenia w kierunku podnoszenia swoich kwalifikacji (kursy podyplomowe, publikacje w wewnętrznym periodyku i przygotowywanie rozprawy doktorskiej). W 9 przedsiębiorstwach (27% populacji) nie były prowadzone żadne z powyższych działań. Obecną sytuację rozwoju kadr w służbach zaopatrzenia przedstawia rys. 2.

Zauważalny jest więc odwrót od inwestycji w kapitał ludzki badanych przedsiębiorstw. Spowodowane jest to przede wszystkim względami finansowymi. Fakt ten należy ocenić negatywnie, zwłaszcza przyjmując optykę podejścia procesowego.

3.4. Współpraca z innymi komórkami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie

Badając wpływ i aktywność kierowników zaopatrzenia w procesie usprawniania działalności przedsiębiorstwa, pytano o uczestnictwo w zespołach zadaniowych, kołach jakości itp. Zespoły takie, w których działają kierownicy zaopatrzenia, funkcjonują w 14 badanych firmach (42% badanej populacji). Ich zadaniem jest redukcja kosztów na obszarach konstrukcji nowych wyrobów, zmian materiałowych w dotychczasowych wyrobach poprzez wprowadzanie tańszych substytutów, unifikację i standaryzację materiałową, jak również poprzez eliminację marnotrawstwa oraz inne usprawnienia organizacyjne. W skład tych zespołów, oprócz służb zaopatrzenia, wchodzi przeważnie pracownicy działów konstrukcyjno-technologicznych (siedem wskazań, tj. 21% populacji), ponadto były po dwa wskazania na przygotowanie produkcji, kierowników produkcji, logistykę, działy zapewnienia jakości i marketing. W trzech firmach należących do koncernów międzynarodowych zespoły takie działają wyłącznie na poziomie centralnych spółek korporacji.

W 10 z 33 przedsiębiorstw (30% populacji) badani kierownicy deklarowali, że jedynie administrują działaniami komórki zaopatrzenia. Ważniejsze decyzje co do wyboru dostawców, struktury zakupywanych asortymentów, zarządzania zapasami podejmowane są na szczeblu zarządu, w służbach konstruktorskich czy finansowych. Kierownik zaopatrzenia nie ma wpływu na te decyzje i jego rola ogranicza się do osiągania postawionych przed nim celów w sferze operacyjnej. Kierownicy ci nie uczestniczą w zespołach zadaniowych, kołach jakości czy w zebraniach z udziałem top managementu firmy. W przypadku firm, w których kierownicy zaopatrzenia nie działają systematycznie, w takich zespołach najczęściej obserwuje się stały konflikt z konstruktorami, ewentualnie z kierownictwem odpowiedzialnym za produkcję. Do częstych należały opinie, że „konstruktorzy poszaleli”, mnożąc różnicowanie w elementach, częściach i profilach nowych projektowanych produktów. Ponadto trudno przeforsować przez nich usprawnienia sugerowane przez służby zaopatrzenia. Najczęściej powodem tych zachowań było, zdaniem respondentów, doskonalenie technicznej strony produktu przez konstruktorów przy niedocenianiu jego aspektów ekonomicznych.

W przedsiębiorstwach, gdzie kierownicy zaopatrzenia czują się jedynie administratorami zakupów, raczej nie można mówić o ich partnerskiej współpracy z innymi komórkami, za to częste są narzekania na komórki zgłaszające zapotrzebowanie materiałowe.

W świetle powyższych odpowiedzi należy podkreślić, że w większości przedsiębiorstw kierownictwo służb zaopatrzenia nie współpracuje aktywnie z innymi komórkami w przedsiębiorstwie. Pogłębia to funkcjonalny podział zadań, obowiązków i rywalizację pomiędzy pionami przedsiębiorstwa. Również struktury organizacyjne większości z badanych przedsiębiorstw były typowo funkcjonalne (79% populacji), dwie spółki zorganizowane były dywizjonalnie. W pięciu przedsiębiorstwach trwa restrukturyzacja i nie udostępniono aktualnej struktury organizacyjnej do wglądu.

3.5. Charakter dokumentacji według norm ISO

Ostatnim zaprezentowanym w artykule spostrzeżeniem wynikającym z badań jest sposób tworzenia dokumentacji dla celów systemu zapewnienia jakości zgodnych z normami ISO serii 9000:2000. Kierownicy zaopatrzenia deklarowali aktywny udział w procesie tworzenia procedur i instrukcji opisujących działanie służb zaopatrzenia. W czterech przypadkach respondenci oświadczyli, że samodzielnie, bez żadnej pomocy, napisali istniejące procedury i instrukcje. Pozostali wskazywali na współpracę z osobami z działu kontroli jakości odpowiedzialnymi za koordynację wdrażania systemu jakości i jego certyfikację. Interesującym zjawiskiem był brak korzystania z usług zewnętrznych konsultantów czy brak uczestnictwa kierowników zaopatrzenia w szkoleniach, konferencjach na temat systemu jakości prowadzonych przez firmy doradcze czy środowiska akademickie. Wy tłumaczeniem tego faktu może być operacyjny, a co najwyżej taktyczny, charakter powstających procedur i instrukcji. Głównie formalizowały one działania realizowane dotąd przez służby zaopatrzenia, czyli opisywały zastaną rzeczywistość. Wynika to z odpowiedzi na pytanie, czy sformalizowanie procesów w postaci procedur i instrukcji wpłynęło na wzrost efektywności działania w sferze zaopatrzenia materiałowego. Jedynie w siedmiu firmach, tj. 21% populacji, kierownicy zaopatrzenia potwierdzili pozytywne oddziaływanie procedur na wzrost efektywności służb zaopatrzenia. W pozostałych przypadkach wskazywano raczej na efekty umiarkowane w postaci zaprowadzenia ładu kompetencyjnego, uporządkowania pracy w komórce zaopatrzenia albo nawet negatywne: wzrost biurokracji czy ograniczenie elastyczności działań.

4. Wnioski z badań

Analiza przedstawionych powyżej wyników badań wskazuje na rozbieżność pomiędzy podejściem procesowym postulowanym w normach ISO serii 9000:2000

a praktyką działania firm posiadających certyfikaty zgodności swoich systemów zapewnienia jakości z tymi normami. Szczególnie widoczne jest to na płaszczyźnie „humanistycznej” w postaci:

- nieistnienia lub funkcjonowania indolentnego systemu premiowego (niski poziom płacy ruchomej, najczęściej niezależniony od bezpośrednich, mierzalnych wyników pracy), który wypacza pozytywne oddziaływanie motywatora w postaci otrzymania premii w negatywny bodziec kary w postaci nieprzyznania lub obciążenia premii,
- niedoskonałej i bezowocnej oceny okresowej pracowników, która prowadzona jest raczej na mocy inercji podsycanej wymogami norm ISO,
- w ramach oszczędności w pierwszej kolejności zostały uszczuplone wydatki na rozwój kadr w postaci seminariów, szkoleń, prenumeraty czasopism fachowych itd.,
- w prawie połowie badanych przedsiębiorstw utrzymuje się sztywny funkcjonalny podział obowiązków, ponadto obserwuje się brak inicjatyw współpracy międzyfunkcjonalnej pomiędzy komórką zaopatrzenia materiałowego a innymi służbami w przedsiębiorstwie.

Sytuacja taka nie jest sprzyjająca wdrażaniu podejścia procesowego w badanych przedsiębiorstwach. Ponadto wskazano na głównie operacyjny charakter utworzonych procedur i instrukcji, według których miały działać służby zaopatrzenia. Sugeruje to brak uwzględnienia podejścia procesowego w trakcie tworzenia tej dokumentacji.

5. Modele dojrzałości procesowej a czynnik ludzki

Zaprojektowanie podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest łatwiejsze od jego wdrożenia. Płaszczyznę „inżynierską” opracować można w gronie ścisłego kierownictwa. Jeżeli jednak koncepcja ta ma sprawnie działać w praktyce, należy dokonać odpowiednich zmian również na płaszczyźnie „humanistycznej”. Wykształcenie odpowiednich wspomnianych wcześniej cech pracowników jest procesem inercyjnym. Badając właśnie te czynniki, najłatwiej można się zorientować, czy deklarowane, a nawet zapisane formalnie w dokumentacji podejście procesowe rzeczywiście funkcjonuje w przedsiębiorstwie. Ponadto można zbadać, w jakim stopniu jest to podejście procesowe wykorzystywane. W literaturze przedmiotu proponowane są różne modele dojrzałości procesowej organizacji. Jeden z nich przedstawia rys. 3.

Warto zwrócić uwagę na znaczną przewagę elementów należących do płaszczyzny „inżynierskiej” w wyodrębnieniu poszczególnych poziomów dojrzałości. Patrząc na przedstawione w tym modelu poziomy 1-5, można odnieść wrażenie, że można je osiągnąć ogólnie, bez zaangażowania bezpośrednich realizatorów procesów. Dopiero od poziomu 6 jest konieczne pełne zaangażowanie pracowników w celu ciągłego doskonalenia procesów, gdyż bez ich udziału nie można sobie

Poziom 7	Aktywne zarządzanie procesami Zarząd ocenia regularnie raporty dotyczące procesów i aktywnie wspiera usprawnianie procesów
Poziom 6	Systematyczne usprawnianie procesów Procesy gospodarcze są bieżąco usprawniane. Jest osiągana poprawa (wzrost) wydajności procesów
Poziom 5	Nadzorowanie realizacji celów procesów Cele procesów gospodarczych są regularnie nadzorowane pod kątem ich realizacji, co jest odnotowywane w raportach
Poziom 4	Planowanie celów procesów Ustalane są systematycznie cele procesów gospodarczych
Poziom 3	Pomiar i ewidencja wyników (efektów) procesów Wyniki procesów są regularnie mierzone na podstawie przyjętych mierników
Poziom 2	Ustalenie właścicieli procesów Dla procesów i ich czynności są ustalani właściciele
Poziom 1	Identyfikacja i dokumentowanie procesów Procesy gospodarcze są identyfikowane i dokumentowane

Rys. 3. Model dojrzałości procesowej opracowany przez Siemens

Źródło: [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 195].

wyobrazić regularnego ich usprawniania. Przyjmując inną perspektywę widzenia, można wskazać, że autorzy przedstawionego modelu zakładają, że w miarę przechodzenia od niższych do wyższych poziomów modelu równocześnie dokonują się zmiany w rosnącym zaangażowaniu pracowników, kulturze organizacyjnej, która zmienia się na bardziej „procesową” – co nie jest prawdą, gdyż zmiany te nie następują samoistnie.

W ramach projektu badawczego Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi opracowywany jest obecnie analogiczny model dojrzałości procesowej organizacji. Jedną z głównych trudności jest właśnie uwzględnienie w poszczególnych poziomach wymagań dotyczących płaszczyzny „humanistycznej” w organizacji, a następnie identyfikacja tych czynników i klasyfikacja w modelu.

W badaniach podejścia procesowego nie można zaniedbywać roli „czynników miękkich” zarządzania, gdyż grozi to otrzymaniem wyników jedynie deklarowanego, a nie realizowanego podejścia procesowego. Analogiczny przykład mogą

stanowić przedsiębiorstwa, które po otrzymaniu certyfikatu zgodności systemu zapewnienia jakości z normami ISO 9000:2000 zmniejszają intensywność działań, jakie powinny realizować według zapisów dokumentacji tego systemu – zwłaszcza w zakresie ciągłej aktualizacji stworzonych procedur. W konsekwencji powoduje to nagłą mobilizację, w ramach której przeprowadzana jest gruntowna modernizacja dokumentacji, w momencie zbliżania się następnego audytu certyfikacyjnego. Podejście procesowe nie może działać według podobnego scenariusza, gdyż jest to niezgodne z immanentnymi cechami tej koncepcji.

6. Podsumowanie

Na podstawie badań służb zaopatrzenia w przedsiębiorstwach przemysłowych zidentyfikowano okoliczności oddziałujące niekorzystnie na rozwój podejścia procesowego. Należą do nich: zauważalna przewaga negatywnych bodźców motywacyjnych, ocena zatrudnionych bazująca głównie na długoletnim doświadczeniu, ograniczanie inwestycji na rozwój wiedzy i umiejętności pracowników, utrzymujące się sztywne podziały funkcjonalne, zbyt niski poziom współpracy pomiędzy działami, komórkami czy służbami w przedsiębiorstwie. Sytuacja taka utrzymuje się pomimo wdrożenia w badanych przedsiębiorstwach systemów zapewnienia jakości zgodnych z normami ISO 9000:2000, które postulują rozwijanie podejścia procesowego.

Autor wyraża pogląd, że zbyt wiele uwagi w literaturze przedmiotu poświęca się tzw. inżynierskiej płaszczyźnie we wdrożeniu podejścia procesowego, nie doceniając znaczenia tzw. miękkich czynników zarządzania. Skutkuje to często pozorowaniem działań zmierzających do wdrożenia podejścia procesowego w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w momentach poprzedzających audyty certyfikujące. W takich sytuacjach są opracowane formalnie zręby podejścia procesowego, jednak w codziennej praktyce przedsiębiorstw nie jest ono stosowane.

Literatura

- Champy J., *X-engineering przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2003.
- Dudzik T.M., *Sytuacja służby zaopatrzenia materiałowego w przedsiębiorstwach krajowych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1998, nr 10.
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Wyd. DOM ORGANIZATORA, Toruń 2003.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- PN-EN ISO 9000:2000.
- Schmelzer H.J., Sesselmann W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser Verlag, München–Wien 2003.

THE MEANING OF HUMAN FACTOR IN PROCESS MANAGEMENT IN THE LIGHT OF SUPPLY SERVICES SURVEY

Summary

The article focuses on human factor significance in process approach implementation for management. The article presents results of empirical research carried out with management of purchasing department in 34 industrial enterprises. The main thesis of abstract is underestimating soft factors of management (culture organizational, know how, atmosphere of work), relatively to hard factors (structure, processes, procedures) during implementation of process approach in enterprises. This opinion is supported by results of research, which indicate in sphere of management staff worrying phenomenon, like: apparent advantage of negative motivation stimuli limited investments in employees' skills and knowledge development, sustaining stiff functional divisions, lack of cooperation between the departments or units in the enterprise.

Grzegorz Jokiel – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.