

Mateusz Juchniewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: Mateusz.juchniewicz@sgh.waw.pl

KONCEPCJE DOSKONALENIA ORGANIZACJI – EWOLUCJA, KRYTYKA, PERSPEKTYWY ROZWOJU

CONCEPTS OF ORGANISATIONS IMPROVEMENT – EVOLUTION, CRITICISM AND DEVELOPMENT PROSPECTS

DOI: 10.15611/pn.2017.463.03

Streszczenie: Nierozłącznym elementem zarządzania jest poszukiwanie możliwości usprawnienia organizacji, zwiększenia jej sprawności i skuteczności. W ostatnich latach można zaobserwować wzrost zainteresowania kompleksowymi metodami doskonalenia organizacji. Menedżerowie oczekują rozwiązań, które pomogą zintegrować wysiłki w różnych obszarach działalności organizacji, w postaci spójnych, przejrzystych koncepcji. Niniejszy artykuł ma na celu usystematyzowanie terminologii dotyczącej ciągłego doskonalenia organizacji, przedstawienie historii koncepcji wspierających CI (*Continuous Improvement*) oraz próbę wskazania kierunków ich rozwoju w przyszłości. Wskazuje również obszary związane z CI, które wymagają głębszego rozpoznania i usystematyzowania. W ramach publikacji zaproponowano podział ewolucji koncepcji doskonalenia na etapy, które charakteryzowały się dominacją określonych modeli biznesowych, uwarunkowań kulturowych, poziomu technologii. Z bogatego zbioru współczesnych metod doskonalenia organizacji przedstawiono krytykę trzech najważniejszych – TQM, Six Sigma i modeli dojrzałości organizacji. Oczywiście taki wybór może być dyskusyjny, jednak nie ulega wątpliwości, że stanowią one obecnie dominujący nurt w koncepcjach doskonalenia organizacji. Na tej podstawie nakreślono potencjalne kierunki zmian w podejściu do doskonalenia organizacji.

Słowa kluczowe: ciągle doskonalenie, zarządzanie procesowe, zarządzania projektami.

Summary: Seeking new ways of improving the organization, increase its efficiency and effectiveness is an inseparable part of management. In recent years we have seen increased interest in the complex methods of organizational improvement. Managers expect solutions that help to integrate efforts in various areas of the organization in the form of consistent, transparent methodology. The following article aims to systematize the terminology for the continuous improvement of the organization, presenting the history of the concept supporting CI (Continuous improvement) and attempt to indicate the directions of their development in the future. It also indicates areas related to CI, which require further diagnosis and systematization. As a part of the publication a model of CI ideas evolution has been proposed, taking into account business models, cultural background and level of technology. From a rich collection of modern methods of improving the organization the criticism of three

main of them has been presented – TQM, Six Sigma, and maturity models. On this basis, potential directions of change in the approach to the improvement of the organization have been outlined.

Keywords: continuous improvement, process management, project management.

1. Wstęp

Zagadnienia doskonalenia działań podejmowanych przez człowieka towarzyszą nam od początku istnienia cywilizacji, a poszukiwanie możliwości osiągnięcia założonych efektów mniejszym wysiłkiem, lepsze wykorzystanie zasobów i ograniczenie marnotrawstwa wpisują się w naturalny proces rozwoju. Z kolei rosnąca złożoność przedsięwzięć pociąga za sobą coraz bardziej skomplikowane wyzwania dla organizatorów działalności ludzkiej. Zjawiska te możemy obserwować do dziś.

Nierozłącznym elementem zarządzania jest zatem poszukiwanie możliwości usprawnienia organizacji, zwiększenia jej sprawności i skuteczności. W ostatnich latach można zaobserwować wzrost zainteresowania kompleksowymi metodami doskonalenia organizacji. Menedżerowie oczekują rozwiązań, które pomogą zintegrować wysiłki w różnych obszarach działalności organizacji, w postaci spójnych, przejrzystych koncepcji.

Niniejszy artykuł ma na celu usystematyzowanie terminologii dotyczącej ciągłego doskonalenia organizacji, przedstawienie historii koncepcji wspierających CI (*Continuous Improvement*) oraz próbę wskazania kierunków ich rozwoju w przyszłości. Wskazuje również obszary związane z CI, które wymagają głębszego rozpoznania i usystematyzowania.

2. Ciągłe doskonalenie organizacji – istota zagadnienia

Termin *doskonalenie* jest nierozzerwalnie związany z zagadnieniem *doskonałości*. Doskonałość może być utożsamiana nie tylko z ludźmi i ich cechami, lecz także z efektami ich działań. Może zatem odnosić się do organizacji jako wytworu aktywności ludzkiej (na podstawie [Skalik 2014, s. 30]). Dążenie do doskonałości wynika z istoty i celu zarządzania, zarządzanie bowiem polega na harmonizowaniu działań wykonywanych na rzecz organizacji, zmierzających do osiągnięcia jej celów w sposób sprawny i skuteczny (na podstawie [Griffin 1996, s. 30]). Przedstawiona definicja istoty zarządzania nie wyczerpuje wszystkich zagadnień związanych z doskonaleniem organizacji – wymaga zatem uzupełnienia. W tym celu niezbędne jest sięgnięcie do prakseologii, która wprowadzie nie definiuje terminu *doskonałość* w działaniu, określa jednak cechy działalności, którą można uznać za doskonałą:

- sprawność
- skuteczność

- ekonomiczność
- korzystność.

Zagadnienia te skupiają się na technicznych aspektach działalności, nie uwzględniają jednak istotnych elementów kształtujących doskonałość organizacji, które dotyczą takich obszarów, jak społeczna odpowiedzialność, kultura, zachowania, etyka – definiując doskonałość w zarządzaniu, nie sposób ich pominąć. Konieczne jest zatem dokładne określenie, co oznacza *doskonałość* i *ciągłe doskonalenie* w zarządzaniu.

Ciągłe doskonalenie organizacji można zdefiniować jako podejście w zarządzaniu, w ramach którego poprzez ciągłe zmiany następuje poprawa jakości produktów i procesów przedsiębiorstwa, a więc w konsekwencji jego pozycji konkurencyjnej (na podstawie [Kirner i in. 2006, s. 1]). Można więc powiedzieć, że następuje zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i stopnia zadowolenia klientów [Nowosielski (red.) 2008, s. 40].

Autorzy raportu *Applying Continuous Improvement to high-end legal services* określają CI jako ustrukturyzowane i logiczne podejście do analizy i usprawniania sposobu, w jaki ludzie pracują [*Applying...* 2014, s. 2]. Dalej stwierdzają, że jest to podejście zakładające współpracę i wsparcie ekspertów w analizie swojej pracy i poszukiwaniu sposobów lepszego jej wykonania. Bardzo ważne przy tym jest naukowe podejście w poszukiwaniu najlepszych sposobów wykonywania zadań [*Applying...* 2014, s. 4].

Według P. Grajewskiego koncepcja ciągłego doskonalenia charakteryzuje się tym, że większość uczestników każdej organizacji codziennie odkrywa możliwości poprawy procesów, w których uczestniczy, oraz znajduje i wdraża rozwiązania służące do zwiększenia produktywności oraz jakości działań i produktów [Grajewski 2007, s. 104; Brajer-Marczak 2009, s. 154].

Ciągłe doskonalenie może być realizowane zasadniczo według dwóch scenariuszy – ewolucyjnego, zakładającego powolne usprawnianie działań, i rewolucyjnego, zakładającego radykalną przebudowę działalności. Obydwa podejścia nie wykluczają się, mogą być komplementarne (więcej [Nowosielski (red.) 2008, s. 77]).

Z kolei S. Cyfert wprowadza dodatkowy podział podejść do doskonalenia procesów w organizacji na strategiczne i operacyjne. Strategiczne doskonalenie to ciągłe dopasowywanie modelu procesowego do modelu biznesu. Natomiast doskonalenie operacyjne to skupienie się na pojedynczym celu i rozwiązywanie problemów jednej, konkretnej dysfunkcji zarządzania (więcej [Cyfert 2006, s. 41]).

Zagadnienie doskonalenia jest również sformułowane w najważniejszych standardach zarządzania procesami i jakością, takich jak np. ISO, BS, DIN. Według autorów normy ISO doskonalenie to identyfikacja działań doskonalących i sprawne zarządzanie nimi.

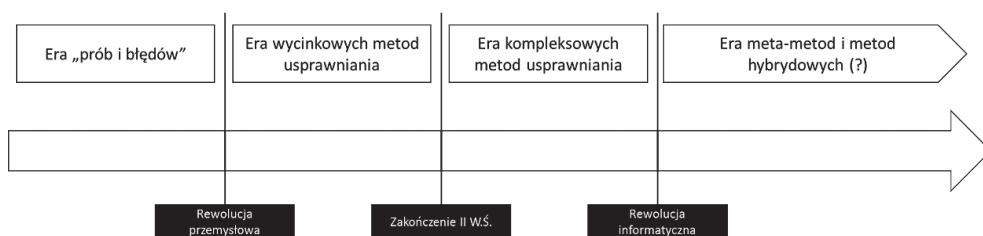
Podsumowując rozważania nad istotą ciągłego doskonalenia organizacji, można zdefiniować tę koncepcję jako **systematyczne, uporządkowane podejście obejmujące wszystkie szczeble organizacji, mające na celu stałe poszukiwanie możliwości podniesienia sprawności i skuteczności podejmowanych działań, wdrażanie**

i weryfikację efektów tych usprawnień w taki sposób, by mieć pewność, że ludzie w organizacji zajmują się wyłącznie procesami przynoszącymi wartość organizacji oraz klientom i realizują je efektywnie. W ujęciu syntetycznym będzie to zatem dążenie do sytuacji, gdy organizacja „robi rzeczy właściwe i we właściwy sposób”.

Problematyka osiągnięcia stanu doskonałości organizacji jest zatem głównym obszarem zainteresowania menedżerów i badaczy. Z tego względu rozwój koncepcji doskonalenia organizacji jest nierozdzielnie związany z rozwojem nauk o zarządzaniu. W dalszej części przedstawiono syntetyczny opis historii koncepcji doskonalenia organizacji.

3. Historia koncepcji doskonalenia organizacji

Historia koncepcji doskonalenia organizacji jest nierozdzielnie związana z historią nauk o zarządzaniu. Ewolucję podejścia do doskonalenia organizacji można podzielić na kilka faz, w których kładziono nacisk na różne aspekty funkcjonowania organizacji. Rozwój narzędzi w poszczególnych fazach następował głównie w wyniku gwałtownych zmian ekonomicznych, społecznych lub w obliczu powstania nowych technologii, które umożliwiały opracowanie bardziej złożonych narzędzi. W konsekwencji zmianom ulegały modele biznesowe przedsiębiorstw. Na rys. 1 przedstawiono umowne ramy czasowe dla poszczególnych faz rozwoju koncepcji usprawniania organizacji.



Rys. 1. Fazy rozwoju koncepcji doskonalenia organizacji

Źródło: opracowanie własne.

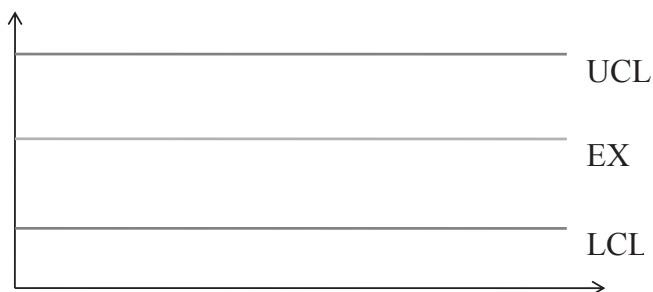
W każdej dziedzinie działalności osoby odpowiedzialne za organizację pracy stawały przed podobnymi dylematami:

- Jak usprawnić bieżącą działalność?
- Jak zmniejszyć marnotrawstwo?
- Jak sprawnie zorganizować pracę ludzi?
- Czy możliwe jest osiągnięcie zakładanych efektów mniejszym wysiłkiem?
- Czy istnieją sposoby lepszego wykorzystania dostępnych zasobów?

Jednak przez wiele wieków produkcja dóbr opierała się głównie na pracy wysoko wykwalifikowanych rzemieślników, którzy w całości decydowali o procesie

wytwórczym i przekazywali swoje doświadczenia czeladnikom. Doskonalenie działania odbywało się głównie metodą prób i błędów, nie miało charakteru systematyczności. Nie było też wystarczających bodźców, by w uporządkowany sposób poszukiwać metod usprawniania działalności. Faza ta została przedstawiona na rys. 1 jako era „prób i błędów”. Sytuacja zmieniła się radykalnie wraz z nadejściem rewolucji przemysłowej. Gwałtowny rozwój przemysłu i produkcji masowej trwale zmienił sposób patrzenia na organizację. Dotychczasowy model gospodarki, oparty na niskowydajnym rolnictwie i manufakturze, nie był w stanie zaspokoić potrzeb rozwijających się społeczeństw i lawinowo rosnącej liczby konsumentów. Niezbędne było wprowadzenie produkcji masowej przy użyciu maszyn, co umożliwiło wykonywanie pracy przez nisko wykwalifikowany personel. Następowala stopniowa komplikacja procesu wytwórczego, z kolei konieczność tworzenia dużej liczby produktów wymuszała standaryzację coraz większej liczby działań w celu utrzymania powtarzalności. Towarzyszący rewolucji w przemyśle rozwój transportu i komunikacji pozwolił na szerszą wymianę doświadczeń między ludźmi i organizacjami. W obliczu tak znacznych przemian konieczne było nowe spojrzenie na zarządzanie. Prace Charlesa Babbage’a, a przede wszystkim późniejsze Henri Fayola, Fredericka Taylora oraz Karola Adamieckiego stworzyły podstawy nowoczesnych metod usprawniania działalności i nowego nurtu w tej dziedzinie, który często utożsamiany jest z naukowym zarządzaniem. Jego głównymi założeniami było zastosowanie metod naukowych w obserwacji działania przedsiębiorstwa i skupienie na podnoszeniu wydajności pracy. Cechą charakterystyczną tego okresu, określonego na rys. 1 jako era wycinkowych metod usprawniania, było zwrócenie uwagi głównie na działalność wytwórczą przedsiębiorstwa. Dynamiczny rozwój tej dziedziny rozpoczął się w połowie XIX wieku. W Niemczech rozwinęła się *Betriebslehre*, czyli nauka o przedsiębiorstwie. W języku polskim stosowano określenie „ekonomika przedsiębiorstw” lub „ekonomika i organizacja przedsiębiorstw”. Prace poświęcone temu zagadnieniu dotyczyły organizacji pracy, efektywności wykorzystania czynników produkcji, administrowania przedsiębiorstwem i zagadnień rachunkowych. Właściciele zakładów produkcyjnych zaczęli stosować nagrody dla pracowników, których pomysły i działania przyczyniały się do poprawy jakości, mniejszych strat i lepszej organizacji. Najczęściej były to premie lub dni wolne od pracy. Stopniowo rozpoczynano wdrażanie kompleksowych programów mających na celu poprawę relacji między kierownictwem i załogą. Duży nacisk kładziono na udoskonalanie struktury organizacyjnej. Na przełomie XIX i XX wieku naukowe zarządzanie zaczęło się rozwijać w szczególności w oparciu o matematykę i statystykę. Wprowadzono ścisłą kontrolę wykorzystania zasobów, rozpoczęto zaawansowane pomiary efektywności pracy ludzi. W świadomości kadry kierowniczej zaczęły powszechniej funkcjonować kwestie wydajności pracy, skuteczności w działaniu, efektywności w gospodarowaniu zasobami. Druga połowa XIX wieku i początek XX to również okres największych sukcesów firm takich jak Ford, który jako jeden z pierwszych wdrożył koncepcję produkcji samochodów na linii montażowej, gdzie każdy robotnik był odpowiedzialny tylko za wąski zakres czynności.

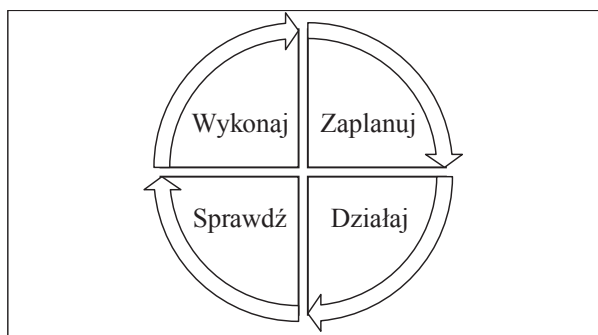
Na początku XX wieku praktycy i teoretycy zarządzania zaczęli zwracać większą uwagę na podejście procesowe. Jak już wspomniano, od połowy XIX do początku XX wieku usprawnianie organizacji odbywało się głównie poprzez udoskonalanie struktury organizacyjnej i metod wytwarzania. Tymczasem wprowadzenie do zarządzania metod matematycznych i statystycznych pozwoliło rozwinąć podejście procesowe i tym samym zwrócić uwagę na możliwość usprawniania procesów realizowanych w organizacji. Podobnie jak w przypadku naukowego zarządzania, również podejście procesowe ma swoich „ojców”.



Gdzie: UCL (Upper Control Limit) – górna granica odchyień
 EX – wartość oczekiwana
 LCL (Lower Control Limit) – dolna granica odchyień

Rys. 2. Przykładowa karta kontroli procesu

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Algorytm doskonalenia Shewharta

Źródło: opracowanie własne.

W latach 20. XX wieku swoje prace związane z podejściem procesowym rozpoczął Walter Shewhart. Pracując dla Western Electric i Bell Telephone Laboratories, analizował czynniki powodujące zmienność wydajności procesów. Opracował wówczas tzw. karty kontroli procesu (uproszczony schemat został przedstawiony na rys. 2),

wprowadził również algorytm ciągłego poprawiania jakości, zwany kołem Shewharta (część niej kołem Deminga). Został on przedstawiony na rys. 3.

Uznaje się, że stworzył podstawy tzw. statystycznej kontroli procesu. Jego opracowania stanowią podstawę kompleksowych koncepcji doskonalenia procesowego organizacji. Prace Shewharta rozpoczęły więc nową erę, która rozwijała się od zakończenia II wojny światowej aż do lat 80. XX wieku. Na rys. 1 została ona określona jako era kompleksowych metod doskonalenia. Rozwój koncepcji w tej „epoce” jest bardzo mocno związany z zarządzaniem jakością. W rozwoju podejść do tego zagadnienia często wyróżnia się trzy główne etapy rozwoju:

- kontrola jakości (lata 40. i 50. XX wieku)
- zapewnienie jakości (lata 60. i 70. XX wieku)
- jakość totalna (od lat 80. XX wieku).

Kolejne etapy pokazują zmianę podejścia do zarządzania jakością, jak i ciągłego doskonalenia organizacji.

Bliski współpracownik Shewharta, Deming rozwinął jego osiągnięcia i udoskonalili. Wraz z Juranem Deming popularyzował koncepcje statystycznej kontroli procesu w Japonii. Zastosowanie narzędzi statystycznych w połączeniu z kulturą pracy Japończyków pozwoliło na radykalną poprawę jakości produktów wytwarzanych przez tamtejsze firmy¹. Jednak Deming nie koncentrował się wyłącznie na ilościowym podejściu do zarządzania procesami i jakością. Uważał, że błędy w działalności organizacji wynikają przede wszystkim z nieefektywnych metod doskonalenia organizacji. Organizacja powinna więc stale powtarzać cykl PDCA. Swoje przemyślenia Deming sformułował w postaci słynnych 14 punktów, które stały się fundamentem koncepcji TQM. Podobne postulaty formułowali wspomniany Juran i uznany za jednego z najwybitniejszych praktyków zarządzania jakością Phillip Crosby.

W obliczu rosnącej złożoności warunków funkcjonowania organizacji dostrzeżono potrzebę opracowania podejść, które w spójny sposób obejmowałyby wszystkie aspekty działalności i pozwalały wdrażać usprawnienia w każdej funkcji i na każdym szczeblu zarządzania.

Jednym z najważniejszych modeli kompleksowych jest Toyota Production System (TPS), który był rozwijany w firmie Toyota od końca lat 40. XX wieku. Jego filozofia i pryncypia stanowią fundamenty wielu współczesnych koncepcji. U podstaw TPS leży przekonanie o budowaniu jakości końcowej produktu na każdym szczeblu jego wytwarzania oraz filozofia kaizen. Ten sposób myślenia pozwolił rozwinąć takie koncepcje, jak Lean Manufacturing czy Just-in-Time.

Sukcesy firmy Toyota we wdrażaniu i rozwijaniu TPS zwróciły uwagę zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania, którzy zaczęli dostrzegać korzyści z kompleksowego wdrożenia podejścia procesowego w doskonaleniu organizacji.

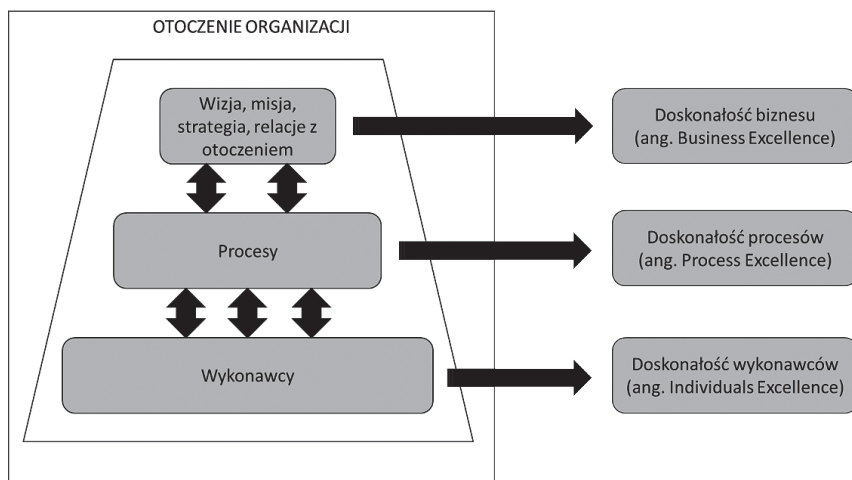
¹ W dowód uznania dla zasług Deminga Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów (*Union of Japanese Scientists and Engineers – JUSE*) w 1951 r. ustanowił Nagrodę Deminga (*Deming Prize*) dla przedsiębiorstw wykazujących się nadzwyczajnymi osiągnięciami w dziedzinie zarządzania jakością i ciągłego doskonalenia. Obecnie nagrodę tę uznaje się za najbardziej prestiżową na świecie w zakresie zarządzania jakością.

Kamieniem milowym w rozwoju kompleksowych koncepcji doskonalenia działalności organizacji jest Total Quality Management (TQM). Wprawdzie TQM odnosi się przede wszystkim do zarządzania jakością, jednak można określić ją jako filozofię zarządzania wszystkimi funkcjami organizacji i ciągłego doskonalenia każdego jej procesu. Wielu autorów zajmujących się TQM opisuje tę koncepcję jako „sposób życia organizacji” (więcej [Reed, Lemak 1996]). Wszystkie późniejsze kompleksowe koncepcje doskonalenia organizacji w mniejszym lub większym stopniu nawiązują do podejścia TQM, odchodząc od czysto narzędziowego ujęcia doskonalenia w kierunku zmiany kultury organizacji. Zwrócił na to uwagę już Ph. Crosby, stwierdzając, że „zmiana kultury organizacji nie polega na uczeniu ludzi stosowania nowych technik i narzędzi lub zastępowaniu dotychczasowych nowymi, lecz na zmianie dotychczasowych wartości na nowe” (na podstawie [Crosby 1986, s. 90]).

Lata 70. i 80. XX wieku to okres najbardziej dynamicznego rozwoju kompleksowych metod doskonalenia organizacji, których wspólnym fundamentem był cykl PDCA. Obok wspomnianego TQM na uwagę zasługuje *hoshin kanri*, koncepcja reengineeringu, podejście *lean* czy Six Sigma. Jednak obok wymienionych metod, skupionych wokół zarządzania jakością, zaczęła się rozwijać grupa narzędzi określanych mianem modeli dojrzałości. Są to narzędzia pozwalające w ramach procesu oceny przypisać organizację do określonego poziomu rozwoju i na tej podstawie zarekomendować działania umożliwiające osiągnięcie wyższego poziomu.

Modele dojrzałości zyskały popularność szczególnie w zarządzaniu procesami i projektami, jednak ich logika pozwala na szerokie zastosowanie niemalże w każdym obszarze działalności organizacji. Dzięki temu w ciągu ostatnich lat można zaobserwować dynamiczny rozwój tych koncepcji. Szacuje się, że obecnie na rynku funkcjonuje ok. 200 modeli dojrzałości w zarządzaniu. Najpopularniejsze modele to CMMI, BPM Maturity Model, OPM3, The Kerzner PMMM, OGC P3M3. Stanowią obecnie grupę podstawowych narzędzi wdrażania idei ciągłego doskonalenia w organizacjach.

Podsumowując przedstawioną ewolucję koncepcji, można zaproponować klasyfikację metod ciągłego doskonalenia, która obejmuje trzy obszary. Każda organizacja, bez względu na jej charakter, działa w określonym otoczeniu i wchodzi z nim w interakcje. W ramach swojej działalności może kształtować pewne elementy środowiska, jak również podlegać jego wpływom. Zależności te są szczególnie ważne w procesie kształtowania wizji organizacji jako całości. Misja organizacji i jej plany strategiczne muszą uwzględniać oczekiwania nie tylko klientów, lecz także innych interesariuszy. Ogólne wyobrażenie dotyczące kształtu organizacji i kierunku jej działania jest następnie przekładane na procesy, które mają dostarczyć jednoznacznie zdefiniowanych produktów i rezultatów niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Z kolei do sprawnej realizacji procesów niezbędni są wykonawcy o odpowiednich kwalifikacjach, którzy będą w stanie w sposób efektywny wykorzystać zasoby organizacji do osiągnięcia jej celów. Na tej podstawie można zatem zdefiniować trzy obszary doskonalenia organizacji. Zostały one zaprezentowane na rys. 4.



Rys. 4. Obszary doskonalenia organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przedstawionej struktury można sklasyfikować najważniejsze koncepcje ciągłego doskonalenia, ze szczególnym uwzględnieniem Six Sigma, *lean* i modeli dojrzałości.

Tabela 1. Klasyfikacja koncepcji doskonalenia organizacji

Nazwa	Doskonałość biznesu	Doskonałość procesów	Doskonałość wykonawców
Lean			
Six Sigma			
Modele dojrzałości organizacji			
Balanced Scorecard			
EFQM i pochodne			
Rummler - Brache			
Reengineering			
Baldrige Excellence Program			
Deming Prize			
Business Process Improvement			
Modele i standardy kompetencji			
Normy i standardy			
Total Quality Management			

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym rozdziale zaprezentowano perspektywy rozwoju najważniejszych koncepcji doskonalenia i omówiono najważniejsze nurty krytyki.

4. Perspektywy rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia, krytyka istniejących narzędzi

Przedstawiony na rys. 1 rozwój koncepcji doskonalenia organizacji i podział na ery ma charakter umowny. Stanowi punkt wyjścia do oceny perspektyw rozwoju podejścia do usprawniania działalności organizacji. Zagadnienie to jest szczególnie interesujące z perspektywy nasilającej się krytyki znanych i sprawdzonych w praktyce narzędzi.

Jednym z ważniejszych sygnałów jest krytyka metody Six Sigma. Metodzie tej często zarzuca się, że nie stanowi żadnego novum w zarządzaniu, a jest jedynie nowym opakowaniem dla sprawdzonych koncepcji i nazywa się ją „TQM na sterydach” (więcej [Catherwood 2002, s. 186–189]). Ponadto zwraca się uwagę na czynnik kultury organizacji i związane z nim ograniczenia w zastosowaniu Six Sigma. Doświadczenia praktyczne wskazują również na częsty problem nadmiernego skupienia się ludzi w organizacji wdrażającej podejście Six Sigma na parametrach liczbowych i statystyce. Bardzo łatwo wówczas stracić z pola widzenia właściwe cele wdrożenia.

Również modele dojrzałości muszą mierzyć się w ostatnich latach z falą krytyki. Po okresie niewątpliwych sukcesów i wzrostu popularności zasadność tego typu narzędzi jest podawana w wątpliwość. Najpoważniejszy zarzut wobec najbardziej rozpowszechnionych modeli to niepraktyczność i brak elastyczności (więcej [Judgev, Thomas 2002, s. 4–14]). Ponadto większość modeli operuje poziomami dojrzałości, co budzi poczucie wprowadzenia kolejnego systemu oceny, weryfikacji pracy. Często wskazuje się również na strukturę informacji w modelach dojrzałości – są one raczej ukierunkowane na przekaz „co zrobić”, a nie „jak zrobić”. Powoduje to trudności w podnoszeniu dojrzałości przez organizację własnymi siłami. Z kolei wysokie koszty wdrożenia przy wsparciu konsultantów i odroczone w czasie, trudno mierzalne korzyści powodują niechęć zarządzających do stosowania modeli dojrzałości na szerszą skalę. Ważnym zarzutem jest też skupienie się na sztucznym kategoryzowaniu organizacji według poziomów dojrzałości (więcej [Andersen, Jessen 2002, s. 457–461]).

Krytyka nie ominęła również podejścia TQM, wielokrotnie sprawdzonego w praktyce i szeroko opisanego w literaturze. Bardzo ważnym argumentem w tej krytyce było głośne bankructwo Wallace Company, laureata nagrody MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award. Firma zbankrutowała z powodu bardzo wysokich kosztów zarządzania jakością. Jako przyczyny porażki wskazywano głównie słabe powiązanie TQM ze strategią firmy, skupienie się na parametrach jakościowych, za które finalnie klienci nie byli gotowi płacić. Inne pułapki TQM to rekomendowane narzędzia służące do zbierania danych o klientach i ich oczekiwaniach, które nie są dopracowane od strony metodycznej. Równie często wskazuje się na nadmierną biurokrację i mechanistyczne podejście nieuwzględniające np. aspektów kulturowych, co w połączeniu z wielogodzinnymi szkoleniami dla pracowników może rodzić opór przed wdrożeniem i stosowaniem zasad TQM.

Jakie są więc perspektywy dla współczesnych koncepcji doskonalenia organizacji? Należy się spodziewać, że Six Sigma przez najbliższe lata pozostanie jedną

z wiodących koncepcji doskonalenia organizacji. Niezbędne jest jednak poświęcenie większej uwagi usprawnianiu systemów zarządzania zamiast wyłącznie „liczenia usterek”. Z kolei modele dojrzałości, które zwracają większą uwagę na usprawnianie systemów zarządzania, zbyt często traktują proces doskonalenia jako wdrażanie kolejnych dobrych praktyk ze zdefiniowanego katalogu. W najbliższych latach można się spodziewać rozwoju w tej grupie narzędzi aspektów „miękkich”, dotyczących zachowania ludzi, kultury organizacji, postawy kierownictwa. Z pewnością zwiększyłyby to aplikacyjność i wiarygodność modeli dojrzałości.

Ważnym kierunkiem rozwoju mogą być również koncepcje, które można określić mianem hybrydowych (na podstawie [Bhuiyan, Baghel 2005, s. 765]). Obecnie podejmuje się próby łączenia różnych koncepcji i tworzenia nowych podejść do ciągłego doskonalenia. Lean Six Sigma jest tego typu metodą z ugruntowaną pozycją w praktyce zarządzania. Pojawiają się próby łączenia Six Sigma z CMMI oraz standardami ISO. Z pewnością warto obserwować tego typu inicjatywy.

5. Podsumowanie

Z terminem „doskonalenie” nierozzerwalnie związany jest termin „doskonałość”, który jednak mocno wkracza w obszary religii i filozofii. Czy zatem doskonałość może dotyczyć organizacji i zarządzania? W. Tatarkiewicz napisał: „Prawdziwa doskonałość leży w nieustannym ulepszaniu, stałym dopełnianiu, pojawianiu się nowych rzeczy, właściwości, wartości. Gdyby świat był tak doskonały, że nie zostawiałby miejsca na rzeczy nowe, to nie miałby największej doskonałości: gdyby więc był doskonały, to nie byłby doskonały” [Tatarkiewicz 1991, s. 22]. Z kolei Goethe stwierdził kiedyś: „Doskonałość jest miarą nieba, dążenie do doskonałości – miarą człowieka”. Sam fakt pojawienia się w świadomości ludzi idei ciągłego doskonalenia jest objawem zdrowej kultury organizacji. W pracy menedżerów kluczowe jest jednak przełożenie pewnych pozytywnych zjawisk pierwotnych na realne korzyści dla organizacji. Przez ostatnie dekady duże wsparcie w tym zakresie oferowały różne koncepcje i modele doskonalenia, opisane w artykule. Od pewnego czasu muszą jednak stawiać czoła coraz bardziej trafnej krytyce, głównie ze strony praktyków zarządzania. Jeśli krytyka ta podziała stymulująco, doprowadzi do ewolucji tych narzędzi, zmiany ich architektury. Z pewnością koncepcja ciągłego doskonalenia pozostanie więc obecna w teorii i praktyce zarządzania. Trudno bowiem sobie wyobrazić porzucenie tej ścieżki w obliczu rosnącej zmienności warunków otoczenia organizacji. Ważne, by wdrażając i rozwijając koncepcje CI, nie zapominać, że są one tylko środkiem, a nie celem działania.

Literatura

- Andersen E.S., Jessen S.A., 2002, *Project maturity in organizations*, International Journal of Project Management, no. 21.
- Applying Continuous Improvement to high-end legal services*, 2014, Clifford Chance.

- Brajter-Marczak R., 2009, *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, UE, Wrocław.
- Bhuiyan N., Baghel A., 2005, *An overview of continuous improvement: from the past to the present*, Management Decision, vol. 43.
- Catherwood P., 2002, *What's different about Six Sigma?*, Manufacturing Engineer, no. 81.
- Crosby Ph., 1986, *Running Things: The Art of Making Things Happen*, McGraw Hill, New York.
- Cyfert S., 2006, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Poznań.
- Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Griffin R., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Judgev K., Thomas J., 2002, *Project Management Maturity Models: The silver bullets of competitive advantage?*, Project Management Journal, vol. 33(4).
- Kirner E., Ambruster H., Kinkel S., 2006, *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Baustein zur Prozessinnovation in KMU?*, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion, Nr 40, Dezember.
- Nowosielski S. (red.), 2008, *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław.
- Reed R., Lemak D.J., 1996, *Beyond Process: TQM content and firm performance*, Academy of Management Review, vol. 1.
- Skalik J., 2014, *Problem doskonałości zarządzania projektami organizacyjnymi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 363, UE Wrocław.
- Tatarkiewicz W., 1991, *O doskonałości*, Daimonion Instytut Wydawniczy, Lublin.
- <http://sjp.pwn.pl/slowniki/doskonalenie.html>