

# Procesowa struktura organizacji

Andrzej Blikle

27 kwietnia 2020

Prezentacja i książka „Doktryna jakości”  
do pobrania na [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)



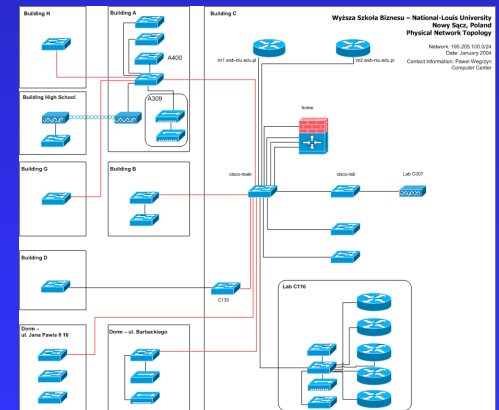
Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

# Cześć I

## Jak do tego doszło?

### Od koła wodnego do sieci komputerów

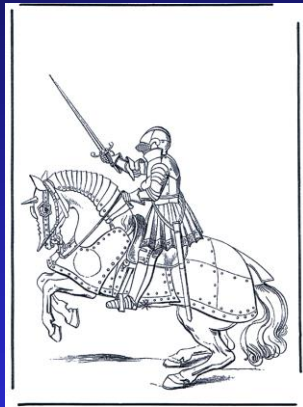


# Nowożytne rewolucje gospodarcze wg Petera Druckera

1. rewolucja feudalna — feudalizm,
2. rewolucja przemysłowa — kapitalizm,
3. rewolucja produktywności — kapitalizm
4. rewolucja wiedzy — postkapitalizm

# Rewolucja feudalna a.d. 700 – 1000

aktorzy sceny gospodarczej: właściciele środków produkcji  
feudał i rzemieślnik



- wynaleziono strzemię, koło wodne i wiatrak
- minimalny obrót handlowy środkami produkcji  
zmiana właściciela głównie przez dziedziczenie
- wiedza rzemieślnicza wiedzą „tajemną”  
*partacz* — rzemieślnik spoza cechu
- nauki ogólnie dostępne: medycyna, gramatyka,  
matematyka, logika, muzyka, retoryka,...

# Rewolucja przemysłowa — kapitalizm

aktorzy sceny gospodarczej: właściciele kapitału



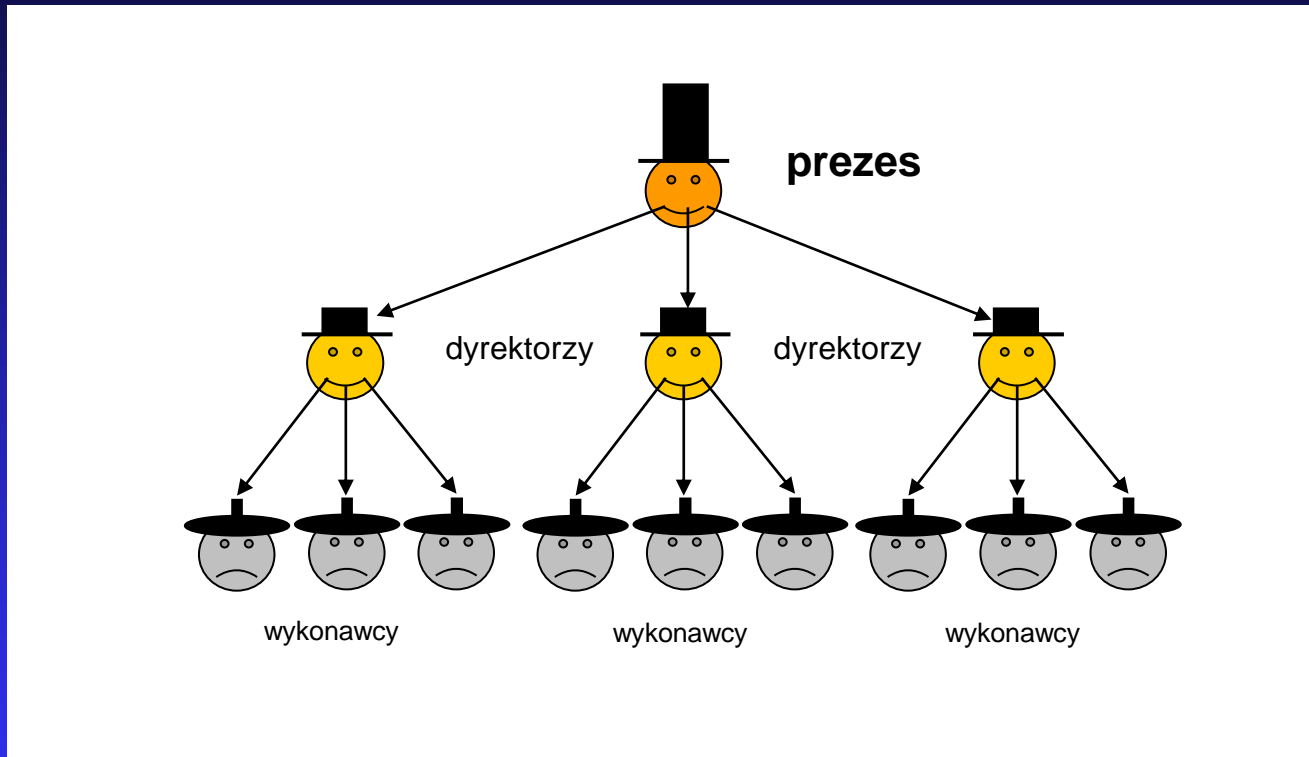
Winslow Taylor  
1856 - 1915



Linia produkcyjna z czasów  
Winslowa Taylora

- założenie pierwszej politechniki Ecole de Pont et Chaussée w Lyonie AD 1747 --- wiedza tajemna staje się powszechnie dostępna
- wynalezienie maszyny parowej i elektryczności
- powszechny obrót handlowy środkami produkcji
- technologia zostaje włączona do grupy ogólnie dostępnych nauk
- linia produkcyjna w miejsce grupy warsztatów
- ponad 50-krotny wzrost produktywności w 80 lat

# Taylorowski hierarchiczny model zarządzania



Zarządczy model Taylora został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

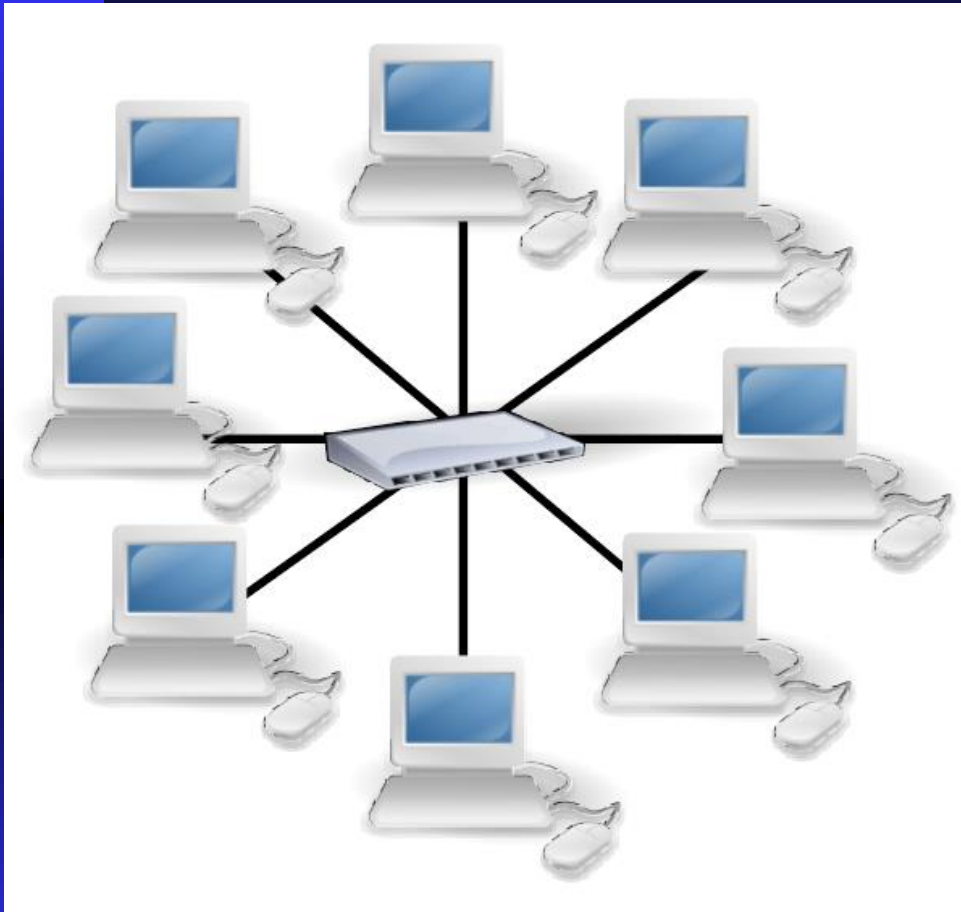
# Czemu służy zarządzanie operacyjne realizowane przez centralę?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

Czy jedynym możliwym paradygmatem synchronizacji jest zarządzanie centralne?

**nie!**

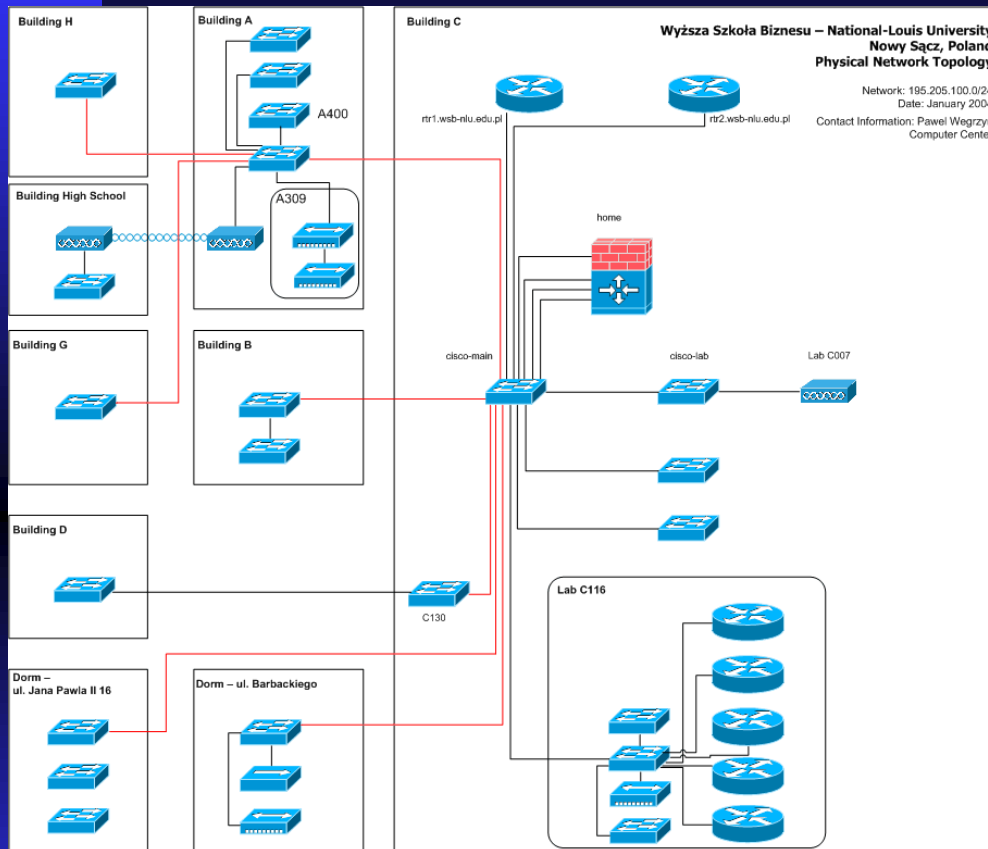
# Sieć komputerowa z lat 70.



- bardzo niewielka moc obliczeniowa (sztuczna inteligencja) terminali,
- terminale komunikują się ze sobą jedynie przez centralę,
- wszystkie zadania „intelektualne” wykonuje centrala.



# Dzisiejsza sieć komputerowa



**Brak centrali!**

- bardzo duża moc obliczeniowa (sztuczna inteligencja) terminali,
- terminale komunikują się bezpośrednio ze sobą,

**Podobnie wygląda struktura zarządcza firmy XXI wieku.**

# Cześć II

## Firmy wiedzy i jakości



# Dwie rewolucje przemysłowe XX wieku

## Taylorowska rewolucja produktywności (1900 - 1950)

- każdą operację prostą dokładnie opisać,
- ustalić kolejność ich wykonywania,
- jeden pracownik wykonuje jedną operację,
- ceniona jest dokładność wykonania,
- od innowacyjności i wiedzy jest kierownictwo

W latach 1900 – 1950  
50-krotny wzrost  
wydajności!

Przedsiębiorstwa  
konkurują ze sobą  
wydajnością.

## Demingowska rewolucja jakości (1950 - ...).

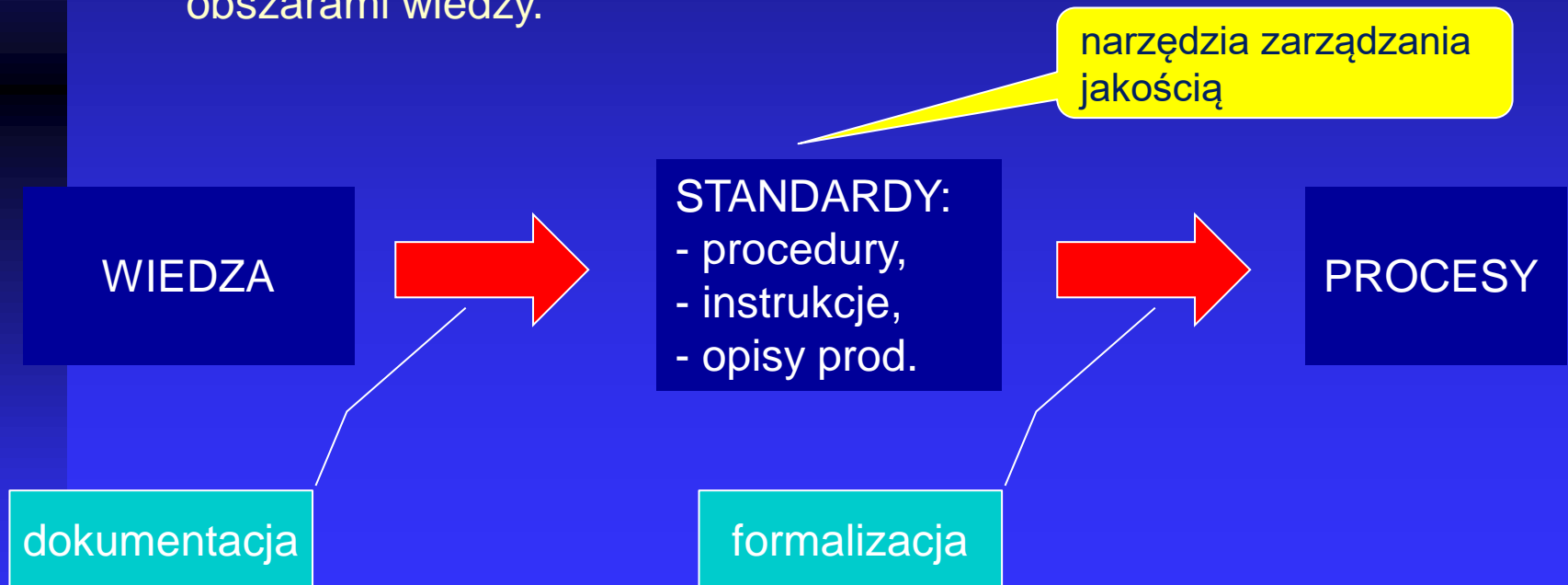
- doskonalimy wszyscy, wszystko i stale,
- podstawą wydajności i jakości jest harmonijna współpraca,
- osiągnięcie jakości wymaga „głębokiej wiedzy” i stałego uczenia się wszystkich wykonawców.

Gospodarka oparta na  
wiedzy, zarządzanie  
wiedzą.

Przedsiębiorstwa  
konkurują ze sobą  
jakością.

# Zarządzanie wiedzą

- ❑ wiedza jest zasobem, którym należy zarządzać,
- ❑ wiedza ciągle się zmienia,
- ❑ wiedza jest potrzebna na każdym stanowisku pracy,
- ❑ każdy pracownik musi opanować kilka obszarów wiedzy – w tym jeden główny,
- ❑ potrzebni są nauczyciele i trenerzy związani nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy.

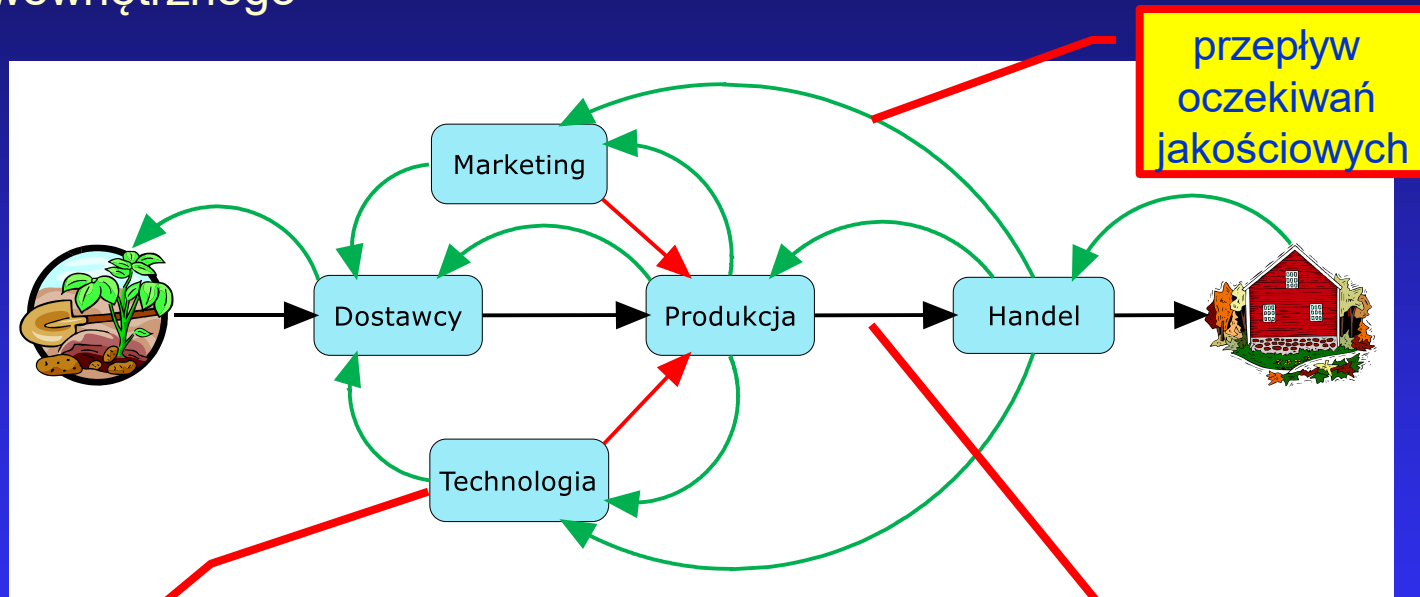


# Paradygmaty zarządzania wiedzą

1. wiedza staje się podstawowym zasobem przedsiębiorstwa,
2. wykonywane czynności wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy,
3. każdy pracownik wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — również czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego,
4. wobec uniwersalizacji pracy pracownika rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy,
5. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej **zespół** pojawia się ponad-wydziałowa jednostka **proces** związana z określonym obszarem wiedzy i rodzajem wykonywanych czynności,
6. relacje pomiędzy procesami nie dotyczą przekazywania poleceń, ale odpowiadają takim zjawiskom jak **przesyłanie produktu do dalszej obróbki, dostarczanie narzędzi, wspomaganie, szkolenie,**
7. pojawiają się pojęcia **wewnętrznego klienta** i **wewnętrznego dostawcy** stanowiące ogniwa w **łańcuchu jakości** wiodącym od zewnętrznego dostawcy do zewnętrznego klienta.

# Paradygmaty zarządzania jakością

- ❑ jakość określa klient,
- ❑ wiedza o oczekiwaniach klienta musi docierać na każde stanowisko pracy,
- ❑ każde stanowisko pracy ma swojego klienta zewnętrznego lub wewnętrznego

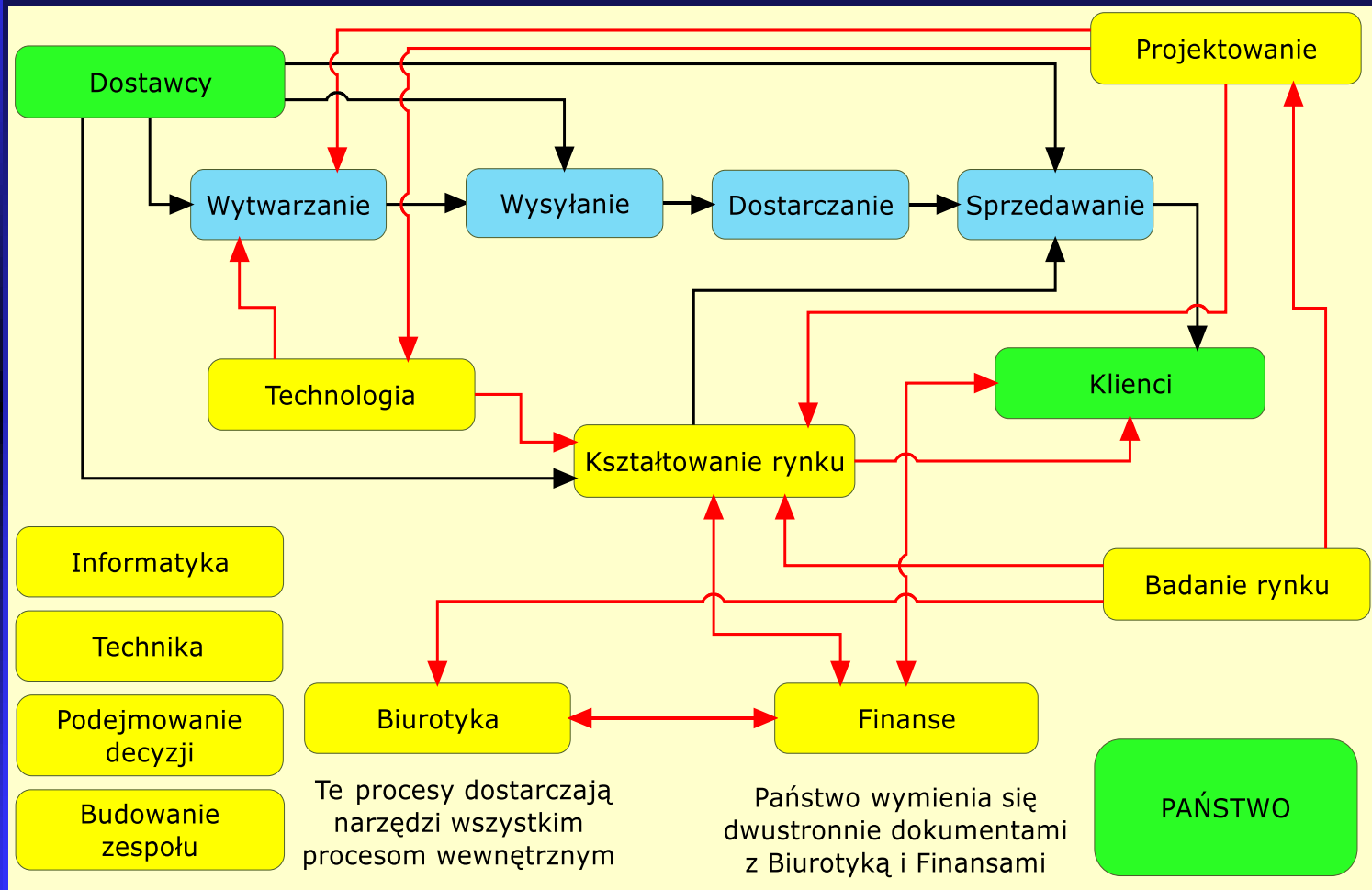


proces to zbiór czynności

- przetwarzających produkty o podobnych charakterze,
- odwołujących się do wspólnego obszaru wiedzy.

przeływ produktów

# Demingowski procesowy model zarządzania wiedzą i jakością

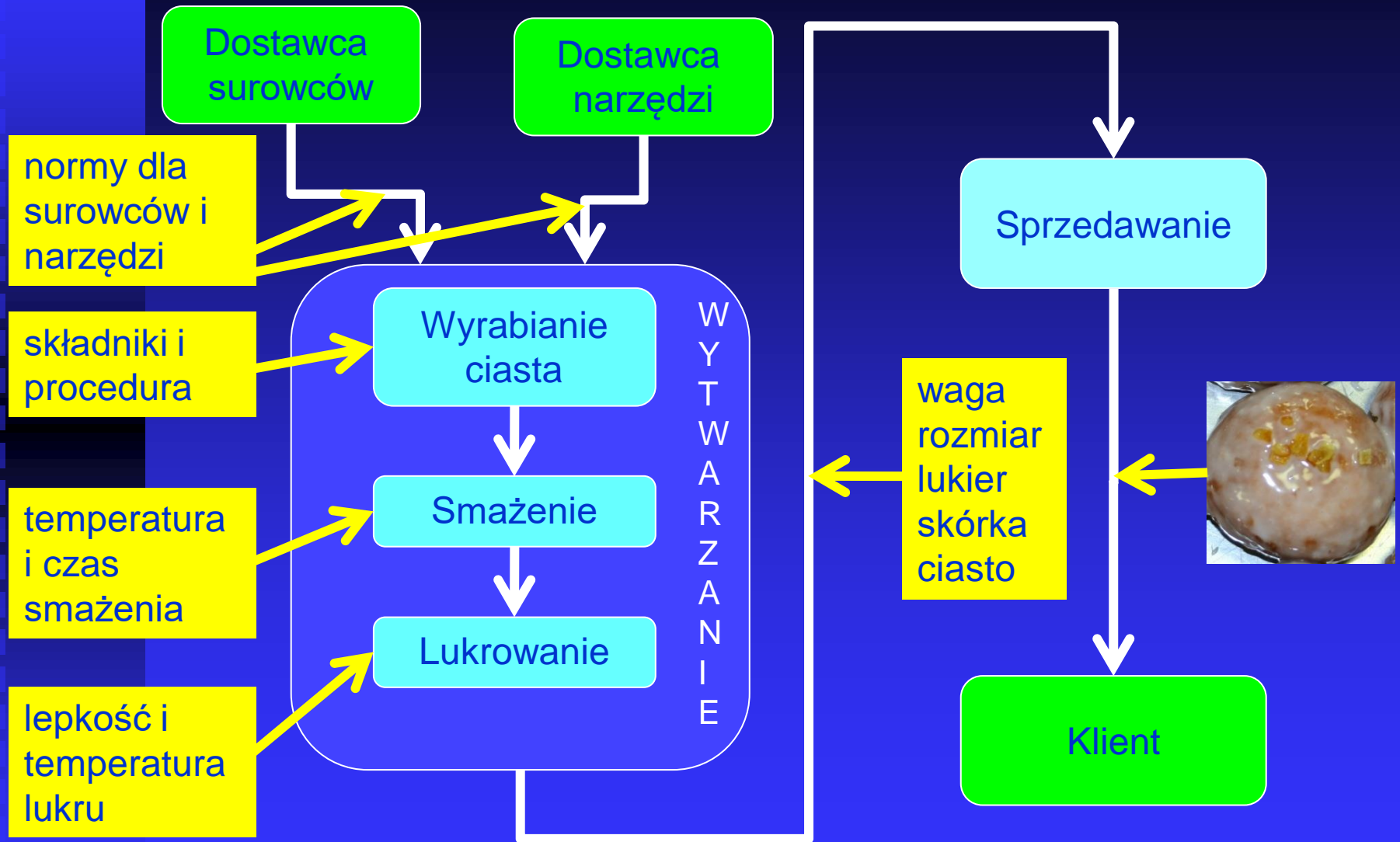


# Przeptywy pomiędzy dostawcą i odbiorcą sygnały synchronizujące



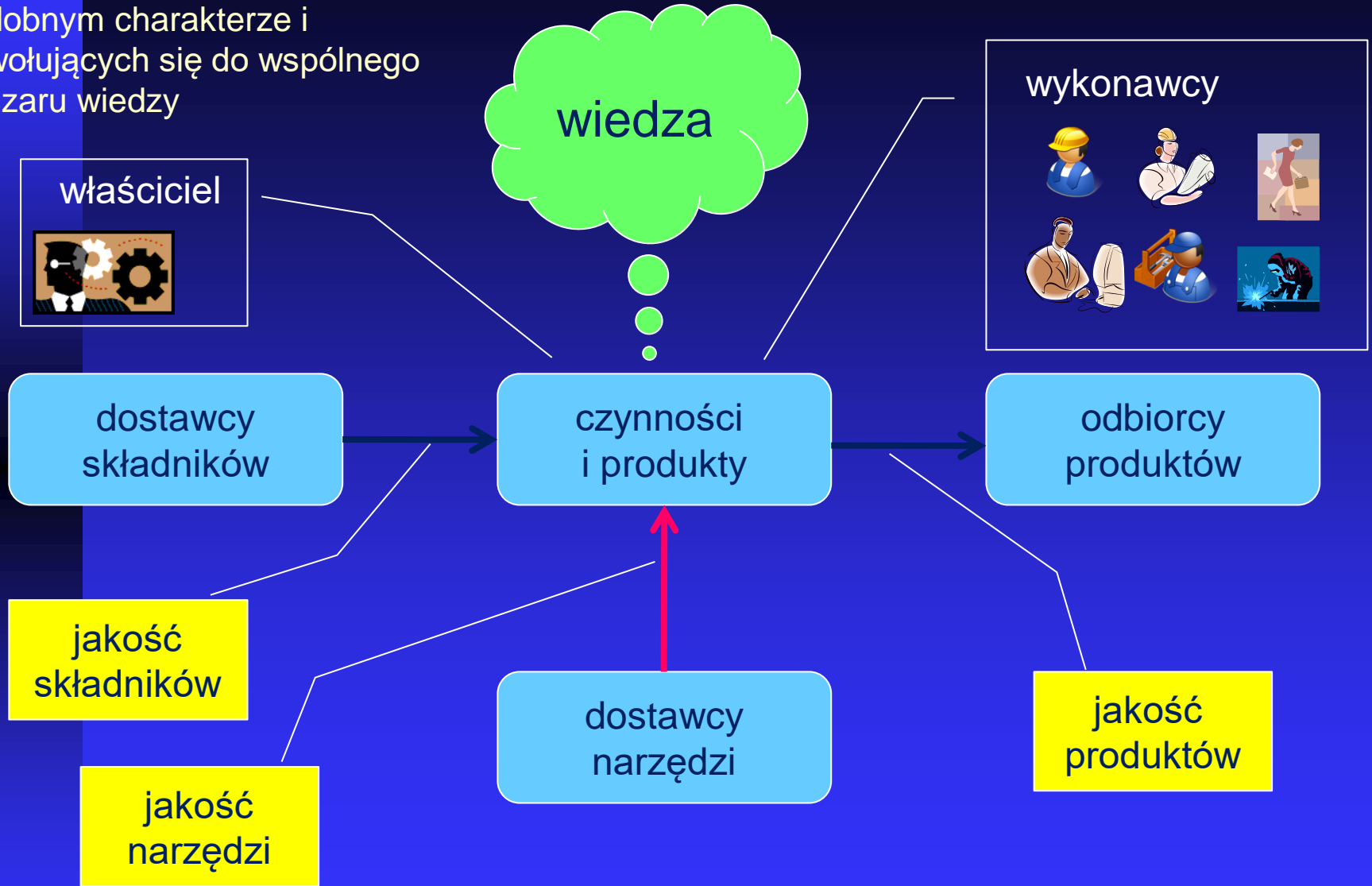


# Przepływ informacji o standardzie jakości



Proces to zbiór czynności przetwarzających produkty o podobnym charakterze i odwołujących się do wspólnego obszaru wiedzy

# Atrybuty procesu



# Narzędzia

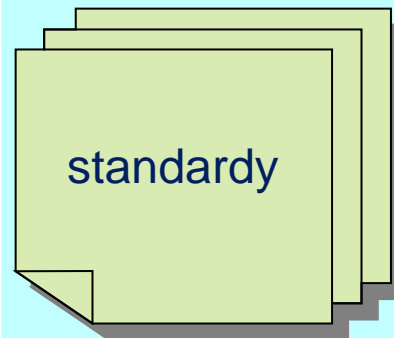
## narzędzia materialne



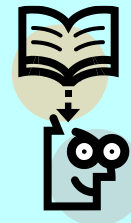
## narzędzia intelektualne



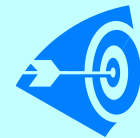
programy  
komputerowe



receptury,  
procedury,  
instrukcje,  
wzorce,  
...



wiedza

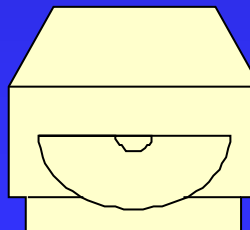
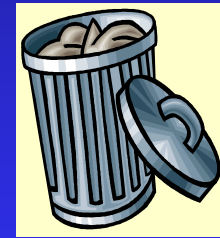


decyzje  
zarządcze

# Cześć III

# Produkty

# i ich normy jakości



# Dokument

Każdy wydrukowany lub elektroniczny tekst za wyjątkiem szyldów, etykiet produktów, plakatów, druków na opakowaniach itp.

## NORMA JAKOŚCI DLA DOKUMENTÓW

1. **Poprawny merytorycznie:** zgodny z rzeczywistością, której dotyczy, wiedzą, prawem, standardami, normami społecznymi,...
2. **Poprawny komunikacyjnie:** zrozumiały, jednoznaczny i niesprzeczny wewnątrznie.
3. **Poprawny co do formy:** ortografia, interpunkcja, gramatyka, stylistyka, stosowność, słownictwo, układ redakcyjny, układ typograficzny.

# Dokumentacja produktu (zbiór dokumentów)

## produkty techniczne

1. podstawowe dane techniczne,
2. atest bezpieczeństwa,
3. atest żywnościowy (niekiedy),
4. instrukcja użytkowania,
5. informacja marketingowa,
6. warunki gwarancji i reklamacji

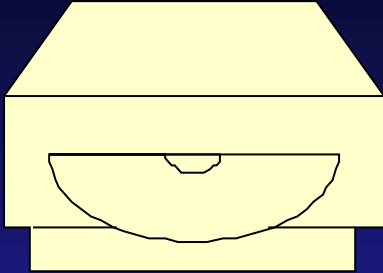
## produkty spożywcze

1. ślad produktu,
2. skład, obecność alergenów, atest, zalecenia żywieniowe,
3. warunki przechowywania i data przydatności do spożycia,
4. porady konsumpcyjne
5. informacja marketingowa,
6. warunki gwarancji i reklamacji

## NORMA JAKOŚCI DLA DOKUMENTACJI

1. Opisuje produkt, którego dotyczy.
2. Składające się na nią dokumenty spełniają normę jakości dla dokumentu

# Baza danych



zbiór danych (w tym dokumentów) elektronicznych mający strukturę wewnętrzną, która pozwala na określenie algorytmów umieszczania informacji w bazie oraz ich wyszukiwania.

## **NORMA JAKOŚCI DLA BAZY DANYCH**

1. umieszczanie i wyszukiwanie danych w bazie da się wykonywać w sposób pozwalający na wygodne i skuteczne posługiwanie się bazą danych przez jej użytkowników,
2. ochrona danych w bazie skutecznie chroni interes firmy, a w szczególności baza jest zaopatrzona w skuteczne narzędzia do archiwizacji danych,
3. spełnia wymogi prawne, jeżeli się do niej stosują, np. o ochronie danych osobowych lub pełności danych księgowych,
4. oprogramowanie bazy danych zostało pozyskane przez firmę z zachowaniem zasad wymaganych przez twórców oprogramowania,
5. dokumentacja bazy danych spełnia normę jakości dokumentacji.

# Odpady



szczególny rodzaj produktów ubocznych nie nadających się do dalszego wykorzystania w firmie,

## **NORMA JAKOŚCI DLA ODPADÓW**

Norma określona w przepisach o ochronie środowiska





# Drużyna

Drużyna to grupa ludzi współpracujących ze sobą dla realizacji wspólnego zadania.

## **NORMA JAKOŚCI DLA DRUŻYNY**

1. członkowie drużyny dysponują wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi do:
  1. wykonywania powierzonych sobie zadań,
  2. pracy w zespole,
  3. podnoszenia jakości produktów i usług,
2. współpraca pomiędzy członkami drużyny przebiega w zgodzie z normami społecznymi i normami prawa,
3. członkowie zespołu zostali dopuszczeni do pracy przez lekarza zakładowego,
4. jeżeli miejsce i specyfika pracy tego wymagają, członkowie drużyny spełniają normy bezpieczeństwa żywności (książeczki zdrowia, czyste ubranie robocze, czapka itp.).

# Stany rynku

Stan rynku to każdy układ konkretnych wartości parametrów rynku. Wybór parametrów należy do właściciela procesu Standardy Marketingowe. Aktualne wartości parametrów mierzy się przy pomocy badań rynku.

<b>atrybut</b>	<b>wartość atrybutu</b>
zakres	Warszawa, miasta, gdzie mamy franczyzę, reszta Polski
nasycenie	70% w Warszawie, 10% w miastach, gdzie mamy franczyzę, poniżej 1‰ w reszcie kraju
udział w rynku	poniżej 1‰
znajomość marki	4 na skali od 0 do 10
opinia o marce	7 na skali od 0 do 10
znajomość produktów	3 na skali od 0 do 10
opinia o produktach	6 na skali od 0 do 10
opinia nie-klientów	7 na skali od 0 do 10
gotowość do zakupu	3 na skali od 0 do 10

## **NORMA JAKOŚCI DLA STANU RYNKU**

Spełnia założenia strategii marketingowej zarządu

# Cześć III

# Typy czynności procesowych

# Czynności wytwórcze

Przetwarzanie surowców / składników w produkty.



# Czynności zmiany stanu

1. Zmiany stanu przedmiotów fizycznych
  - i. naprawa samochodu,
  - ii. administrowanie witryną internetową,
  - iii. oczyszczanie wody, powietrza, gleby...,
  - iv. czynności hodowlane,
  - v. leczenie pacjenta,
  - vi. ...
2. Zmiany świadomości
  - i. czynności edukacyjne
  - ii. czynności marketingowe
  - iii. czynności perswazyjne,
  - iv. ...



# Czynności przemieszczania

Zamiana produktu umiejscowionego na inny produkt umiejscowiony



# Cześć IV

# Wykonawcy procesów



# Trzy rodzaje czynności realizowanych przez wykonawców procesów

Czynności procesowe –  
przetwarzają składniki w  
produkty

np. cukiernicy wytwarzają produkty  
cukiernicze

Czynności okołoprocessowe –  
doskonalenie jakości,  
podnoszenie wiedzy,  
logistyka procesu

np. cukiernicy doskonalą swoją  
pracę, podnoszą kwalifikacje i  
przekazują dostawcom swoje  
zamówienia i oczekiwania  
jakościowe

Czynności innych procesów

np. cukiernicy czyszczą swoje  
narzędzia pracy; proces Higiena



# Obowiązki właściciela procesu

## 1. Zarządzanie wiedzą

- a. Bieżące aktualizowanie tabelki definicyjnej procesu.
- b. Tworzenie i aktualizacja standardów: instrukcje, procedury, regulaminy.
- c. Śledzenie literatury w zakresie wiedzy związanej z procesem.
- d. Dbłość o właściwy poziom wiedzy wykonawców procesu.
- e. Dbłość o właściwy poziom wiedzy odbiorców procesu.

## 2. Zarządzanie produktami

- a. Dbłość o prawidłowe wykonywanie czynności w procesie.
- b. Dbłość o stałą dostępność na stanowiskach pracy dokumentacji operacyjnej procesu.

## 3. Zarządzanie jakością

- a. Koordynowanie prac związanych z podnoszeniem jakości produktów (koła jakości).
- b. Prowadzenie i koordynowanie prac związanych z uzyskiwaniem standardów, uprawnień itp.
- c. Dbłość o wiedzę i umiejętności wykonawców procesu w zakresie zarządzania jakością w procesie. Organizowanie szkoleń.
- d. Informowanie kierowników zespołów o jakości pracy ich podopiecznych, a w szczególności wskazywanie elementów pracy wymagających poprawy.

# Obowiązki właściciela procesu c.d.

## 4. Współpraca

- a. Współpraca z kierownikami zespołów realizujących czynności procesowe w zakresie nadzoru nad prawidłowym (zgodnym z dokumentacją operacyjną procesu) wykonywaniem tych czynności.
- b. Współpraca z pełnomocnikiem jakości w działaniach poaudytowych związanych z doskonaleniem procesu oraz zatwierdzaniu nowych procedur i instrukcji.
- c. Współpraca z kierownictwem firmy, a w szczególności przygotowywanie raportów i analiz z funkcjonowania procesu.

# Uprawnienia właściciela procesu

Podejmowanie suwerennych decyzji w zakresie:

1. sposobów wykonywania czynności w procesie (jak to robić),
2. definiowania norm jakości we współpracy z właścicielami procesów-dostawców i procesów-odbiorców,
3. dbałości o jakość produktów i wiedzę w tym zakresie wykonawców procesu własnego oraz wykonawców procesów-odbiorców,
4. dbałości o wiedzę dostawców surowców i narzędzi w zakresie ich oczekiwanej jakości,
5. prowadzenia lub organizowanie szkoleń.

**Właściciel procesu nie ma prawa do wydawania poleceń zarządczych: kto, co i kiedy.**

**Właściciel procesu ma prawo i obowiązek udzielania pouczeń: jak coś się robi oraz kogo i w jakim zakresie należy przeszkolić.**

# Właściciele procesu a kierownicy zespołu

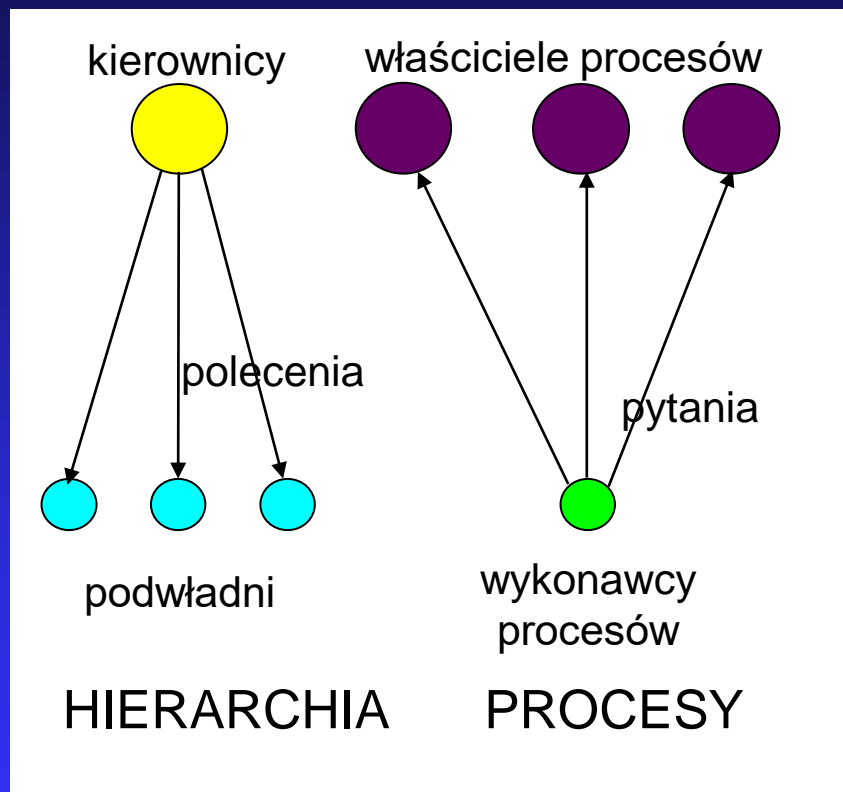
Kierownicy zespołów odpowiadają na pytania:

- kto i co zrobi?
- na kiedy zrobi?
- komu to przekaże?

Oni podejmują decyzje operacyjne.

Właściciele procesów odpowiadają na pytania:

- jak to zrobić?







DZIĘKUJĘ  
ZA UWAGĘ