

# Samorganizacja procesowa

Andrzej Blikle  
6 listopada 2016



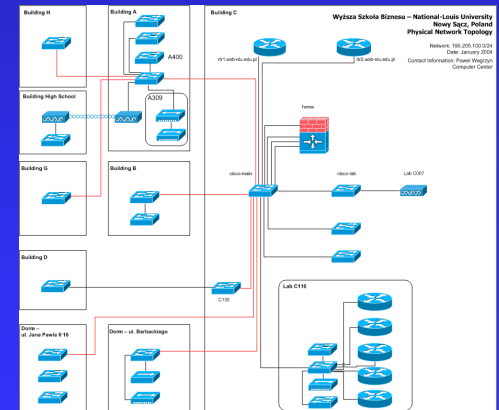
Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](#).

© **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

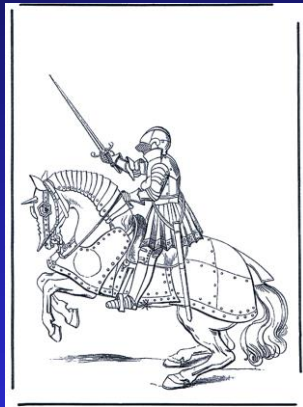


# Nowożytne rewolucje gospodarcze wg Petera Druckera

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



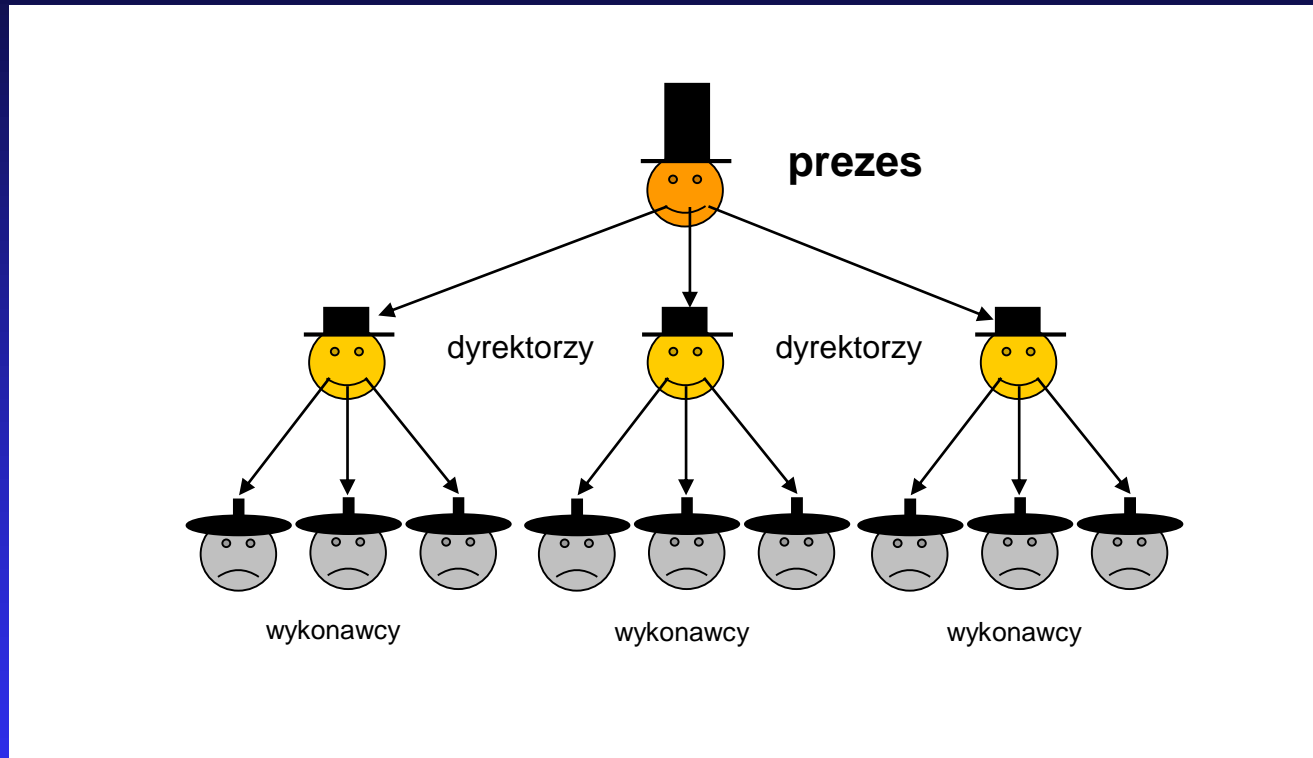
Winslow Taylor  
1856 - 1915



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.

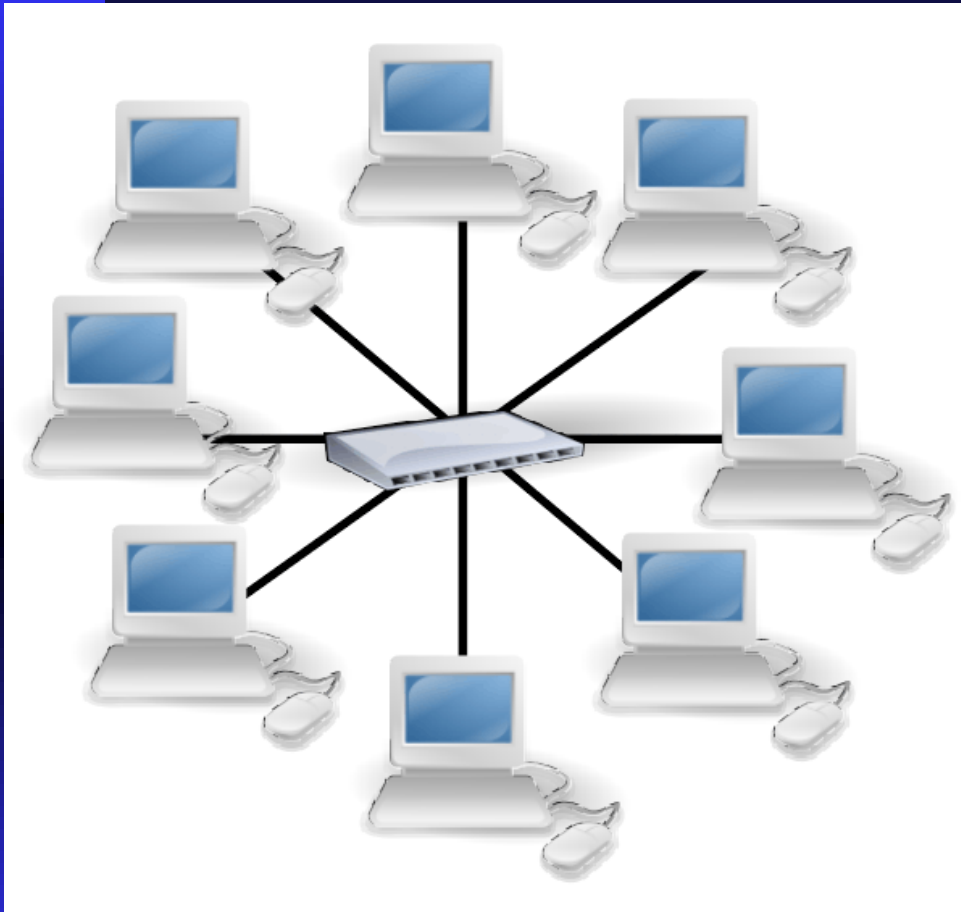
# Czemu służy zarządzanie operacyjne realizowane przez centralę?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

Czy jedynym możliwym paradygmatem synchronizacji jest zarządzanie centralne?

**nie!**

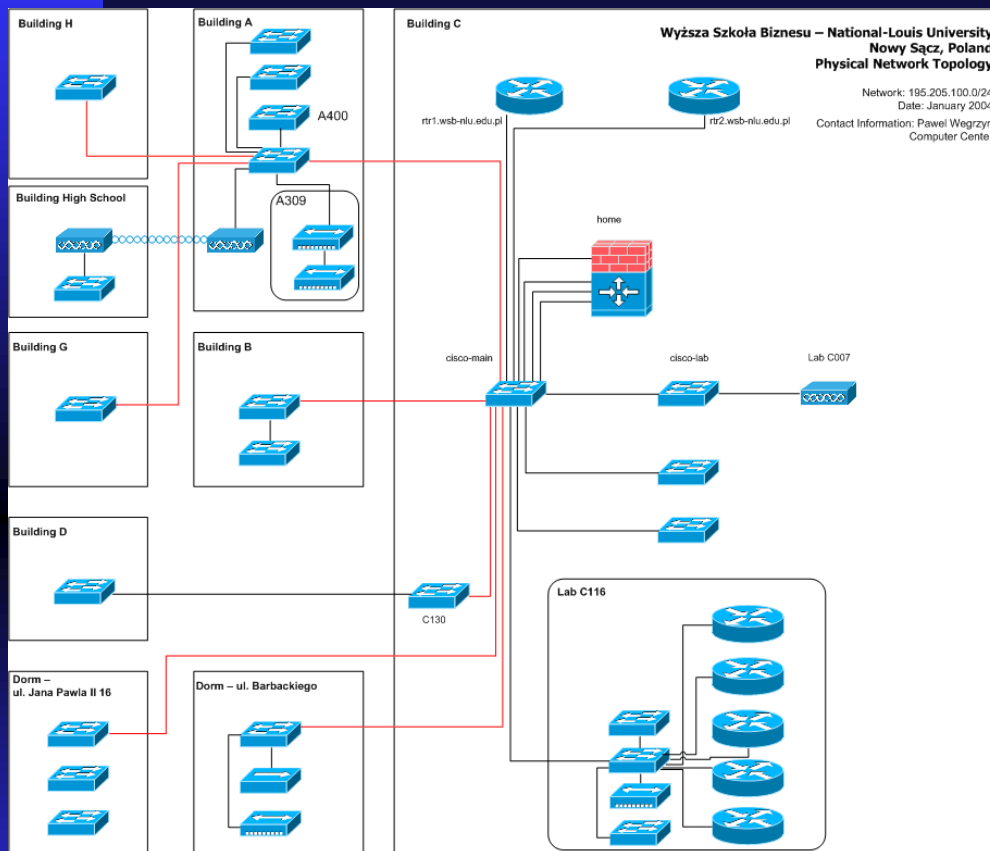
# Sieć komputerowa z lat 70.



- 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.

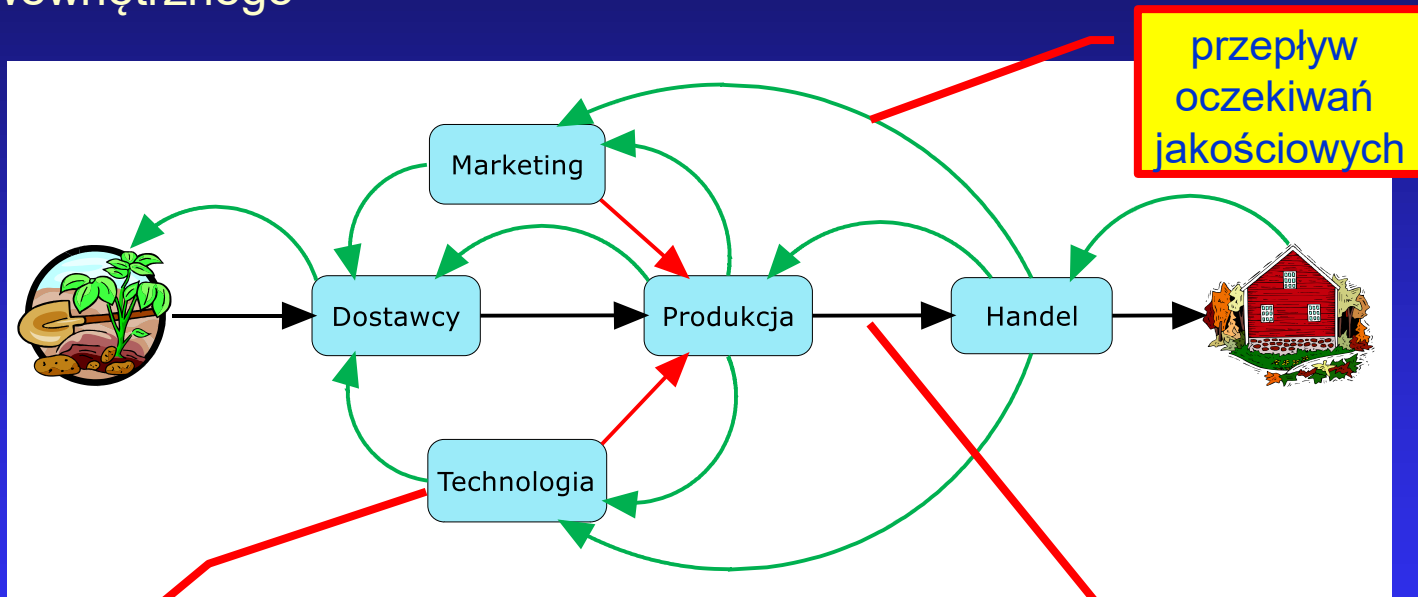
Przedsiębiorstwa  
konkurują ze sobą  
jakością.

# 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

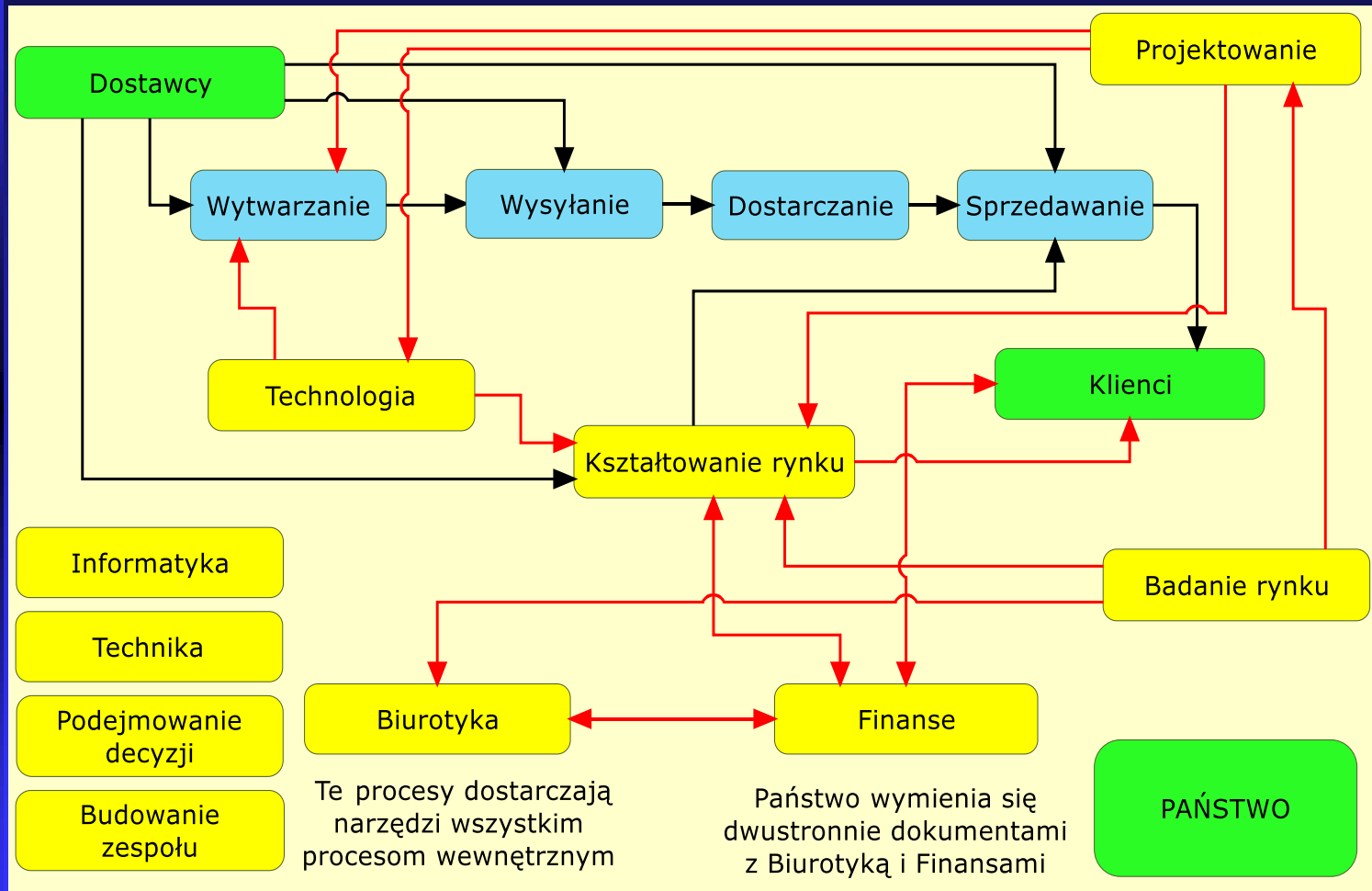


proces to zbiór czynności

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

przepływ produktów

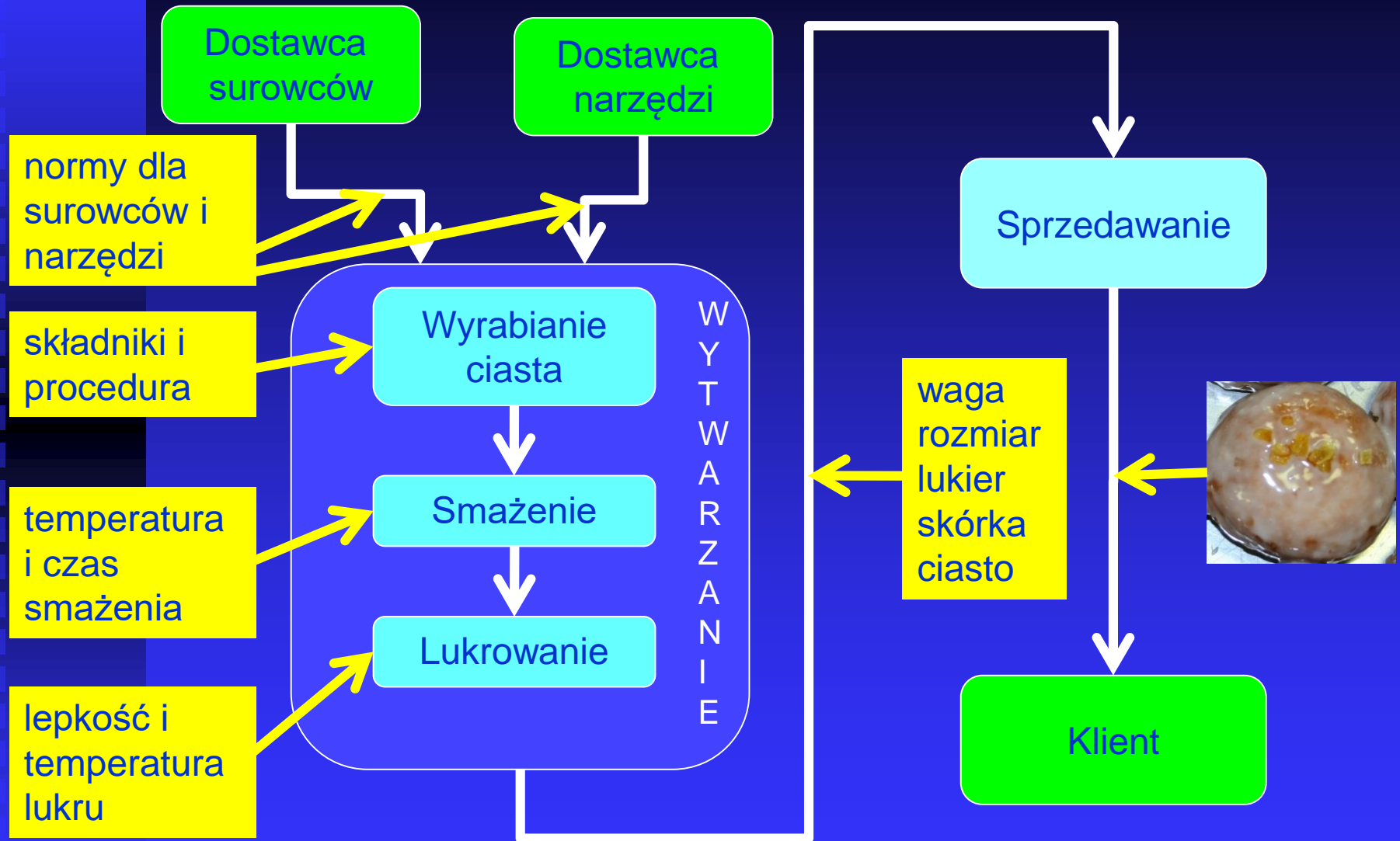
# Demingowski procesowy model zarządzania wiedzą i jakością



# Przeptywy pomiędzy dostawcą i odbiorcą sygnały synchronizujące



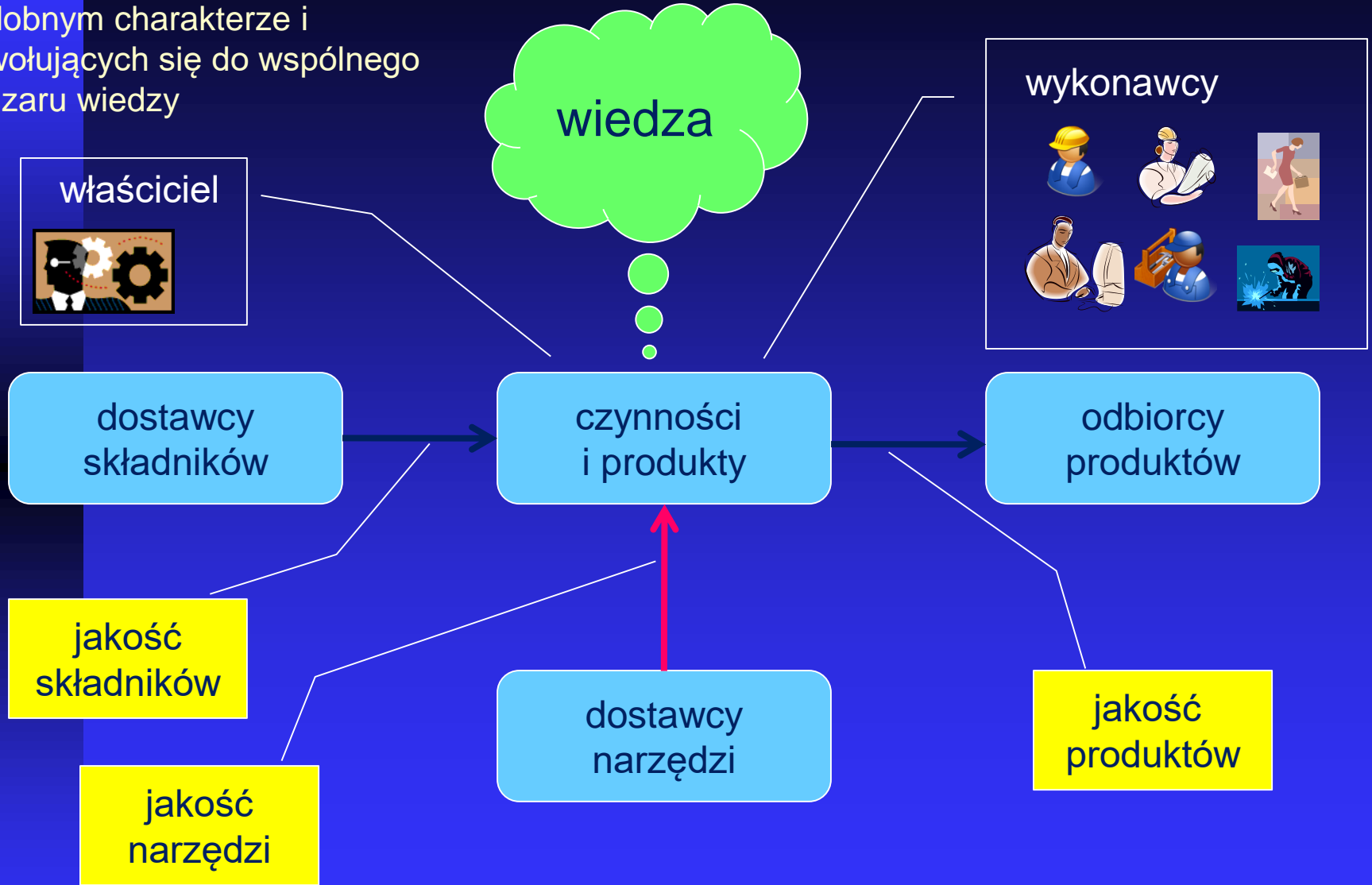
# Przepływ informacji o standardzie jakości





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

# Atrybuty procesu

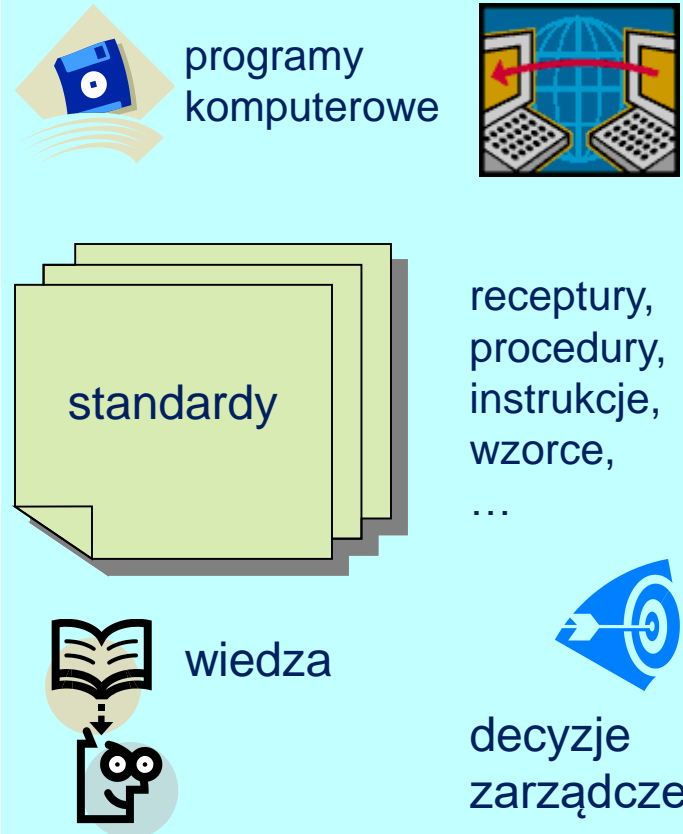


# Narzędzia

## narzędzia materialne



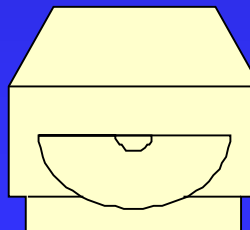
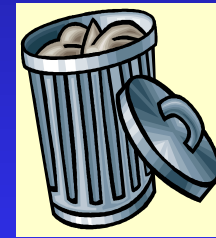
## narzędzia intelektualne



# Cześć III

# Produkty

# i ich normy jakości



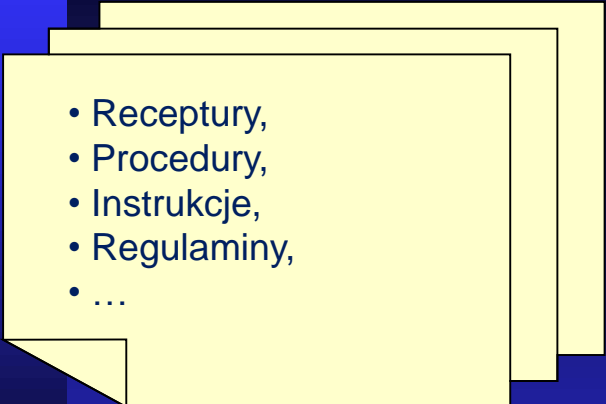
# Dokument

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.

# Standard

- 
- Receptury,
  - Procedury,
  - Instrukcje,
  - Regulaminy,
  - ...

wszelkiego rodzaju obowiązujące w firmie opisy produktów, czynności i zasad: receptury, procedury, instrukcje, regulaminy, podręczniki, kanony,...

## **NORMA JAKOŚCI DLA STANDARDU**

1. przyczynia się do realizacji celów strategicznych i operacyjnych firmy,
2. nie stoi w sprzeczności z aktualnie obowiązującymi standardami firmowymi i prawem powszechnym
3. jest jasny, jednoznaczny i zrozumiały dla jego wykonawców,
4. opisujące go dokumenty spełniają normę jakości dla dokumentów.

# 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

# Kompleks produktowy



śląd,  
składniki,  
trwałość,...

produkt podstawowy

opakowanie

dokumentacja

kompleks  
żywnościowy



produkt podstawowy

opakowanie

dokumentacja

kompleks  
techniczny

# Techniczny kompleks narzędziowy



produkt podstawowy

opakowanie

dokumentacja

## NORMA JAKOŚCI DLA NARZĘDZIA TECHNICZNEGO

1. będące jego elementem narzędzie techniczne spełnia normy bezpieczeństwa BHP oraz normy bezpieczeństwa żywności, o ile się stosują w jego aktualnej lokalizacji,
2. narzędzie nadaje się realizacji zadań, do których zostało przeznaczone, a jest w szczególności jest technicznie sprawne,
3. jego dokumentacja spełnia normę poprawności dokumentacji.





# 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.

atrybut	wartość atrybutu
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 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

# Okolopprocesowe obowiązki wykonawców procesu

## **1. Obowiązki wobec procesu własnego:**

1. doskonalenie czynności i procedur dla podnoszenia:
  - a. jakości produktów,
  - b. wydajności pracy,
  - c. jakości warunków pracy,
2. pozyskiwanie i doskonalenie własnej wiedzy w zakresie procesu.

## **2. Obowiązki wobec procesów-odbiorców:**

1. odbieranie zamówień i dostarczanie produktów, określanie jakości zamówień,
2. dostarczanie wiedzy potrzebnej do posługiwania się dostarczanymi produktami; doradztwo w tym zakresie,
3. pozyskiwanie informacji na temat oczekiwanej przez odbiorców jakości produktów.

## **3. Obowiązki wobec procesów-dostawców:**

1. przekazywanie informacji na temat aktualnej i oczekiwanej jakości otrzymywanych produktów,
2. stosowanie się do zaleceń dostawców w zakresie wykorzystywania otrzymywanych od nich produktów,
3. stosowanie się do oczekiwań dostawców dotyczących jakości zamówień

# 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.

# Obowiązki pracowników wobec właścicieli procesów

1. Wszyscy pracownicy: stosowanie się do zaleceń właścicieli procesów.
2. Kierownicy zespołów: egzekwowanie decyzji właścicieli procesów, a w tym — o ile jest to konieczne — zapewnienie w budżecie środków na wykonywanie tych decyzji.



# 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

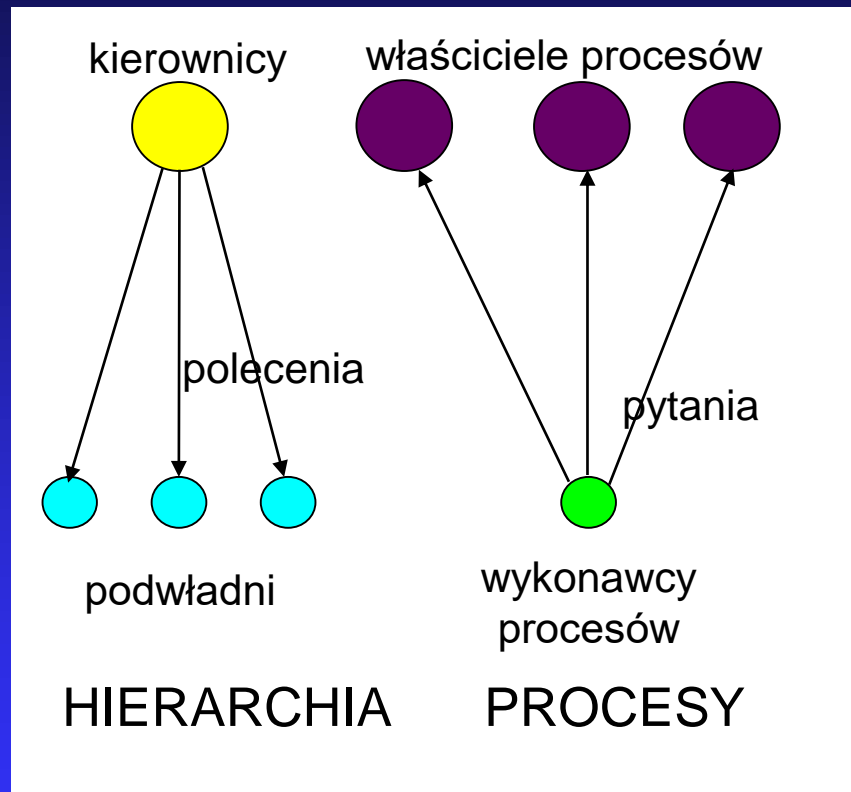
Kierownicy zespołów odpowiadają na pytania:

- 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

## Literatura:

Andrzej Blikle, „Doktryna jakości” Wydanie II  
Rozdział 12: Kompendium zarządzania procesowego  
Część VI: Narzędzia procesowe

na mojej witrynie

[www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)

do bezpłatnego pobrania

„Doktryna jakości” i prezentacje wykładów

zapraszam też na konwersatoria

wstęp wolny