

**Alina Niewelt**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: a\_niewelt@o2.pl

---

## PROJEKTY WE WPROWADZANIU ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

---

## PROJECTS IN MAKING CHANGES IN A PRODUCTION COMPANY

---

DOI: 10.15611/pn.2017.463.19

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa w obliczu postępujących zmian w ich otoczeniu, w tym rosnących wymagań klientów, coraz częściej wprowadzają zmiany w technologii i organizacji produkcji i pracy. Zmiany te dotyczą także sfery zarządczej. W procesie wprowadzania zmian istotną rolę odgrywają procesy i projekty. Procesy, a szczególnie procesy biznesowe (gospodarcze), są również przedmiotem takich zmian. Projekty natomiast są narzędziem wprowadzania zmian organizacyjnych i technologicznych zarówno w procesach biznesowych, jak i strukturach organizacyjnych. W artykule po krótkiej prezentacji przedsiębiorstwa branży spożywczej przedstawione zostaną źródła (przyczyny) i przykłady rozwiązań wprowadzonych w badanym przedsiębiorstwie, z wykorzystaniem projektów, a dotyczących zmian techniczno-organizacyjnych w obszarze produkcji, co jest celem artykułu. Zaprezentowana zostanie także istota i ewolucja zarządzania projektami w analizowanej firmie. W przygotowaniu artykułu wykorzystano metody: krytycznej analizy literatury przedmiotu, obserwację uczestniczącą oraz analizy dokumentacji źródłowej. Z analizy opisanych przypadków wprowadzania zmian wynika, że badane przedsiębiorstwo coraz lepiej radzi sobie z wykorzystaniem projektów do wprowadzania zmian.

**Słowa kluczowe:** procesy, projekty, zmiana organizacyjna, zmiana technologiczna, zarządzanie projektami.

**Summary:** Companies in the face of progressive changes in their environment, including the growing demands of customers, more often make changes in technology and organization of production and labour. These changes also apply to company management. In the process of making changes an important role is played by processes and projects. Processes, and particularly business processes are also subject of such changes. Projects are a tool during introducing organizational and technological changes, both in business processes and organizational structures. After a brief presentation of the food manufacturer, the sources (causes) and examples of solutions introduced in the analyzed company are depicted, using projects on the technical and organizational changes in the production area, which is the purpose of the article. The essence and evolution of project management in the analyzed company are shown too. In preparing this article such methods as: a critical analysis of literature, participant observation and the analysis of source documentation were used. As a result, the analysis of described case studies of making changes shows that the analyzed company copes better and better with the use of projects.

**Keywords:** processes, projects, organizational change, technological change, project management.

## 1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa działają na rynkach o dużym natężeniu konkurencji, na których utrzymanie się i rozwój są uzależnione od tego, czy przedsiębiorstwo sprosta stawianym mu wymaganiom i czy jest w stanie szybko dostosować się do zachodzących zmian. W warunkach gospodarki rynkowej rozwinęło się zarządzanie procesami i projektami, a obecnie optymalizacja i umiejętności doskonalenia procesów stanowią o sile przedsiębiorstwa. Wszystkie te elementy składają się na zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie.

Gotowość wprowadzania zmian jest podstawowym warunkiem kształtowania kultury przedsiębiorczości, a to, że zmiany w dzisiejszych czasach nie sposób uniknąć, jest powszechnie wiadome. Zatem przedsiębiorstwa chcące osiągnąć wysokie wyniki muszą wykazać się daleko idącą gotowością do transformacji i dużym zaangażowaniem w proces przeprowadzania zmian i zarządzania nimi. W zarządzaniu zmianą niezwykle ważne jest ciągłe doskonalenie, które nie tylko ułatwia przedsiębiorstwu sprawne działanie, ale także umożliwia elastyczne podejście do zmian.

Aby nadążyć za dynamicznie rozwijającym się rynkiem, firmy muszą poszukiwać możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. O przewadze konkurencyjnej coraz częściej decydują nie tylko innowacyjność, wiedza, doświadczenie, ale przede wszystkim szybkość i precyzja reagowania na potrzeby klienta, co jest rezultatem efektywnego wdrażania zmian, a zwłaszcza zrozumienia potrzeby ich implementacji. W procesie zarządzania zmianą menedżerowie muszą podjąć kluczowe decyzje – co należy zmienić w pierwszej kolejności oraz w jaki sposób podczas wdrażania zmian przezwyciężyć opór pracowników.

Należy jednak pamiętać, że wprowadzanie zmian, tak jak i ciągłe doskonalenie, nie jest wydarzeniem pojedynczym, po którym z dnia na dzień widoczne są rezultaty, lecz raczej długotrwałym procesem. Aby przynosił on pożądane efekty, musi stać się częścią „życia” przedsiębiorstwa i przeniknąć w jego wewnętrzne struktury i zakresy odpowiedzialności oraz świadomość pracowników i kierownictwa. W artykule starano się pokazać, jak w konkretnym przedsiębiorstwie sukcesywnie wprowadza się zmiany w jego procesach i produktach, wykorzystując do tego celu zarządzanie projektami.

## 2. Krótka prezentacja badanego przedsiębiorstwa

Credin Polska jest jednym z wiodących na polskim rynku producentów dodatków dla piekarnictwa i cukiernictwa o szeroko rozwiniętej sieci dystrybucji, wraz z obsługą technologiczną dla producentów rzemieślniczych i przemysłowych. Firma istnieje od 1995 roku, a w 2002 roku dołączyła do norweskiej grupy kapitałowej Orkla, zasilając zasoby Orkla Food Ingredients. Firma dokłada wszelkich starań, aby zdobyć zaufanie klientów, oferując produkty o stabilnej jakości, profesjonalną obsługę i konkurencyjne ceny. Dbając o klienta i produkty, których dostarcza, firma przywiązuje dużą wagę do spełniania wymagań jakościowych, zapewnienia produk-

cji bezpiecznej żywności i ciągłego doskonalenia całej organizacji. Niewątpliwym świadectwem starań w realizacji tych celów jest wdrożenie i doskonalenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania, łączącego ze sobą wymagania systemów zarządzania jakością, bezpieczeństwem żywności czy bezpieczeństwem i higieną pracy. Firma posiada certyfikowany system zarządzania jakością według normy ISO 9001 i system zarządzania bezpieczeństwem żywności FSSC 22000. Ponadto firma posiada wdrożony koncernowy system zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności *Orkla Food Safety Standard* i system dotyczący ochrony środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy *Orkla Environment, Health and Safety Standard*. O szybkim rozwoju firmy i zaufaniu klientów do jej produktów świadczy fakt systematycznego wzrostu sprzedaży na rynku krajowym, jak i nieustanny rozwój działań eksportowych, na takich rynkach, jak: Litwa, Łotwa, Estonia, Rosja, Białoruś, Ukraina, Rumunia, Czechy, Słowacja, Węgry, Chorwacja, Słowenia.

W analizowanej firmie doskonalenie organizacyjne ma już swoją historię. Przez długie lata było utożsamiane tylko i wyłącznie z wymaganiami normy ISO 9001 i w takim zakresie było realizowane. Jednak w ostatnim czasie staje się ono procesem ciągłym, realizowanym we wszystkich obszarach działalności firmy. Od 2015 roku wdrażane jest między innymi zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na *Lean Management*. Lean Management jest rozumiane jako dostarczanie klientowi oczekiwanej wartości, przy jak najmniejszej ilości zasobów i jest realizowane w ramach *Orkla Production System (OPS)*.



**Rys. 1.** Lean Management w oparciu o *Orkla Production System* i wartości *Orkla Compass*

Źródło: opracowanie własne na podstawie OPS i *Orkla Compass*.

Wdrażanie kultury ciągłego doskonalenia w firmie niesie za sobą wiele zmian zarówno w sferze zarządczej, jak i wykonawczej (operacyjnej). Zmianom poddawane

są poszczególne procesy, a narzędziem wprowadzania zmian są projekty. W ramach zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie również rozwija się obszar wiedzy związany z zarządzaniem projektami. Istnieje także przekonanie, że proces zmiany nie jest funkcją liniową. Prawie każda istotna zmiana prowadzi w pierwszej kolejności do pogorszenia sytuacji, zanim doprowadzi do jej polepszenia. Jest też przeświadczenie o przewadze zmiany kompleksowej nad zmianą tylko w wybranych obszarach<sup>1</sup>.

Zmiany w przedsiębiorstwie nie są także samoistnym działaniem, ale mają określone przyczyny.

### 3. Przyczyny wdrażania zmian w Credin Polska

Źródła zmian są różnorodne, ale najczęściej można je podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Model Greinera opisuje wewnętrzne źródła zmian występujących w organizacji, które są ściśle powiązane z etapami jej rozwoju. Każdy kolejny cykl wzrostu niesie problemy, które są inne od doświadczanych poprzednio. Greiner oparł swój model na stanowisku, że historia organizacji bardziej wpływa na jej rozwój niż siły zewnętrzne [Klimczuk-Kochańska 2014]. Zewnętrzne źródła zmian są narzucane przedsiębiorstwu przez otoczenie. Czynniki, które kształtują otoczenie zewnętrzne, to m.in.: klienci, konkurencja, innowacje techniczne i technologiczne, otoczenie prawne przedsiębiorstwa, zmiany demograficzne, moda, trendy itp.

W badanym przedsiębiorstwie przyczyny wdrażania zmian również można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do wewnętrznych zalicza się:

- Rozwój organizacji (ludzie z różnymi umiejętnościami, świadomością i motywacją);
- Niezgodność między przyjętymi procedurami a rzeczywistym schematem działania;
- Rozmyty obszar podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności;
- Zniekształcenie formalnych kanałów komunikacji (komunikacja nieformalna odgrywa dużą rolę);
- Początki planowania działań w dłuższej perspektywie z uwzględnieniem procesów globalnych;
- Wyznaczanie celów poszczególnym działom w oparciu o cele strategiczne organizacji;
- Kształtowanie się wyraźnych ram zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, opartych na planach, harmonogramach, przemyślanych strategiach działania, a nie na spontanicznym i impulsywnym podejmowaniu decyzji;
- Formułowanie strategii rozwoju w oparciu o analizę danych, wskaźników (podejście analityczne);

---

<sup>1</sup> Kompleksowa zmiana to taka sytuacja, w której dla zapewnienia efektywności przedsiębiorstwa od większości pracowników wymagane jest przyjęcie nowych zachowań oraz pozyskanie nowych umiejętności. Zob. [Szumowski 2015–2016].

- Innowacje produktowe.

Zewnętrzne przyczyny wdrażania zmian przedstawiono w tabeli 1, z wyłączeniem tych szczególnie ważnych, które generują największe zmiany w obecnych czasach.

**Tabela 1.** Zewnętrzne przyczyny zmian w badanym przedsiębiorstwie

Otoczenie bliższe przedsiębiorstwa		Otoczenie dalsze przedsiębiorstwa	
Konkurenci i potencjalni konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Cena (koszty)</b></li> <li>– <b>Jakość</b></li> <li>– <b>Inwestycje w działania B+R, technologię</b></li> <li>– Informacja</li> </ul>	Makroekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Niska marżowość produktów spożywczych</b></li> <li>– Kursy walut</li> <li>– Sytuacja gospodarcza rynków, na których firma prowadzi swoją działalność</li> </ul>
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostawcy zatwierdzeni (audyty jakościowe)</li> <li>– Strategie zakupowe</li> </ul>	Demograficzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coraz mniejsza i starsza populacja potencjalnych konsumentów pieczywa. <b>Spożycie pieczywa spada</b> – obecnie ok. 55 kg/os./rok; 10 lat temu było ok. 80 kg/os./rok</li> </ul>
Klienci i odbiorcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Różne kanały sprzedaży (B2B, B2C)</li> <li>– <b>Rosnące wymagania jakościowe i systemów IT</b></li> <li>– Kompleksowa obsługa klienta, nie tylko produkt, ale wiedza, doświadczenie</li> </ul>	Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Edukacja społeczeństwa w zakresie prawidłowego żywienia człowieka (wzrost świadomości konsumenta)</b></li> <li>– <b>Moda na diety, zdrowe odżywianie</b></li> <li>– Docelowe grupy konsumentów: certyfikaty koszerności, produkty Eco/Bio, alergię, nietolerancje pokarmowe itp.</li> </ul>
Producenci dóbr substytucyjnych i komplementarnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przetwórstwo owoców i warzyw</li> <li>– Producenci mrożonego pieczywa</li> </ul>	Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Nieustające inwestycje w nowe technologie w zakresie B+R, KJ, produkcji, systemów IT itp.</b></li> </ul>
Interesariusze wewnętrzni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Właściciele</li> <li>– Orkla</li> <li>– Pracownicy</li> </ul>	Polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bariery wejścia na rynek, np. Białoruś, Rosja</li> </ul>
Interesariusze zewnętrzni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Banki</li> <li>– PIP, Sanepid, Inspekcja Handlowa itp.</li> </ul>	Prawne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Prawo polskie, UE i krajów spoza UE ze szczególnym uwzględnieniem prawa żywnościowego</b></li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy obszarów otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa.

## 4. Zarządzanie projektami w Credin Polska

Wdrażanie zmian w badanym przedsiębiorstwie wraz z upływem czasu ulegało ewolucji. Kiedyś, zanim przedsiębiorstwo zdecydowało się prowadzić swoją działalność w kulturze ciągłego doskonalenia, usprawniano spontanicznie pojedyncze procesy z uwzględnieniem tylko ich lokalnego zakresu działania, nie analizowano przyczyn źródłowych niezgodności. Usprawnianie miało charakter wyrywkowy i niezaplanowany, przypominało raczej działania charakterystyczne dla koncepcji *Business Process Reengineering*. Jednak wraz z rozwojem organizacji, wiedzy i świadomości ludzi, którzy ją tworzą, stwierdzono, że usprawnianie pojedynczych procesów jest nieefektywne, a lokalne rozwiązania rzadko prowadzą do optymalnych rozwiązań całości. W rzeczywistości na drodze usprawnień chodzi o jednoczesne rozwiązanie wielu problemów, o jednoczesne (kompleksowe) przyjrzenie się wielu procesom. Organizacja również doszła do wniosku, że okazjonalne projekty usprawniające osadzone w wąskim obszarze niejednokrotnie wymagają wyższych nakładów finansowych i czasowych z powodu m.in. wielokrotnego podejścia do analizy stanu obecnego, zaangażowania pracowników w tę samą pracę, ich motywacji. Pomimo podejmowanych działań usprawniających, organizacja czuła niedosyt efektów usprawniania procesów poprawiających satysfakcję i zadowolenie klienta, jak również efektywność wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Dlatego obecnie, aby zapewnić systematyczne i systemowe doskonalenie procesów przedsiębiorstwa, rozpoczęto stosowanie takich koncepcji, jak: *benchmarking*, *outsourcing*, *lean* oraz zarządzanie projektami.

Zarządzanie projektami jest nie tylko ogromnym obszarem wiedzy, który zgłębia badana organizacja, ale przede wszystkim swoistym narzędziem służącym do wdrażania zmian w organizacji. Instytut Zarządzania Projektami (PMI) przedstawia formalną definicję zarządzania projektami: „Stosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i techniki prognozowania działań pozwalających zrealizować założenia projektu” [Project... 2008]. W praktyce przedsiębiorstw zarządzanie projektami często przedstawia się jako zestaw narzędzi, schematów i procesów zaprojektowanych z myślą o poszukiwaniu odpowiedzi na sześć następujących pytań [Wysocki 2013, s. 20]:

- Jaki problem biznesowy ma rozwiązać projekt?
- Co będzie trzeba zrobić?
- Co zostanie zrobione?
- Jak to zostanie zrobione?
- Skąd będzie wiadomo, że to zostało zrobione?
- Na ile skutecznie zostało to zrobione?

### 4.1. Organizacja zespołów procesowych i projektowych w Credin Polska

Jednym z bardzo ważnych elementów zarządzania projektami jest tworzenie zespołów projektowych. Zespół projektowy to grupa osób wybranych kierunkowo do realizacji

określonego projektu, która działa wspólnie, tymczasowo pod przewodnictwem kierownika projektu [Kisielnicki 2011]. Po realizacji projektu zespół projektowy jest rozwiązywany. Schemat organizacyjny nie jest aktualizowany ze względu na powstanie zespołu projektowego. Zespoły procesowe są częścią istniejącej struktury.

Aby zespół projektowy był skuteczny, należy wziąć pod uwagę takie czynniki, jak:

- przywództwo, czyli wybór lidera/ kierownika zespołu projektowego, który odpowiednio pokieruje pracą całego zespołu,
- polityka doboru członków zespołu – każdy członek zespołu ma swoją rolę, do której są wymagane konkretne cechy osobowości,
- procedury i struktura – zespół musi wiedzieć, w jakich ramach i na jakich zasadach pracuje, ważnym elementem jest jego motywacja,
- wiedza i doświadczenie poszczególnych członków zespołu,
- wspólne cele zespołu, nastawienie na pracę zespołową, aby nie dochodziło do konfliktów,
- zaufanie i sposób rozwiązywania konfliktów – członkowie zespołu powinni sobie ufać i wierzyć w swoją pracę, a w sytuacjach konfliktowych wspólnie szukać rozwiązania,
- efektywna komunikacja, która jest źródłem powodzenia wszelkich projektów/zadań.

Badane przedsiębiorstwo stoi dopiero na początku drogi organizacji zespołów projektowych i obecnie wygląda to następująco:

- Kierownik zespołu/ projektu jest wybierany przez Zarząd i najczęściej jest to osoba wchodząca z skład *management team*, czyli grupy osób zajmującej się zarządzaniem firmą na najwyższym szczeblu.
- Obowiązkiem kierownika zespołu/ projektu jest: określenie celów i zadań dla zespołu, określenie, jakie zasoby są potrzebne do realizacji postawionych celów i zadań, określenie, jakie role w zespole są potrzebne i jacy ludzie są do tego potrzebni (interdyscyplinarność zespołu).
- Kierownik zespołu/ projektu powołuje członków zespołu, najczęściej są to kierownicy średniego szczebla i specjaliści.

Zadaniem kierownika zespołu/ projektu jest również określenie adekwatnych i efektywnych sposobów motywowania zespołu i oceny jego pracy. Jednak na razie są to funkcje, które muszą być doskonalone w czasie i nad którymi organizacja musi jeszcze popracować.

W przypadku większych, bardziej złożonych projektów kierownik zadania/ projektu może powołać dodatkowe jednostki wykonawcze, którymi są najczęściej asystenci czy pracownicy danego działu, obszaru.

## 4.2. Przebieg zarządzania projektami w Credin Polska

Zarządzanie projektami to zespół logicznie uporządkowanych czynności dotyczących realizacji podstawowych funkcji zarządzania, czyli planowania, organizowa-

nia, motywowania i kontroli, których zastosowanie zmierza do realizacji postawionego przez inicjatora celu stworzenia nowego wyrobu bądź usługi [Kisielnicki 2011]. W badanym przedsiębiorstwie zarządzanie projektami przebiega następująco:

- Planowanie projektu: w związku z rozpoznaniem problemu i definicją celów powstaje koncepcja zespołu projektowego. Tworzy ją najczęściej Zarząd z członkami *management team*. Również na tym etapie najczęściej następuje rozpoznanie uwarunkowań pracy zespołu projektowego i ryzyka, jakie wiąże się z realizacją projektu. Przedmiotem analiz jest także horyzont czasowy i jakościowy realizacji projektu.
  - Organizacja realizacji: powołanie kierownika projektu wraz z utworzeniem i kształtowaniem przez niego zespołu projektowego. Kierownik projektu szkicuje plan komunikacji pomiędzy członkami zespołu, jak też pomiędzy zespołem a resztą organizacji. Kierownik projektu pracuje również nad tzw. *road map*, czyli planem realizacji poszczególnych zadań osadzonych w odpowiednich horyzontach czasowych, z zaznaczeniem kamieni milowych. *Road map* zawiera wszystkie niezbędne elementy do zarządzania projektem, czyli m.in. zakres zadania i jego opis (jeżeli konieczne), odpowiedzialność, czas realizacji, budżet.
  - Kierowanie projektem i motywowanie: kierownik zespołu/ projektu czuwa nad realizacją planu projektu według opracowanej wcześniej *road map*. W tym obszarze pojawiają się elementy zarządzania czasem, m.in. w oparciu o wykres Gantta. Kierownik projektu dba również o prawidłowy przebieg komunikacji. Na tym etapie kierownik projektu także sprawdza poziom motywacji członków zespołu, rozmawia z nimi, na bieżąco interesuje się wykonywaną przez nich pracą. Jeżeli trzeba, kierownik projektu motywuje członków swojego zespołu do dalszej efektywnej pracy. Obecnie przedsiębiorstwo nie ma jasno ustalonych zasad, narzędzi motywacji członków zespołu. Ich dobór prowadzi się najczęściej spontanicznie, pod wpływem chwili i impulsu. Na tym poziomie dojrzałości procesu zarządzania projektami takie techniki są jak najbardziej dozwolone i akceptowane przez Zarząd. Wraz ze wzrostem dojrzałości procesowej oraz większą wiedzą i świadomością dotyczącą zarządzania projektami, funkcja motywowania zespołu projektowego również będzie doskonała i osadzona w ustalonych zasadach postępowania.
  - Kontrola wykonania projektu: na tym etapie odbywa się monitoring realizacji założonych celów, pod względem m.in. jakości ich wykonania, czasu ich realizacji i kosztów. Najczęściej robi to kierownik projektu samodzielnie bądź wraz z Zarządem. Tu też powinno odbywać się korygowanie i doskonalenie zidentyfikowanych odchyłeń od przyjętej *road map*.
  - Zakończenie projektu: zamknięcie projektu, rozwiązanie zespołu projektowego (obecnie trwają prace nad umocnieniem tego etapu, szczególnie w odniesieniu do skutecznej oceny realizacji projektu i wyciągnięcia wniosków na przyszłość).
- Pomimo widocznego procesu zarządzania projektami w badanym przedsiębiorstwie należy jeszcze pracować nad formalnym komunikowaniem członkom organizacji



o powstałych zespołach projektowych i wdrażanych projektach, doskonalić motywowanie członków zespołu i ocenę wdrażanych projektów. Z tej oceny powinny wynikać dane do procesu ciągłego doskonalenia.

## 5. Przykłady wprowadzania zmian w Credin Polska

Zmiany w Credin Polska są wdrażanie w efekcie przemyślanych działań i za pomocą różnych metod czy koncepcji. Badane przedsiębiorstwo jako firma należąca do koncernu często bierze udział w spotkaniach benchmarkingowych o różnej tematyce. Spotkania te są realizowane w zakresie wymiany doświadczeń w obszarach takich, jak:

- produkty/ usługi – *OFI R&D Network*, *OFI Marketing Network*, *OFI Sales Network*,
- procesy – *OFI Production Network*, *OFI Motivation*,
- modele biznesowe – *OFI MT Meeting*, *OFI Board Meeting*.

Celem tych spotkań jest wymiana wiedzy i doświadczeń na zasadach najlepszych praktyk i zapoznanie się z rozwiązaniami innych firm, które w razie potrzeby można zaimplementować w swoim przedsiębiorstwie.

**W zakresie zmian produktowych** najczęstszym działaniem jest wymiana wiedzy i doświadczeń dotyczących produktów bądź usług. Poprzez taką wymianę następuje redukcja kosztów pracy działów badań i rozwoju, jak również skraca się czas przygotowywania produktów/ usług i szybciej można nowe rozwiązania wdrożyć na rynek. Wspólna praca wielu osób o podobnych zainteresowaniach i tych samych celach, ale osadzonych na innych rynkach, wśród różnych wymagań klientów, także przyczynia się do poszukiwań innowacji. W dzisiejszych czasach globalizacji, szybkiego przepływu informacji poszukiwanie innowacji to zdecydowanie nie jest zadanie dla jednej osoby, pracującej w zaciszu jednej firmy, jednego rynku, dlatego praca w międzynarodowym zespole wysokiej klasy specjalistów może ułatwić to zadanie.

**W zakresie zmian procesowych** bardzo dobrym przykładem jest wymiana wiedzy i doświadczeń w obszarze procesów produkcyjnych, w tym inwestycyjnych. Praca zespołowa z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia zespołu międzynarodowego jest niezwykle ważna podczas wdrażania projektów inwestycyjnych, np. w zakresie nowych technologii. Projekty te zawierają duże zasoby wiedzy inżynierskiej i koncepcyjnej, charakteryzują się dużą szczegółowością i złożonością technologiczną i organizacyjną, dlatego tak istotna jest możliwość ich weryfikacji i oceny przez członków zespołu projektowego.

Specyfika działania każdej firmy produkcyjnej jest inna, na co zdecydowanie wpływa struktura asortymentowa, zastosowana technologia, różna organizacja pracy, różne otoczenie bliższe i dalsze organizacji, różne możliwości inwestycyjne. Jednak cel działania takich firm jest taki sam: należy dostarczyć klientowi oczekiwanej wartości przy jak najmniejszych kosztach (jak najmniejszej ilości wykorzystanych zasobów). Dlatego tak ważne jest uczenie się od lepszych, jak zorganizować pracę, aby:

- lepiej „wykorzystać” pracowników, by nie tracili oni czasu na „zbędne ruchy”, nie czekali na niezbędne do pracy surowce, materiały czy narzędzia (celem jest eliminacja zbędnego ruchu, bezczynności i oczekiwania);
- nie produkować zbyt dużej ilości produktów i nie generować zbyt dużej ilości zapasów (celem jest eliminacja nadprodukcji i nadmiernych zapasów);
- dostarczyć klientowi w odpowiednim czasie produktów o jakości, której oczekuje i za którą jest w stanie zapłacić (celem jest eliminacja zbędnych procesów i wad: prawidłowa produkcja za pierwszym razem);
- wykorzystać potencjał i kreatywność pracowników.

W ramach koncepcji *lean* w badanym przedsiębiorstwie dokonywanych jest wiele zmian w celu eliminacji marnotrawstwa. Wprowadza się standaryzację pracy, m.in. wdraża się system 5S, SMED, opracowuje się instrukcje stanowiskowe, tzw. *one minute lesson*, które są dostępne dla wszystkich zainteresowanych pracowników i które są bezsprzecznym drogowskazem pracy na poszczególnych stanowiskach. Pracę standaryzuje się również poprzez organizację systemu spotkań w obszarze produkcji, m.in. wprowadzono codzienne spotkania produkcyjne na hali produkcyjnej, jak też cotygodniowe spotkania operacyjne osadzone w strukturach średniego szczebla zarządzania. Na tych spotkaniach przedstawia się dane i wskaźniki z obszaru produkcji i procesów ją wspomagających (np. magazynowania, kontroli jakości, utrzymania ruchu). W pozyskiwaniu danych, monitoringu procesu produkcyjnego, magazynowego niezwykle potrzebny jest efektywny system IT, w którego skład wchodzi takie systemy, jak: ERP, MES, WMS. Systemy te niezbędne są również do identyfikacji i kontroli krytycznych parametrów procesu. W ramach pracy standaryzowanej duży obszar zmian to działań utrzymania ruchu, w którym znaczącą rolę zaczyna odgrywać konserwacja operatorska i przeniesienie ciężkości pracy działu na działania prewencyjne. Przyjmuje się, że na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa działania naprawcze nie powinny stanowić więcej niż 50% pracy działu utrzymania ruchu, z tendencją do obniżania tego udziału.

Dużym polem zmian jest również proces realizacji zamówienia klienta i związane z nim pomiary jego zadowolenia. Prawidłowe planowanie i harmonogramowanie produkcji umożliwia eliminację nadprodukcji i nadmiernych zapasów, jak też jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do realizacji zamówienia klienta w odpowiednim czasie. Bardzo ważnym aspektem jest realizacja dostaw w odpowiednim czasie, jakości i ilości. Wszystkie te czynniki mają decydujący wpływ na zadowolenie i satysfakcję klientów, a w dłuższej perspektywie na budowanie dobrych relacji z klientami i zarządzanie nimi.

W ramach ciągłego doskonalenia badane przedsiębiorstwo pracuje obecnie nad programem *Kaizen* i powołaniem zespołu ds. doskonalenia, jak również w dłuższej perspektywie chce wprowadzić system sugestii pracowniczych. Z kolei w obszarze doskonalenia zintegrowanego systemu zarządzania wprowadzono narzędzia doskonalące, tj. formularz A3, diagram Pareto-Lorenza, w ramach których rozwinięto metodykę rozwiązywania problemów, tzw. *problem solving*, poprzez wdrożenie analizy

przyczyn źródłowych niezgodności z wykorzystaniem takich technik, jak: diagram Ishikawy, metoda *5Why*, burzy mózgów. Doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania dokonuje się też poprzez *benchmarking* koncernowy.

## 6. Zakończenie

Analizowane przedsiębiorstwo jest naturalnie zainteresowane wprowadzaniem zmian w różnych obszarach swej działalności, w odpowiedzi na zmiany (zewnętrzne i wewnętrzne). Analizując dotychczasowe działania, nietrudno zauważyć, że przeszło ono ewolucję od prostych zmian (usprawniania pojedynczych procesów) do rozwiązywania złożonych problemów, z wykorzystaniem narzędzi znanych już koncepcji (m.in. *lean*) oraz metod (np. *benchmarking*). Nauczono się organizować zespoły projektowe i nimi zarządzać w procesie wprowadzania zmian, choć wiele jeszcze wyzwań stoi przed kierownictwem i pracownikami w tym zakresie. W tej drodze do doskonałości zmieniała się też świadomość kierownictwa i pracowników co do możliwości i potrzeby wprowadzania zmian, także w sposób ciągły. Wystąpiły elementy proinnowacyjnej kultury organizacji. Pojawiły się również ekonomiczne, pozytywne skutki ciągłego doskonalenia procesów i produktów, m.in. likwidacja wielu przejawów marnotrawstwa, nie tylko w obszarze produkcji, ale także w innych obszarach, co przekłada się na redukcję kosztów i poprawę rentowności badanego przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Byrne A., 2013, *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*, Lean Enterprise Institut Polska, Wrocław.
- Carnegie D., 2013, *Jak doskonalić umiejętności skutecznej komunikacji*, Studio EMKA, Warszawa.
- Klimczuk-Kochańska M., 2014, *Zarządzanie zmianami w organizacji*, materiały z ćwiczeń, Katedra Teorii Organizacji Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Kisielnicki J., 2011, *Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Liker J.K., Franz J.K., 2013, *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia. Jak osiągnąć znakomite wyniki dzięki strategii i operacyjnej doskonałości*, MT Biznes sp. z o.o., Wrocław.
- Project Management Institute, 2008, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 4<sup>th</sup> ed., Newtown Square.
- Szumowski W., 2015-2016, *Zarządzanie zmianami w organizacji*, materiały z wykładów, Lean Management – Menedżerskie Studia Podyplomowe, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Wysocki R.K., 2013, *Efektywne Zarządzanie Projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Helion, Gliwice.