



is recorded in an organizational system. However, there can also be indicated the results that are difficult to observe directly in an organization. This situation is dangerous for a system, especially when these results have a negative impact on the state of the system (or its specific subsystems), and when they are not recorded. Thus, it is not possible to eliminate them, or to reduce their negative impact on the state of an organization. This is the phenomenon of the hidden costs, which mainly appear in the area of the manufacturing system. However, it should be noted that the costs of the "hidden factory" (HFC) can also be derived from the executives' activities – what should not be downplayed in terms of setting up an economic activity. The analysis of the sources of the hidden costs requires both process and system approaches. Therefore, there can be identified the following potential determinants of the HFC phenomenon by the side of the executives, i.e. the functions of: executive stations, quality of processes from executives' point of view, and processes of knowledge management and improvement, as well as the submodels of: process nature of the HFC phenomenon, executives' competences, and information system for the level of management processes.

**Key words:** management, enterprise, process, cost, "hidden factory", executives, model

## Wstęp

Niniejsze opracowanie stanowi pierwszą z dwóch części publikacji nt. modelowania źródeł kosztów „ukrytej fabryki” (KUF) z perspektywy kadry kierowniczej. Celem opracowania jest przedstawienie podstaw teoretycznych dla założeń autorskiego modelu identyfikacji i analizy źródeł zjawiska kosztów „ukrytej fabryki” z perspektywy kadry kierowniczej organizacji gospodarczych. Artykuł ma za zadanie podkreślić szczególną rolę, jaką odgrywa poziom menedżerski zarówno w kreowaniu określonych zagrożeń, jak i ich identyfikacji i eliminacji ze środowiska organizacyjnego. Kadra kierownicza odpowiada za realizację procesów zarządzania *sensu stricto*, czyli determinuje również mechanizmy funkcjonowania pracowniczych stanowisk wykonawczych oraz stan elementarnych czynności wykonywanych w organizacji. Warto także zaznaczyć, iż integralnym elementem płaszczyzny kadry kierowniczej w organizacji jest płaszczyzna stanowisk wykonawczych (tj. bezpośrednio wytwórczych oraz odpowiedzialnych za realizację procesów pomocniczych) – kwestia ta nie będzie jednak poruszana w artykule<sup>2</sup>.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-koncepcyjny, stanowiący **część pierwszą** publikacji nt. źródeł kosztów „ukrytej fabryki”. Zastosowanymi metodami badawczymi są krytyczna analiza źródeł literaturowych oraz modelowanie. W artykule opisane jest zjawisko KUF ze szczególnym podkreśleniem roli i znaczenia podejść procesowego i systemowego, a także przedstawione są podstawy modelu KUF z perspektywy stanowisk kierowniczych. Przyjęte w modelu założenia nie zostały zweryfikowane empirycznie – jest to cel dalszych badań autora. Niemniej jednak, podstawy modelu mają za zadanie wspomóc identyfikację potencjalnych zmiennych badanego zjawiska, jak również zależności pomiędzy czynnikami warunkującymi poziom

<sup>2</sup> Integracja płaszczyzn kadry kierowniczej i stanowisk wykonawczych szerzej opisana jest przez autora artykułu m.in. w: J. Woźniak, *Integracja stanowisk pracy w obszarze procesów decyzyjnych – implikacje dla analizy zjawiska kosztów ukrytych*, [w:] *Zintegrowany system zarządzania w usługach*, red. Skrzypek E., UMCS, Lublin 2012, s. 223-241.

i strukturę kosztów ukrytych. Prezentowane w artykule założenia mogą służyć również specyfikacji oraz operacjonalizacji hipotez pomocniczych.

Opracowanie zwieńczone jest podsumowaniem w postaci wniosków do praktyki menedżerskiej w zakresie implementacji założeń modelu identyfikacji i analizy źródeł zjawiska KUF w środowisku organizacji gospodarczej – stanowiąc jednocześnie swoisty punkt wyjścia do rozwinięcia treści zawartych w **części drugiej** publikacji pt. *Model źródeł kosztów „ukrytej fabryki”: perspektywa kadry kierowniczej. Część 2. Macierze analityczne.*

## Ujęcie procesowe i systemowe KUF

Koszty działalności gospodarczej odzwierciedlają stopień zarówno przygotowania poszczególnych działań przez stanowiska wykonawcze oraz kierownicze, jak i umiejętność dynamicznego dostosowania się organizacji do zmian w szeroko definiowanym otoczeniu (co jest odzwierciedleniem elastyczności przedsiębiorstwa). W związku z powyższym, kadra kierownicza zmuszona jest do zmiany perspektywy postrzegania procesów wewnętrznych i zewnętrznych ze statycznej, przewidywalnej, funkcjonalnej na dynamiczną, ewolucyjną, procesową<sup>3</sup>. Kwestią oczywistą jest fakt, że każdy przejaw działalności gospodarczej generuje koszty. Jedne z nich są oczekiwane – można nawet przyjąć, że świadomie ponoszone, np. w postaci nakładów inwestycyjnych na rozwój przedsiębiorstwa. Niestety, w praktyce zarządzania istnieją również koszty, których istnienie nie jest ewidencjonowane zarówno przez pracowników wykonawczych (na najniższych szczeblach w hierarchii organizacyjnej), jak i kadre kierowniczą. Jest to kategoria tzw. kosztów ukrytych<sup>4</sup>. W tym momencie warto również dodać, że koszty ukryte traktowane są w literaturze przedmiotu jako podzbiór kosztów jakości<sup>5</sup>. Zdaniem K. Szczepańskiej „koszty jakości są ściśle związane z dostosowaniem produktu do jakościowych wymagań i oczekiwań klienta, a jednocześnie odzwierciedlają konsekwencje niedostosowania się do nich”<sup>6</sup>. Zapewnianie jakości (model *ex ante*) powinno być stymulowane przede wszystkim przez poziom kadry kierowniczej, natomiast materializowane bezpośrednio przez stanowiska wykonawcze. Zatem, kadra kierownicza przedsiębiorstw odgrywa znaczącą rolę w (nie)świadomym zarządzaniu poziomem kosztów ukrytych<sup>7</sup>, a także generowaniu wartości dla klientów<sup>8</sup>. Koszty ukryte, jako kategoria kosztów jakości działalności gospodarczej, „są funkcją rezultatów

<sup>3</sup> Zagadnienia związane z zarządzaniem dynamicznym organizacją gospodarczą szerzej opisane są m.in. w: A. Lozano Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, wydanie I, Difin, Warszawa 2009, s. 35 i nast.

<sup>4</sup> Na podstawie: K. Szczepańska, *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2010, s. 213-216.

<sup>5</sup> Zob. m.in. M. Szuster, *Fabryka błędów*, [http://www.logistyczny.com/artukul\\_ogo.php?id=388](http://www.logistyczny.com/artukul_ogo.php?id=388), 09.09.2011.

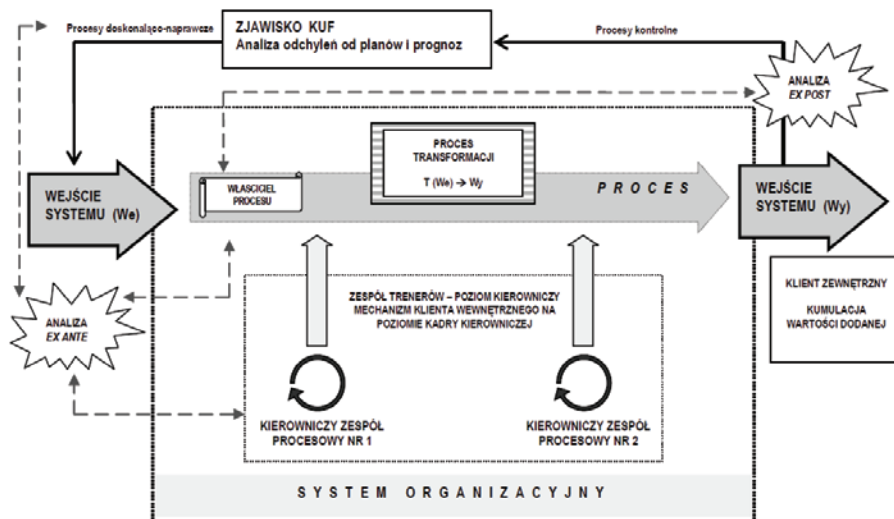
<sup>6</sup> K. Szczepańska, *Koszty jakości*, wydanie I, Placet, Warszawa 2009, s. 134.

<sup>7</sup> Zob. Ł. Nawrocki: *Gdzie się ukrywa „ukryta fabryka”?*, <http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/196>, (09.09.2011).

<sup>8</sup> Zob. np. I. Majewska-Opielka, *Stworzyć wartość*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, Nr 7/8 (123/124) /2012, s. 70-71.

braku spełnienia wymagań klientów w procesach systemu zarządzania przedsiębiorstwem<sup>9</sup>. Mianem kosztu „ukrytej fabryki” określa się zatem zbiór „procesów i systemów służących naprawianiu błędów powstających w trakcie procesu produkcyjnego”<sup>10</sup>. Zatem, skala kosztów ukrytych jest wypadkową heterogenicznych i zmiennych w czasie czynników<sup>11</sup>.

Model identyfikacji i analizy źródeł zjawiska KUF uwzględnia konieczność zwiększania stopnia uproszczenia organizacji (dojrzałości procesowej), a tym samym reinżynierii środowiska organizacyjnego<sup>12</sup>. W związku z tym, w myśl prezentowanych założeń modelu, podstawowymi elementami organizacji ukierunkowanej na zarządzanie poziomem kosztów ukrytych powinny być przede wszystkim (rys. 1)<sup>13</sup>:



Rys. 1. Systemowy mechanizm identyfikacji zjawiska KUF w modelu procesowym organizacji gospodarczej – perspektywa stanowisk kierowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 98, za: P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 118, 146.

<sup>9</sup> K. Szczepańska, *TQM w zarządzaniu...*, op. cit., s. 215.

<sup>10</sup> M. Harry, R. Schroeder: *Six sigma – wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*. OE, Kraków 2005, s. 84, za: Ł. Nawrocki: *Gdzie się ukrywa „ukryta fabryka”?*, op. cit.

<sup>11</sup> *Zintegrowane zarządzanie jakością*, red. J. Więcek, UŁ, Łódź 2007, s. 277.

<sup>12</sup> Więcej na temat koncepcji reengineeringu znaleźć można m.in. w: M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 21 i nast. Zob. też opis koncepcji X-Engineeringu w: J. Champy, *X-Engineering przedsiębiorstwa. Przemysł swój biznes w erze cyfrowej. Procesy, propozycja, partycypacja, partnerstwo*, wydanie I, Placet, Warszawa 2003, s. 15 i nast.

<sup>13</sup> Jest to modyfikacja elementów koncepcji struktury procesowej wg M. Hammera. Na podstawie: P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 88-97; 145-157.

- 1) kierownicze zespoły procesowe w postaci centrów doskonalenia wspierających pracowników na stanowiskach wykonawczych,
- 2) mechanizmy sprzężenia zwrotnego pomiędzy pracownikami na poziomie kadry kierowniczej (w postaci mechanizmu klienta wewnętrznego, jednakże specyficznego głównie dla poziomu stanowisk wykonawczych<sup>14</sup>, tj. bezpośrednio wytwórczych),
- 3) właściciele procesów (stanowiska o profilu kierowniczym), jako ogniwo:
  - pośredniczące pomiędzy stanowiskami kierowniczymi i wykonawczymi, środowiskiem procesu i kierowniczymi zespołami procesowymi, a także pomiędzy środowiskiem procesu i jego klientami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi,
  - wspomagające procesy zarządzania zasobami informacyjnymi oraz mechanizmy kontrolno-doskonające,
  - bezpośrednio wpływające na stan procesów (a tym samym skalę zjawiska KUF).

Istotnym elementem modelu jest również implementacja założeń systemu informacyjnego dla poziomu procesów zarządczych oraz *model kompetencji kierowniczych*. Są to bowiem elementy integralne podejścia systemowego oraz jedne z głównych determinant implementacji prezentowanego modelu oraz sprawnego funkcjonowania przedstawionych powyżej wyznaczników struktury procesowej. Nie można również marginalizować faktu, iż to właśnie poziom kierowniczy w pierwszej kolejności powinien ponosić odpowiedzialność za identyfikację źródeł kosztów ukrytych w systemie i doskonalenie procesów zarządzania wiedzą (zwiększanie poziomu świadomości kadry kierowniczej i stanowisk wykonawczych). Warunkiem koniecznym jest jednak w tym przypadku pełna integracja z poziomem pracowniczych stanowisk wykonawczych<sup>15</sup>. Warte podkreślenia jest również to, że mechanizmy procesowe na poziomie kierowniczym odzwierciedlają założenia modelu *ex ante*, czyli ukierunkowane są na zapewnianie szeroko rozumianej jakości procesów – co nie wyklucza korelacji stanowisk kierowniczych z procesami kontrolnymi po realizacji procesu (model *ex post*), głównie na poziomie właściciela procesu.

<sup>14</sup> Jak w systemie *kanban*. Zob. K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wydanie III zm., PWE, Warszawa 2009, s. 58-59.

<sup>15</sup> Prezentowany model uwzględnia implementację założeń struktury procesowej. Jednakże, w kwestii zespołów procesowych model zakłada podział na stanowiska wykonawcze oraz kierownicze. Nie występuje tutaj typowy zespół procesowy, w którym każdy realizator procesu funkcjonuje na równorzędnych zasadach. W modelu występują zarówno zespoły kierownicze, jak i wykonawcze. Według autora opracowania, tego typu podejście stanowi pomost pomiędzy strukturami organizacyjnymi klasycznymi i współczesnymi – co zwiększa potencjał implementacyjny modelu w różnych branżach oraz modelach biznesowych. Nie w każdej organizacji możliwe jest bowiem pełne wdrożenie struktury procesowej, lub też proces ten jest długotrwały. Przedstawiony podział zespołów podkreśla również uniwersalny charakter prezentowanego modelu. Jednakże, podział na procesowe zespoły kierownicze i wykonawcze (pracownicze) nie wyklucza realizacji mechanizmów doskonalenia procesowego organizacji, a wręcz może je uszczegółowić i wspomagać. Procesowe zespoły kierownicze również odznaczają się m.in. samoorganizacją, wsparciem członków zespołów, empowermentem itp. – tylko na dwóch poziomach zarządzania, tj. spojrzenia na procesy wewnętrzne w organizacji.

## Podstawy modelu KUF – perspektywa stanowisk kierowniczych

Model identyfikacji i analizy źródeł zjawiska kosztów „ukrytej fabryki” z perspektywy stanowisk kierowniczych bazuje na zależności (1), która wskazuje, że zjawisko KUF jest funkcją sześciu podstawowych zmiennych:

$$KUF_{kk} = f(SK, KUF_{proc}, J_k, P_{ZW-DD}, M_{kk}, M_{IS-kk}), \quad (1)$$

gdzie:

- $KUF_{kk}$  – model źródeł zjawiska KUF z perspektywy stanowisk kierowniczych;
- $SK$  – funkcja stanowisk kierowniczych;
- $KUF_{proc}$  – submodel<sup>16</sup> procesowego charakteru zjawiska KUF;
- $J_k$  – funkcja jakości procesów z perspektywy stanowisk kierowniczych;
- $P_{ZW-DD}$  – funkcja procesów zarządzania wiedzą i doskonalenia działań;
- $M_{kk}$  – submodel<sup>17</sup> kompetencji kierowniczych;
- $M_{IS-kk}$  – submodel<sup>18</sup> systemu informacyjnego dla procesów zarządczych realizowanych przez kadrę kierowniczą.

W tym momencie warto podkreślić, że model (1) uwzględnia relacje stanowisk kierowniczych ze stanowiskami wykonawczymi (pracowniczymi), jednakże, bezpośrednio koncentruje się na mechanizmach funkcjonowania stanowisk kierowniczych w ujęciu procesowo-holistycznym.

*Pierwszą ze zmiennych* w zależności (1) jest **funkcja stanowisk kierowniczych**, będąca funkcją (2) czterech zmiennych:

$$SK = f(C_{o-s}, W_o, ZK, R_{wo}), \quad (2)$$

gdzie:

- $C_{o-s}$  – zbiór celów operacyjnych i strategicznych;
- $W_o$  – wielkość organizacji;
- $ZK$  – zakres kompetencji kadry kierowniczej<sup>19</sup>;
- $R_{wo}$  – relacje wewnątrzorganizacyjne, będące zbiorem (3) pięciu elementów:

$$R_{wo} = \{P_z, U_o, Z_o, A, ZW\}, \quad (3)$$

gdzie:

- $P_z$  – specyfika procesów zarządzania w danej organizacji gospodarczej;
- $U_o$  – stopień usieciowienia organizacji (m.in. funkcjonowanie w strukturze sieciowej przedsiębiorstw w sektorze MŚP);
- $Z_o$  – złożoność organizacji i procesów;
- $A$  – stopień autonomii stanowisk kierowniczych w organizacji;

<sup>16</sup> Submodel względem modelu (1).

<sup>17</sup> Komentarz jw.

<sup>18</sup> Komentarz jw.

<sup>19</sup> Zob. też w: *model kompetencji kierowniczych – zależności (15) – (20)*.

ZW – specyfika procesów zarządzania wiedzą na poziomie kadry kierowniczej.

Drugą z kolei zmienną uwzględnioną w zależności (1) jest **submodel procesowego charakteru zjawiska KUF**, będący funkcją (4) stopnia uproszczenia (dojrzałości procesowej) organizacji gospodarczej:

$$KUF_{proc} = f(S_{proc}), \quad (4)$$

gdzie:

$S_{proc}$  – stopień uproszczenia organizacji (mechanizmów wewnętrznych), przy czym zależność (4) jest wektorem (5) sześciu cech<sup>20</sup>:

$$S_{proc} = C_{ZO} \times S_{DO} \times W \times U_{MO} \times Z_{TM} \times S_W, \quad (5)$$

gdzie:

$C_{ZO}$  – cykl życia organizacji gospodarczej;

$S_{DO}$  – stopień/poziom dojrzałości organizacyjnej;

$W$  – uwarunkowania funkcjonalne łańcucha wartości w organizacji;

$U_{MO}$  – uwarunkowania mikrootoczenia (np. sieci procesów w sektorze MŚP na poziomie kadry kierowniczej);

$Z_{TM}$  – zbiór technik i metod zarządzania wdrożonych w organizacji, będący funkcją (6) dwóch zmiennych:

$$Z_{TM} = f(K_Z, C_{O-S}), \quad (6)$$

gdzie:

$K_Z$  – koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem na poziomie kadry kierowniczej;

$C_{O-S}$  – jw.

$S_W$  – struktura wewnętrzna organizacji gospodarczej, będąca zbiorem (7) trzech elementów:

$$S_W = \{M_{SZ}, R_{wo}, S_i\}, \quad (7)$$

gdzie:

$M_{SZ}$  – mechanizm sprzężenia zwrotnego;

$R_{wo}$  – relacje wewnątrzorganizacyjne, zwłaszcza pomiędzy poziomem kadry kierowniczej i poziomem stanowisk wykonawczych, a także w obrębie stanowisk kierowniczych;

$S_i$  – stopień rozwoju systemu informacyjnego, zwłaszcza na poziomie kadry kierowniczej przedsiębiorstwa.

<sup>20</sup> Opracowanie własne na podstawie: P. Grajewski, *Organizacja procesowa...*, op. cit., s. 53 i nast.; M. Chrapko, *CMM<sup>®</sup>. Doskonalenie procesów w organizacji*, wydanie I, WN PWN, Warszawa 2010, s. 27 i nast.; W.B. Cieśliński, *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 36 i nast.

Trzecią zmienną modelu (1) jest **funkcja jakości procesów z perspektywy stanowisk kierowniczych**, będąca funkcją (8) zbioru procesów realizowanych przez kadrę kierowniczą organizacji:

$$J_k = f(P_k), \quad (8)$$

gdzie:

$P_k$  – zbiór procesów realizowanych przez kadrę kierowniczą organizacji, będący trójelementowym zbiorem (9):

$$P_k = \{P_z, P_{R-I}, P_{SD}\}, \quad (9)$$

gdzie:

$P_z$  – podstawowe procesy zarządzania organizacją gospodarczą na poziomie kadry kierowniczej;

$P_{R-I}$  – procesy rozwojowo-innowacyjne w przedsiębiorstwie realizowane przez kadrę kierowniczą, stanowiące trójelementowy zbiór (10):

$$P_{R-I} = \{P_{D-N}, P_{ZW}, D_{proc}\}, \quad (10)$$

gdzie:

$P_{D-N}$  – procesy doskonaląco-naprawcze;

$P_{ZW}$  – procesy zarządzania wiedzą;

$D_{proc}$  – działania zmierzające do permanentnego uprosesowania środowiska organizacji;

$P_{SD}$  – procesy samodoskonalenia kadry kierowniczej, będące wektorem (11) czterech cech:

$$P_{SD} = M_{kk} \times P_k \times C_{OS-kk} \times C_{ind}, \quad (11)$$

gdzie:

$M_{kk}$  – jw.

$P_k$  – procesy kadrowe realizowane na poziomie kadry kierowniczej;

$C_{OS-kk}$  – zbiór celów operacyjnych i strategicznych dla kadry kierowniczej<sup>21</sup>;

$C_{ind}$  – zbiór celów indywidualnych pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.

<sup>21</sup> Zbiór  $C_{OS-kk}$  nie jest tożsamy ze zbiorem  $C_{o-s}$  (zob. zależności 2 i 6), ponieważ  $C_{OS-kk}$  dotyczy wyłącznie celów rozwojowych pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych (także ustalanych indywidualnie dla każdego pracownika na poziomie kadry kierowniczej). Natomiast  $C_{o-s}$  jest zbiorem celów dla całej organizacji, ale za realizację których odpowiada w pierwszej kolejności płaszczyzna kadry kierowniczej. Zbiór  $C_{o-s}$  determinuje pracę kadry kierowniczej, a zbiór  $C_{OS-kk}$  wpływa na jakość procesów zarządzania *sensu largo*. Elementy zbioru  $C_{o-s}$  mogą zatem wywierać wpływ na strukturę zbioru  $C_{OS-kk}$  – relacja ta może również zachodzić w drugą stronę, tj. zbiór  $C_{OS-kk}$  może determinować specyfikę elementów zbioru  $C_{o-s}$ .



Czwartą zmienną modelu (1) jest **funkcja procesów zarządzania wiedzą i doskonalenia działań**, będąca funkcją (12) mechanizmów doskonaląco-rozwojowych kadry kierowniczej:

$$P_{ZW-DD} = f(M_{DR-kk}), \quad (12)$$

gdzie:

$M_{DR-kk}$  – mechanizmy doskonaląco-rozwojowe kadry kierowniczej można postrzegać jako wektor (13) ośmiu cech:

$$M_{DR-kk} = P_{DP} \times S_k \times M_{kk} \times R_{wo} \times M_{IS-kk} \times Z_{TM} \times C_{ZO} \times U_{MO}, \quad (13)$$

gdzie:

$P_{DP}$  – poziom dojrzałości procesowej organizacji gospodarczej;

$S_k$  – sprawność funkcjonowania systemu kontroli w organizacji, głównie na poziomie stanowisk kierowniczych;

$M_{kk}$ ,  $R_{wo}$ ,  $M_{IS-kk}$ ,  $Z_{TM}$ ,  $C_{ZO}$ ,  $U_{MO}$  – jw.

Na podstawie powyższych zależności można zauważyć, iż opisywany model eksponuje dwa podejścia do rozwoju pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych: *samosdoskonalenie działań przez kadrę kierowniczą* (11) oraz *procesów kreowanych przez środowisko organizacji* (13).

Piątym elementem modelu (1) jest **submodel kompetencji kierowniczych**, będący funkcją (14) dwóch zmiennych: uwarunkowań mikrootoczenia ( $U_{MO}$ ) oraz relacji wewnątrzorganizacyjnych ( $R_{wo}$ ). W innym ujęciu model kompetencji kierowniczych można postrzegać jako funkcję (14) zbioru procesów realizowanych w organizacji gospodarczej na poziomie kadry kierowniczej:

$$M_{kk} = f(U_{MO}, R_{wo}) = f(P_{org-kk}), \quad (14)$$

gdzie:

$P_{org-kk}$  – zbiór procesów realizowanych w organizacji na poziomie kadry kierowniczej.

W tym momencie należy również zauważyć, iż submodel kompetencji kierowniczych jest jednocześnie funkcją (15) zbioru kryteriów/cech systemowych oraz uwarunkowań stanowiska pracy, co przedstawia zależność:

$$M_{kk} = f(K_s, S_p), \quad (15)$$

gdzie:

$K_s$  – zbiór kryteriów/cech systemowych (służących opisowi, porównywaniu i doskonaleniu pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych), będący zbiorem ośmiu bazowych elementów<sup>22</sup>, przy czym:

<sup>22</sup> P. Zaskórski, A. Suszek, *Zarządzanie procesami projektowo-wdrożeniowymi systemów bezpieczeństwa*, V Międzynarodowa Konferencja Bezpieczeństwa, „Zarządzanie kryzysowe”, Gdy-

$$K_s = \{R, R_y, E_f, J, S_y, G, K, SP_d\}, \quad (16)$$

gdzie:

- $R$  – niezawodność działań podejmowanych przez kadre kierowniczą;
- $R_y$  – ryzyko podejmowane przez kadre kierowniczą;
- $E_f$  – efektywność działań kadry kierowniczej;
- $J$  – jakość działań kadry kierowniczej;
- $S_y$  – synergia rezultatów działań pracowników na poziomie kierowniczym;
- $G$  – gotowość kadry kierowniczej do działania;
- $K$  – komplementarność wiedzy i działań kadry kierowniczej;
- $SP_d$  – spójność działań na poziomie kierowniczym;
  
- $S_p$  – uwarunkowania stanowiska pracy (dla kadry kierowniczej), postrzegane jako wektor (17) pięciu cech<sup>23</sup>:

$$S_p = Z \times C_{OS-kk} \times R_{wo} \times O_{sp} \times S_{sp}, \quad (17)$$

gdzie:

- $Z$  – zadania pracowników zatrudnionych na poziomie kierowniczym;
- $C_{OS-kk}, R_{wo}$  – jw.;
- $O_{sp}$  – opis stanowisk pracy na poziomie kierowniczym, będący czteroelementowym zbiorem (18)<sup>24</sup>:

$$O_{sp} = \{O_b, Z_{odp}, P_{w-c}, Z\}, \quad (18)$$

gdzie:

- $O_b$  – opis obowiązków kadry kierowniczej;
- $Z_{odp}$  – zakres odpowiedzialności kadry kierowniczej;
- $P_{w-c}$  – warunki i czas pracy kadry kierowniczej;
- $Z$  – jw.;
  
- $S_{sp}$  – specyfikacja stanowisk pracy na poziomie kierowniczym postrzegana może być przez pryzmat cech pracownika wymaganych w pracy na stanowisku kierowniczym (19), będących wektorem (19) sześciu cech<sup>25</sup>:

$$S_{sp} = C_{pr} = W_i \times C_{CH} \times U_m \times U_{pr} \times M_w \times W_z, \quad (19)$$

gdzie:

- $C_{pr}$  – zbiór cech pracownika wymaganych w pracy na stanowisku kierowniczym;
- $W_i$  – wiedza pracownika;

nia 2007, za: P. Zaskórski, *Systemowe aspekty zarządzania bezpieczeństwem organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, Nr 3/2008, s. 174.

<sup>23</sup> Na podstawie: K. Padzik, *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 56-57.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 56-57.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 91.

- $C_{CH}$  – cechy charakterologiczne;  
 $U_m$  – umiejętności;  
 $U_{pr}$  – uprawnienia;  
 $M_w$  – motywacja wewnętrzna (w tym motywacja zawodowa);  
 $W_z$  – zbiór wzorców zachowań na stanowiskach kierowniczych.

Szóstym – ostatnim – *elementem* modelu (1) identyfikacji i analizy źródeł zjawiska KUF z perspektywy stanowisk kierowniczych jest **submodel systemu informacyjnego dla poziomu procesów zarządczych** (kadry kierowniczej), będący pięcioelementowym zbiorem (20)<sup>26</sup>:

$$M_{IS-kk} = \{U_s, Z_i, T, R_{el}, U_{sys}\}, \quad (20)$$

gdzie:

- $U_s$  – zbiór użytkowników systemu informacyjnego (poziom kadry kierowniczej);  
 $Z_i$  – zbiór zasobów informacyjnych (kreowanych, pozyskiwanych, przetwarzanych, magazynowanych i udostępnianych na poziomie stanowisk kierowniczych);  
 $T$  – stosowana technologia (dostosowana do potrzeb kadry kierowniczej, m.in. w aspekcie poziomu abstrakcji przetwarzanych danych);  
 $R_{el}$  – relacje pomiędzy elementami zbioru systemu informacyjnego (głównie pomiędzy pracownikami na poziomie kierowniczym);  
 $U_{sys}$  – ujęcie systemowe organizacji gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu kadry kierowniczej (procesów biznesowych).

W opisanych powyżej założeniach modelu (1) identyfikacji i analizy źródeł zjawiska kosztów „ukrytej fabryki” z perspektywy stanowisk kierowniczych można zaobserwować szereg zdywersyfikowanych elementów. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że poszczególne zależności wzajemnie się uzupełniają i przenikają – co potwierdza spójność wewnętrzną założeń modelu. Trzeba również zaznaczyć, że określone elementy powyższego modelu determinują specyfikę poszczególnych kryteriów analitycznych. Model zakłada bowiem integrację różnych zmiennych, parametrów i kryteriów analitycznych. Tego typu działanie ma na celu umożliwić oraz ułatwić procesy decyzyjne i wnioskowania, a tym samym uprościć proces identyfikacji źródeł zjawiska KUF na poziomie stanowisk kierowniczych, a także nadać modelowi charakter praktyczny i powiązać jego podstawy z realiami biznesowymi.

<sup>26</sup> J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 1999, s. 19, za: R. Zygala, *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 71.

## Podsumowanie

Wdrożenie założeń modelu identyfikacji i analizy źródeł zjawiska kosztów „ukrytej fabryki” na poziomie stanowisk kierowniczych jest zadaniem złożonym, wielowymiarowym. Właściwa i poprawna implementacja wymaga podejścia holistycznego oraz ukierunkowania organizacji na doskonalenie struktury procesowej. W typowych organizacjach funkcjonalnych lub liniowych wdrożenie modelu jest niemożliwe (lub silnie utrudnione), m.in. za sprawą ograniczeń formalnych w postaci braku struktur: klienta wewnętrznego na stanowiskach kierowniczych, właścicieli procesów, czy też procesowych zespołów kierowniczych (komórek odpowiedzialnych m.in. za doskonalenie procesów na poziomie menedżerskim).

Istotną rolę w procesach wdrożeniowych modelu odgrywa implementacja systemu informatycznego, wspierającego procesy kreowania, przetwarzania, wykorzystywania i rozpowszechniania informacji na poziomie stanowisk kierowniczych na temat stanu systemu (przeszłego, aktualnego i przyszłego). Co więcej, warunkiem koniecznym wdrożenia modelu jest pełna integracja stanowisk kierowniczych ze stanowiskami wykonawczymi – co jest odzwierciedleniem podejścia holistycznego.

Wdrożenie i doskonalenie modelu w warunkach organizacji gospodarczej jest procesem permanentnym, a nie jednorazowym i „chwilowym”. Implementacja modelu wymaga zaangażowania określonych nakładów ze strony organizacji, zarówno w postaci zasobów ludzkich, informacyjnych, jak i finansowych oraz rzeczowych. Doskonalenie organizacji i identyfikacja potencjalnych źródeł zjawiska KUF przenikają każdy wymiar funkcjonowania organizacji. Ponadto, model wymaga pełnego zaangażowania pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, a także integracji założeń modelu z istniejącą kulturą organizacyjną, m.in. w wymiarach: procesów kadrowych, metodyki ustalania celów operacyjnych i strategicznych, zależności pomiędzy stanowiskami pracy, czy też stopnia empowermentu. Model jest wdrażany w myśl zasady: „przez pracowników – dla pracowników”. Zaprezentowane założenia modelu mają charakter uniwersalny i mogą być zaimplementowane w dowolnie wybranym obszarze działania organizacji gospodarczej.

## Bibliografia

- Champy J., *X-Engineering przedsiębiorstwa. Przemysł swój biznes w erze cyfrowej. Procesy, propozycja, partycypacja, partnerstwo*, wydanie I, Placet, Warszawa 2003.
- Chrapko M., *CMMI®. Doskonalenie procesów w organizacji*, wydanie I, WN PWN, Warszawa 2010.
- Cieśliński W.B., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Harry M., Schroeder R., *Six sigma – wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników*, wydanie II, OE, Kraków 2005.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 1999.
- Lozano Platonoff A., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, wydanie I, Difin, Warszawa 2009.
- Majewska-Opielka I., *Stworzyć wartość*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, Nr 7/8 (123/124)/2012.
- Nawrocki Ł., *Gdzie się ukrywa „ukryta fabryka”*, <http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/196>, (09.09.2011).
- Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Szczepańska K., *Koszty jakości*, wydanie I, Placet, Warszawa 2009.
- Szczepańska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2010.
- Szuster M., *Fabryka błędów*, [http://www.logistyczny.com/artukul\\_ogo.php?id=388](http://www.logistyczny.com/artukul_ogo.php?id=388), (09.09.2011).
- Woźniak J., *Integracja stanowisk pracy w obszarze procesów decyzyjnych – implikacje dla analizy zjawiska kosztów ukrytych*, [w:] *Zintegrowany system zarządzania w usługach*, red. Skrzypek E., UMCS, Lublin 2012.
- Zaskórski P., Suszek A., *Zarządzanie procesami projektowo-wdrożeniowymi systemów bezpieczeństwa*, V Międzynarodowa Konferencja Bezpieczeństwa, „Zarządzanie kryzysowe”, Gdynia 2007.
- Zaskórski P., *Systemowe aspekty zarządzania bezpieczeństwem organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, Nr 3/2008.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wydanie III zm., PWE, Warszawa 2009.
- Zintegrowane zarządzanie jakością*, red. Więcek J., UŁ, Łódź 2007.
- Zygała R., *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.