

Anna STAROSTA  
Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
anna.starosta@zie.pg.gda.pl

## CIĄGŁE DOSKONALENIE W ZARZĄDZANIU CIĄGŁOŚCIĄ DZIAŁANIA

**Streszczenie.** Przedsiębiorstwa chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną poszukują nowych sposobów wyróżnienia się na rynku. Starają się doskonalic swoje procesy i zapewnić im ciągłość. Oznacza to, że przedsiębiorstwa powinny zarządzać ciągłością działania. Jednak samo utrzymanie ciągłości działania nie wystarczy, aby móc sprawnie funkcjonować na dynamicznie zmieniającym się rynku. Celem artykułu jest przedstawienie powiązań pomiędzy ciągłym doskonaleniem oraz zarządzaniem ciągłością działania, a także wpływu ciągłego doskonalenia na BCM (Business Continuity Management).

**Słowa kluczowe:** ciągłe doskonalenie, cykl PDCA, zarządzanie ciągłością działania, BCM.

## CONTINUOUS IMPROVEMENT IN BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

**Summary.** Enterprises, which try to achieve a competitive advantage are looking for new ways to stand out in the market. They are trying to improve their processes and ensure their continuity. That means they should implement business continuity management. However, only manage business continuity is not enough to be able to function effectively in the rapidly changing market. This article presents the relationship between continuous improvement and business continuity management, as well as the impact of continuous improvement at BCM (Business Continuity Management).

**Keywords:** continous improvement, PDCA cycle, Business Continuity Management.

## 1. Wstęp

W dzisiejszych czasach konkurencja jest coraz liczniejsza oraz agresywna. W wielu branżach zanikają bariery wejścia, co umożliwia szybkie przebranżawianie się przedsiębiorstw i poszukiwanie okazji na rynku. Chęć osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania sposobów wyróżnienia się na rynku. Organizacje nie powinny koncentrować się jedynie na wyrobie finalnym i na swoim otoczeniu. Konieczna jest także orientacja wewnętrzna, co oznacza skupienie się na kluczowych procesach w organizacji. Przedsiębiorstwa powinny się doskonalić bez względu na to, na jakim stopniu rozwoju się znajdują. Oznacza to nieustanną pracę nad poszczególnymi procesami, działaniami, funkcjami organizacji. Pozwala to na eliminację wielu błędów, ograniczenie marnotrawstwa oraz zwiększenie wartości dodanej. Niezbędne jest zaangażowanie całej organizacji w proces ciągłego doskonalenia, czyli pracowników na wszystkich szczeblach. Chcąc doskonalić organizację, należy zwracać szczególną uwagę na jej sposób dostosowywania się do otoczenia, a w efekcie na stabilność jej procesów. W konsekwencji tego należy zapewnić organizacji ciągłość działania.

Celem artykułu jest określenie powiązań pomiędzy ciągłym doskonaleniem a zarządzaniem ciągłością działania. W związku z tym konieczne jest zdefiniowanie podstawowych pojęć oraz podjęcie próby wskazania sprzężeń zwrotnych pomiędzy omawianymi zagadnieniami.

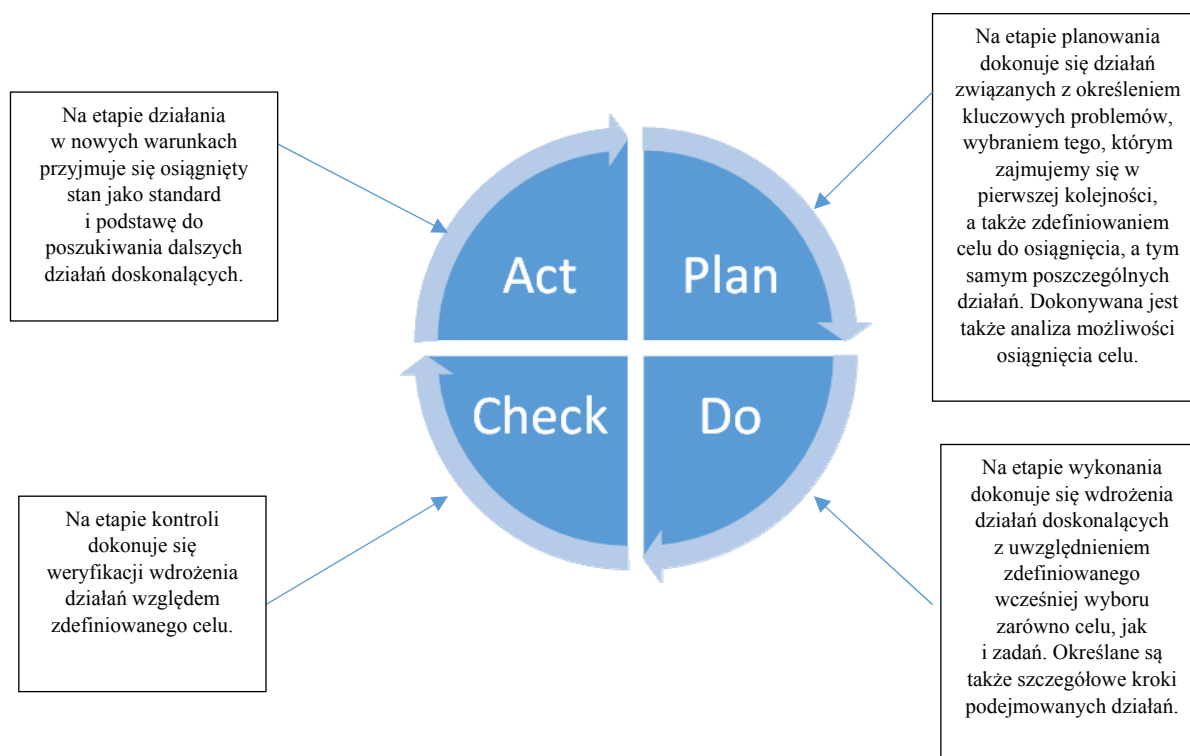
## 2. Ciągłe doskonalenie

Doskonałość stanowi od zawsze niedoścignione marzenie większości przedsiębiorstw. Jest ona motywatorem poszukiwania nowych rozwiązań i wprowadzania zmian. Wiadomo, że doskonałość jest tylko odległym celem, dlatego przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na procesie ciągłego doskonalenia, które ma zapewnić przedsiębiorstwu elastyczność, efektywność i sprawne działanie. Jest to jednak proces czasochłonny, który powinien angażować wszystkich pracowników oraz być wdrażany na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Konieczne jest właściwe pojmowanie samych terminów ciągłego doskonalenia i doskonałości. Doskonałość „leży w nieustanym ulepszaniu, stałym dopełnianiu, wzbogacaniu, pojawianiu się nowych rzeczy, właściwości, wartości” [Tatarkiewicz 1976, s. 9]. Doskonałość można odnosić zarówno do rzeczy, jak i organizacji, a w szczególności do takich kategorii, jak: wytwory działalności przedsiębiorstwa, działania i procesy, elementy wewnętrzne organizacji (np. struktura organizacyjna), zasoby czy też relacje zachodzące wewnątrz i na zewnątrz organizacji [Szczepańska 2013, s. 230].



Organizacja, której celem jest osiągnięcie doskonałości powinna aktywnie angażować wszystkie elementy jej wnętrza, w tym koncentrować się także na doskonaleniu jakości, aby móc przygotować się do wprowadzanych zmian i do podnoszenia sprawności funkcjonowania [Łukasiński 2016, s. 45]. Doskonałość, w ujęciu procesu, postrzegana jest jako doskonalenie [Szczepańska 2013, s. 230]. Według Deminga jest to ciągle ulepszanie wyrobów, które skutkuje poprawą jakości, obniżeniem kosztów i podniesieniem produktywności [Sanchez, Blanco 2014, p. 988]. Imai dostrzega w doskonaleniu postępującą poprawę i konieczność angażowania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa [Sanchez, Blanco 2014, p. 988]. Chang natomiast definiuje ciągle doskonalenie jako określenie oczekiwań klientów, ich realizowanie, pomiar osiągnięć oraz nieustającą weryfikację oczekiwań klientów, w celu znalezienia obszarów, w których można dokonać ulepszeń [Sanchez, Blanco 2014, p. 988]. W nurcie nauk o zarządzaniu ciągle doskonalenie związane jest ze zmianami w obszarze: strategii, społecznym, technicznym i strukturalnym. Doskonalenie rozpatrywane jest także z punktu widzenia zarządzania jakością. Tutaj podkreśla się dążenie do stanu idealnego oraz świadome, korzystne przekształcanie obecnego stanu. Doskonalenie ma charakter długookresowy (choć jest wykorzystywane na każdym etapie funkcjonowania organizacji zarówno w obszarze zarządzania strategicznego, jak i operacyjnego) i jest nastawione na eliminację niedoskonałości. Doskonalenie ma na celu z jednej strony osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a z drugiej spojrzenie na działania doskonalące przez pryzmat zrównoważonego systemu, czyli zdolności przedsiębiorstwa do elastycznego dostosowywania się do zmian. Charakterystycznymi cechami doskonalenia są proaktywne działanie, zorientowanie na wewnątrz przedsiębiorstwa, inicjatywy i zaangażowanie kadry zarządzającej oraz planowana zmiana [Szczepańska 2013, s. 232-236].

Biorąc pod uwagę potrzebę doskonalenia każdego obszaru funkcjonowania organizacji warto odnieść się do ciągłego doskonalenia w ramach cyklu PDCA (Plan, Do, Check, Act). Tego typu cykl stanowi logiczną konsekwencję zdarzeń od działań planistycznych do ustandaryzowania nowego stanu po wdrożeniu działań doskonalących. Schemat tego typu cyklu zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Schemat cyklu PDCA

Fig. 1. PDCA cycle scheme

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Konarzewska-Gubała, 2003, s. 53].

Jeśli przyjąć definicję doskonalenia jako procesu świadomego przekształcania procesów i działań podejmowanych w organizacji, przy założeniu pozytywnych/korzystnych efektów, to można zauważyć dualizm tegoż twierdzenia. Doskonalenie postrzegane jest jako proces. W związku z tym, konieczne jest zapewnienie ciągłości realizowanego procesu. Z jednej strony ta ciągłość realizowanego procesu stanowi warunek konieczny, który umożliwia doskonalenie organizacji. Z drugiej zaś utrzymanie ciągłości procesu stanowić może problem dla organizacji z powodu różnego rodzaju zakłóceń, kryzysów i zdarzeń niepożądanych. Odpowiedzią na te dylematy może być odwołanie do zarządzania ciągłością działania, czyli Business Continuity Management (BCM).

### 3. Istota BCM

Zarządzanie ciągłością działania jest stosunkowo nowym pojęciem w naukach o zarządzaniu. Odniesienia do utrzymania ciągłości działania w organizacji (wcześniej można było spotkać odniesienia do obrony cywilnej i zapobiegania kryzysom) można zauważyć na początku lat 80. ubiegłego wieku, kiedy to zaczęły rozwijać się techniki informatyczne. Konieczne stało się zapewnienie konserwacji i naprawy urządzeń, co

spowodowane było rosnącą liczbą użytkowników, a co za tym idzie – większą liczbą błędów. Pod koniec lat 90. nastąpił rozwój tego podejścia do zarządzania, a było to związane z rozprzestrzenianiem się Internetu, zwiększonym ryzykiem ataków terrorystycznych, a później także nastawieniem zarówno państwa, jak i przedsiębiorstw na poszukiwanie sposobów na zapewnienie ciągłości w różnych obszarach, czy to ekonomicznym czy operacyjnym [Kaczmarek, Ćwiek 2009, s. 23-30]. Rozwój percepcji ciągłości działania dotyczył zmiany postrzegania tego pojęcia i odejścia od paradygmatu audytu na rzecz paradygmatu wartości. Oznacza to spojrzenie na zarządzanie ciągłością działania z perspektywy holistycznej, gdzie dąży się do uzyskania lub utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz kreacji wartości dodanej [Wieczorek-Kosmala 2011, s. 121-122]. Obecnie zarządzanie ciągłością działania (lub też tożsame – utrzymanie ciągłości działania) można rozumieć jako proces holistycznego zarządzania, w którym identyfikuje się potencjalne zagrożenia i ich wpływ na funkcjonowanie organizacji, które pozwalają na zbudowanie odporności organizacji wraz z jej zdolnością do efektywnej reakcji, która zabezpiecza interesy głównych interesariuszy, reputację, markę i działania zwiększające wartość dodaną [British Standards Institution 2006]. Można powiedzieć, że zarządzanie ciągłością działania to:

- proaktywne podejście do zarządzania ryzykiem operacyjnym,
- koncentrowanie się na zabezpieczeniu wizerunku organizacji,
- budowanie zabezpieczenia organizacji na poziomie strategicznym przed nieprzewidywalnymi zagrożeniami,
- tworzenie strategii pozwalającej na utrzymanie podstawowych procesów w organizacji,
- tworzenie planów i procedur umożliwiających sprawne funkcjonowanie organizacji w obliczu zagrożenia albo szybką jego odnowę,
- tworzenie programów mających na celu ograniczenie wszelkich niedoskonałości w kontekście klienta, aby zaspokoić jego oczekiwania,
- doskonalenie organizacji, w każdym jej obszarze [Kildow 2011, p. 15-16].

Podsumowując kwestie definicyjne można powiedzieć, że zarządzanie ciągłością działania koncentruje się na działaniach mających nie dopuścić do wystąpienia zdarzeń mogących zagrozić funkcjonowaniu przedsiębiorstw przez działania w fazach utajonego i jawnego kryzysu, kończąc na działaniach po wygaśnięciu kryzysu i zмирzających do odbudowy przedsiębiorstwa. Należy zwrócić uwagę na zrównoważenie poziomu zabezpieczenia organizacji i kosztu jaki to zabezpieczenie generuje. Konieczne do tego są identyfikacja potencjalnych (istotnych) zagrożeń oraz określenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia, jak również czasu potrzebnego później na odtworzenie danej straty. Pomocna może być tutaj analiza ciężaru strat tzw. Business Impact Analysis (BIA) [Hiles 2007, s. 112]. Jest to analiza pozwalająca na zdefiniowanie i sklasyfikowanie wszystkich nieprawidłowości, dzięki czemu



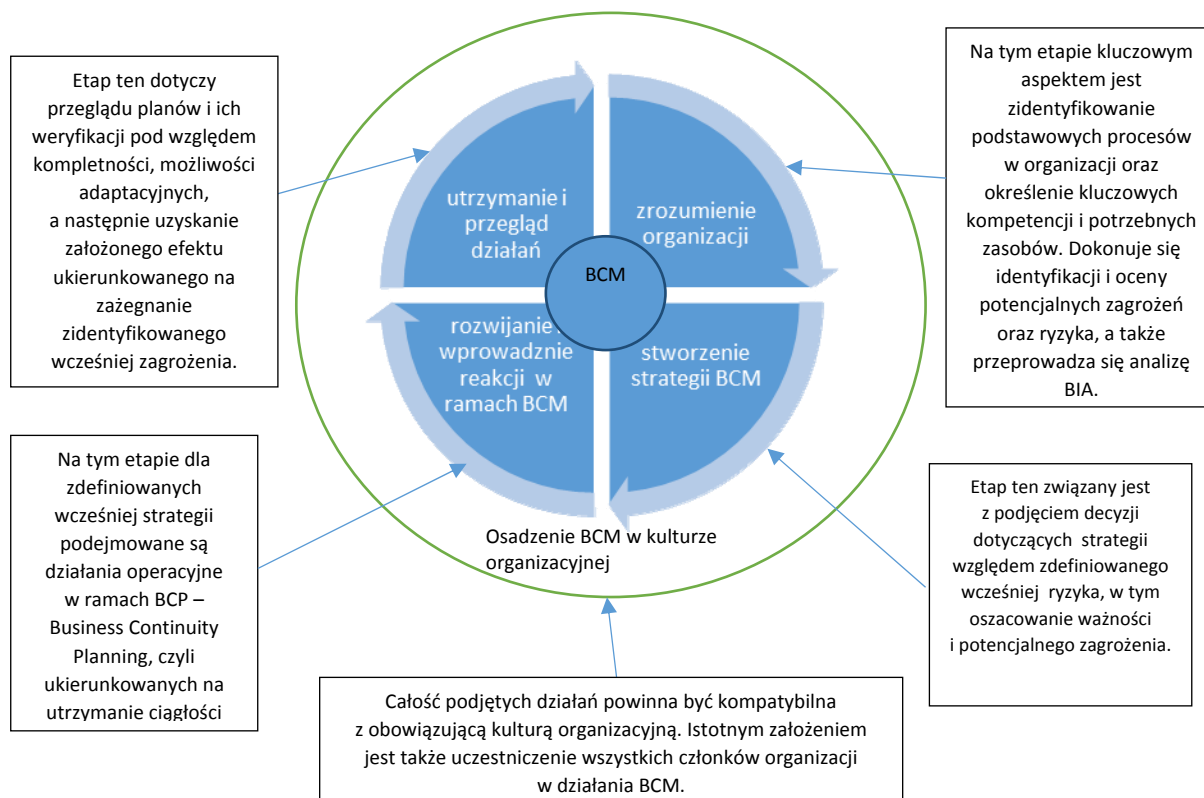
możliwe jest określenie działań o charakterze zarówno strategicznym, jak i operacyjnym. Dodatkowym atutem BIA jest możliwość określenia czasu występowania zagrożenia oraz zakresu jego oddziaływania na poszczególne podsystemy organizacji. Analiza ciężaru strat umożliwia podział zdarzeń i sytuacji na krytyczne (takie, których skutki są znaczące dla organizacji) oraz niekrytyczne (takie, które mają mniejsze znaczenie dla przedsiębiorstwa). Przy zdarzeniach krytycznych można dodatkowo zdefiniować dwie zmienne:

- RPO – Recovery Point Objective – określa minimalną ilość zasobów, jaką organizacja musi odzyskać w określonym czasie,
- RTO – Recovery Time Objective – określa maksymalny czas na odbudowę najważniejszych procesów w organizacji lub najistotniejszych zasobów.

Zmienne te pozwalają na łatwiejsze zdefiniowanie celów rewitalizacyjnych, określenie ich potencjalnych zakresów, a przez to pozwalają na zidentyfikowanie obszarów ciągłego doskonalenia [Kaczmarek, Ćwiek 2009, s. 26-30].

#### **4. Powiązania pomiędzy ciągłym doskonaleniem a BCM**

Zarządzanie ciągłością działania może być wprowadzone we wszystkich rodzajach organizacji i w dowolnej branży. „Istotne jest stosowanie się do wytycznych i standardów (umieszczonych chociażby w normie BS 25999-1:2006), które w BCM prezentowane są jako określony cykl działań” [Pinta 2011, p. 56], pokazany na rysunku 2. Należy zdawać sobie sprawę, że BCM musi angażować wszystkie szczeble organizacji, a także powinien być wspierany przez odpowiednią kulturę organizacyjną.



Rys. 2. Schemat cyklu BCM

Fig. 2. BCM cycle scheme

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Green 2014, p. 72].

Cykl działań w zarządzaniu ciągłością działania jest ściśle związany z ciągłym doskonaleniem, a w tym z cyklem PDCA. Zarówno w jednym, jak i drugim cyklu wyodrębnia się cztery zasadnicze fazy, które występują po sobie, jak również ich charakterystyka jest dość zbliżona. Mogą odnosić się one do określonego typu przedsięwzięcia bądź też można je postrzegać w ujęciu bardziej holistycznym. Cykl PDCA rozpoczyna się od planowania działania, w którym określa się cele i możliwości ich realizacji. Następnie dokonuje się działań wdrożeniowych. Kolejnym etapem jest dokonanie weryfikacji tychże działań i ich poprawa lub standaryzacja oraz wyznaczenie kolejnych obszarów doskonalących. W BCM także należy rozpocząć od analizy stanu obecnego i dokonania planowania. Działania zaczynają się od zdefiniowania kluczowych procesów biznesowych (Critical Business Functions). Są to takie procesy, które stanowią warunek konieczny funkcjonowania organizacji. To właśnie na nie należy zwrócić szczególną uwagę w przypadku tworzenia planów utrzymania ciągłości działania (Business Continuity Planning – BCP). W BCP należy zawrzeć możliwe działania niepożądane, które mogą wystąpić, ich potencjalne skutki, ryzyko ich wystąpienia oraz możliwe sposoby zapobiegania takim sytuacjom. Na tym etapie tworzy się także plany szybkiego powrotu do stanu przed wystąpieniem zagrożenia/kryzysu, czyli

Disaster Recovery Planning – DRP [Kaczmarek, Ćwiek 2009, s. 54-69] oraz przeprowadza analizę BIA. Drugim etapem cyklu utrzymania ciągłości działania jest tworzenie strategii utrzymania ciągłości działania. Wdrożone zostają odpowiednie plany, które mają ograniczyć do minimum szybkość wprowadzania konkretnych rozwiązań, aby w jak najkrótszym czasie doprowadzić do przywrócenia ciągłości realizowanych procesów. W trzecim etapie cyklu BCM wyznacza się osoby o różnych zakresach odpowiedzialności oraz przydziela się im konkretne zadania. Wyznacza się zespół kryzysowy oraz poszczególnych liderów. Tworzy się także sposoby komunikacji w kryzysie. Ostatnim etapem procesu jest praktyczne testowanie i weryfikowanie opracowanych strategii. Dokonuje się szczegółowej analizy zarówno strategii, jak i BCP. Sprawdza się przypisane role, cele i warianty przebiegu sytuacji, a w razie konieczności dokonuje się ich korekty. Testy takie powinny być przeprowadzane kilka razy w roku oraz elastycznie modyfikowane [Pinta 2011, p. 56-59].

Zauważyć można przesunięcie się faz pomiędzy BCM i PDCA. W BCM sprawdzanie i weryfikacja odbywają się wspólnie na ostatnim etapie. Dodatkowo wyszczególniona zostaje jednak faza operacjonalizacji działań. W cyklu PDCA po dokonaniu weryfikacji działań następuje ich standaryzacja. Oprócz podobnego zakresu i budowy obu cykliw ciągłe doskonalenie zauważyć można jeszcze zarówno w formułowaniu całego BCM, jak i w poszczególnych jego etapach. W każdym z etapów dokonać można doskonalenia w ramach cyklu PDCA, chociażby na poziomie planowania, a także weryfikacji oraz testowania rozwiązań. Na ostatnim etapie można zidentyfikować cele prowadzonego testu, następnie przeprowadzić działanie umożliwiające weryfikację, dokonać sprawdzenia poprawności testu, a na końcu wprowadzić standard przebiegu testów. W związku z tym ciągłe doskonalenie zauważyć można również w odniesieniu do całego cyklu BCM. Zarządzanie ciągłością działania jest (ze względu na swój charakter dotyczyć może różnego rodzaju zagrożeń i kryzysów) procesem, w którym poszczególnych etapów nigdy nie można uznać za skończone. Etapy są doskonalone do momentu, kiedy zarządzanie ciągłością działania uznane zostanie za kompletne. Ze względu na turbulentne otoczenie i możliwości pojawiania się nowych zagrożeń i pojawiających się kryzysów konieczne będzie stałe modyfikowanie planów i strategii, a więc ciągłe doskonalenie.

## 5. Zakończenie

Doskonałość pozostaje w strefie niedoścignionego ideału, do którego dążą przedsiębiorstwa. Istnieje wiele możliwości doskonalenia. Każde przedsiębiorstwo powinno samodzielnie zdecydować, w jaki sposób będzie doskonalilo swoje procesy. Najistotniejsze jest to, aby zdawać sobie sprawę z korzyści wynikających z ciągłego doskonalenia. W przypadku kiedy przedsiębiorstwo dodatkowo skoncentruje się na zachowaniu ciągłości





działania może w bardziej elastyczny sposób reagować na zmiany oraz zabezpieczyć się przed utratą płynności swojego funkcjonowania. Ciągłe doskonalenie oraz BCM uzupełniają się oraz wzajemnie przenikają. Każde z osobna będzie przyczyniało się do podnoszenia sprawności funkcjonowania organizacji. Jednak ich wspólne zastosowanie pozwoli na osiągnięcie jeszcze lepszych efektów. Ze względu na dużą liczbę podobieństw w cyklu PDCA, który jest charakterystyczny dla ciągłego doskonalenia oraz cyklu BCM możliwe jest równoczesne ich wprowadzanie.

## Bibliografia

1. British Standards Institution 'BS25999-1 Code of Practice for Business Continuity Management', British Standards Institution, London 2006, [in:] Sawalha I.H.S.: Organisational performance and business continuity management: A theoretical perspective and a case study. „Journal of Business Continuity & Emergency Planning”, Vol. 6, No. 4, 2013.
2. Green C.: Measuring business continuity programmes in large organisations. „Journal of Business Continuity & Emergency Planning”, Vol. 8, No. 1, 2014.
3. Hiles A.: The Definitive Handbook of Business Continuity Management. Wiley, John & Sons, England 2007.
4. Kaczmarek T.T., Ćwiek G.: Ryzyko kryzysu a ciągłość działania. Difin, Warszawa 2009.
5. Kildow B.A.: A Supply Chain Management Guide to Business Continuity. Amacom, New York 2011.
6. Konarzewska-Gubała E. (red.): Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
7. Łukasiński W.: Dojrzałość organizacji zarządzanej projakościowo. PWE, Warszawa 2016.
8. Pinta J.: Disaster Recovery Planning as part of Business Continuity Management. „Agris on-line Papers in Economics and Informatics”, No. 4, Vol. 3, 2011.
9. Sanchez L., Blanco B.: Three decades of continuous improvement. „Total Quality Management & Business Excellence”, Vol. 25, No. 9, 2014.
10. Szczepańska K.: Doskonalenie zarządzania jakością. Podstawy, ocena, perspektywy. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.
11. Tatarkiewicz W.: O doskonałości. PWN, Warszawa 1976.
12. Wieczorek-Kosmala M.: Koncepcja zarządzania ciągłością działania (BCM) – walory aplikacyjne z perspektywy rozwiązań antykryzysowych, [w:] Znaniecka K., Górczyńska M. (red.): Zjawiska kryzysowe a decyzje finansowe przedsiębiorstw. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2011.



**Abstract**

Enterprises want to achieve a competitive advantage by looking for new ways of standing out in the market. They are trying to improve their processes and ensure continuity. That means they should manage business continuity. However, business continuity management is not enough to function effectively in the rapidly changing market. This article presents the relationship between continuous improvement and business continuity management, as well as the impact of continuous improvement on the BCM (Business Continuity Management).