

Szymon Cyfert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

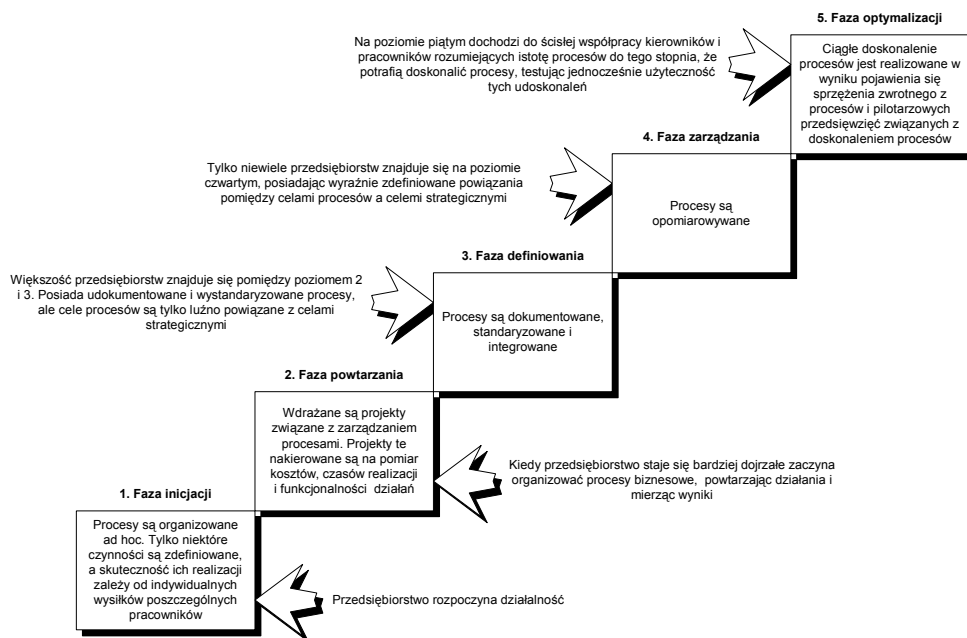
METODY DEFINIOWANIA PROCESÓW W ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest opracowanie propozycji klasyfikacji metod definiowania procesów w organizacji. Punktem wyjścia jest omówienie procesu kształtowania organizacji zorientowanej na procesy, co pozwoliło na wyprowadzenie dwóch podstawowych podejść do definiowania procesów w organizacji, a także na zdefiniowanie ich zalet i ograniczeń.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu proces kształtowania organizacji zorientowanej na procesy przedstawiany jest w postaci sekwencji działań charakteryzujących się mniej lub bardziej radykalną transformacją organizacji funkcjonalnej w kierunku organizacji procesowej [Grajewski 2003, s. 237; Harmon 2007, s. 448; McCormack, Johnson 2001, s. 53; Stalk, Black 1994, s. 27-28]. Stopień radykalizmu determinuje logikę postępowania w procesie przekształcania organizacji i poprzez liczbę wyróżnionych i opisanych etapów postępowania wpływa na kształt działań nakierowanych na procesualizację organizacji. Jednym z najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu modeli dojrzałości procesowej jest model dojrzałości procesowej organizacji (CMM) wyróżniający pięć faz postępowania: inicjację, powtarzanie, definiowanie, zarządzanie, optymalizację (zob. rys. 1).

Model CMM umożliwia identyfikację poszczególnych faz przekształcania organizacji funkcjonalnej w kierunku organizacji procesowej, nie pozwala jednak na udzielenie odpowiedzi na pytanie, na którym etapie organizacja staje się organizacją procesową. Podejmując próbę odniesienia się do sformułowanego problemu, można wskazać na dwa skrajne podejścia wyznaczające zbiór potencjalnych rozwiązań. Stosownie do założeń pierwszego podejścia organizacja staje się organizacją procesową już w fazie inicjacji, zatem w sytuacji, w której w organizacji realizowane są procesy. Przyjęcie tego założenia oznacza, że wszystkie organizacje należy traktować w kategoriach organizacji procesowych, co nadmiernie rozszerza zbiór takich organizacji. Argumentem przemawiającym za odrzuceniem tego podejścia jest spostrzeżenie, że (co prawda) w każdej organizacji realizowana jest duża liczba różnych



Rys. 1. Model CMM

Źródło: [Harmon 2007, s. 448].

kategorii procesów pozwalająca na transformację zasobów wejściowych w wartość dla klienta, jednakże samo istnienie procesów nie oznacza, że organizacja potrafi nimi zarządzać. Drugie podejście zakłada, że organizacja staje się organizacją procesową w sytuacji, w której osiąga piątą, ostatnią, poziom dojrzałości procesowej, co z kolei radykalnie zawęża potencjalny zbiór organizacji procesowych. Odrzucając oba skrajne podejścia ze względu na ich radykalizm i niedopasowanie do rzeczywistości gospodarczej, można postawić tezę, że organizacja staje się organizacją procesową w sytuacji, w której są w niej w sposób świadomy identyfikowane i opisywane procesy. Dowodząc poprawności tej tezy, należy się odnieść do dwóch przesłanek. Po pierwsze, w proponowanym podejściu przyjmuje się założenie o świadomym definiowaniu procesów, co oznacza, że podejmowane działania są celowe i przemyślane, po drugie, działania związane z identyfikacją procesów stwarzają podstawy do przeprowadzania działań doskonalących, a zatem stanowią punkt wyjścia do zarządzania procesami. Tym samym można przyjąć założenie o istotności działań nakierowanych na identyfikację i definiowanie procesów w organizacji, co skłania do postawienia pytania o sposoby realizacji tychże działań.

2. Podejścia do definiowania procesów w organizacji w świetle literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu zagadnienie identyfikowania i definiowania procesów nie jest wyraźnie eksponowane, co wynika z faktu, że wskazuje się, co prawda, na istotność i zasadność tego typu działań, jednakże trudno znaleźć konkretne wskazania, jak działania te powinny być realizowane. Próba ogólnej klasyfikacji metod identyfikacji i definiowania procesów przeprowadzona przy wykorzystaniu kryterium zastosowanego podejścia pozwala na wyróżnienie dwóch zasadniczych grup. Metody zaliczane do pierwszej grupy zasadzają się na założeniach podejścia quasi-prognostycznego i związane są z zastosowaniem modeli referencyjnych. Metody, które można przypisać do drugiej grupy, bazują na podejściu diagnostycznym zakładającym konieczność identyfikacji stanu istniejącego.

Punktem wyjścia w obu metodach jest zdefiniowanie pożądanej, z punktu odniesienia celu realizowanego projektu, liczby poziomów architektury procesów organizacji. Określenie liczby poziomów determinuje czasowe i zasobowe zaangażowanie w projekt, przy czym zespół projektowy ma możliwość wyboru pomiędzy jednym poziomem procesów a kilkunastoma poziomami procesów. Im mniejsza liczba poziomów procesów, tym budowany model jest bardziej ogólny i jednocześnie bardziej elastyczny, natomiast zwiększenie liczby poziomów prowadzi do bardziej szczegółowego opisu działań podejmowanych w organizacji i do jej usztywnienia.

O ile pierwszy etap działań w odniesieniu do obu grup metod jest realizowany w podobny sposób, o tyle kolejne działania mają przebieg odmienny.

Drugim etapem w grupie metod prognostycznych jest wybór bazowego modelu referencyjnego. W kolejnych krokach, w ramach poszczególnych poziomów procesów, z procesów predefiniowanych w modelu referencyjnym wybierane są te, które w organizacji są rzeczywiście realizowane. Określenie procesów przebiegających w organizacji prowadzi do zbudowania architektury procesów organizacji.

W grupie metod diagnostycznych działaniem następującym po zdefiniowaniu liczby poziomów procesów jest przeprowadzenie pozwalającej na określenie stanu istniejącego analizy funkcjonowania organizacji. Jest ona przeprowadzana w odniesieniu do poszczególnych poziomów, co umożliwia identyfikację istniejącej architektury procesów.

W procesie analizy w grupie metod opierających się na podejściu diagnostycznym można, w zależności od celu przyjętego przez zespół projektowy, zastosować jeden z trzech wariantów postępowania – „popytowy”, „podażowy” i „strategiczny”. W wariantcie „popytowym” [Manganelli, Klein 1998, s. 57-58] punktem wyjścia jest zbudowanie „modelu klientów” pozwalającego na zrozumienie potrzeb odbiorców oraz na określenie relacji klient–organizacja. W wariantcie „podażowym” identyfikacja procesów rozpoczyna się od zdefiniowania rezultatów/produktów generowanych przez przedsiębiorstwo, co pozwala na wyprowadzenie modelu procesów poprzez pryzmat określonych rezultatów. W wariantcie „strategicznym” [Bełz 2003, s. 73-74; Quesada, Gazo 2007, s. 5-20] postuluje się budowanie architektury procesów przy

wykorzystaniu koncepcji kluczowych czynników sukcesu, co oznacza, że definiowanie procesów związane jest z określeniem tych działań wykonywanych w przedsiębiorstwie, które mają istotne znaczenie z punktu widzenia długofalowego powodzenia przedsiębiorstwa. Każdy z trzech wariantów postępowania obarczony jest pewnymi ograniczeniami. Warianty „popytowy” i „podażowy” koncentrują się na stanie istniejącym, przy czym analizują ten stan z punktu odniesienia potrzeb klienta, względnie możliwości organizacji, co powoduje znaczące niedowartościowanie zagadnień o charakterze strategicznym. Uwzględnienie długookresowych zamierzeń organizacji w wariantcie „strategicznym” może skutkować mało realistycznym odzwierciedleniem procesów rzeczywiście realizowanych w organizacji, jednak zastosowanie tego wariantu może pozwolić na zdefiniowanie obszarów, na których brakuje procesów, względnie obszarów, na których procesy są realizowane w sposób nie do końca właściwy. Badania nad modelowaniem i doskonaleniem procesów w polskich przedsiębiorstwach wskazują, że w praktyce gospodarczej najczęściej wykorzystywanymi wariantami są warianty „popytowe” i „podażowe”, pozwalające na stosunkowo szybką identyfikację procesów [Cyfert 2006, s. 88-100]. Badania te dowodzą także, że z perspektywy kształtowania długookresowych korzyści dla organizacji bardziej zasadne jest wykorzystanie wariantu „strategicznego”. Oczywiście zastosowanie tego wariantu związane jest z koniecznością znacznego zaangażowania zespołu projektowego, jednakże działanie to umożliwi zbudowanie architektury procesów pozwalającej na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

W dalszym toku postępowania w grupie metod opartych na podejściu diagnostycznym architektura procesów wzbogacana jest o procesy pomocnicze i zarządcze, które ze względu na system celów organizacji i wymagania otoczenia powinny być realizowane we wnętrzu organizacji.

Różnice między omówionymi wariantami podejścia diagnostycznego sprowadzają się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: „co robić”, względnie: „jak robić”. Zasadność wyboru konkretnego wariantu warunkowana jest przyjętym celem działań – podczas gdy w przypadku opisywania stanu istniejącego („stanu jest”) celowe jest wykorzystanie wariantów „popytowych” bądź „podażowych” polegających na określaniu rezultatów procesów, zastosowanie wariantu „strategicznego” opartego na kluczowych czynnikach sukcesu jest wskazane w przypadku definiowania stanu docelowego.

3. Zakończenie

Analiza przydatności i poprawności przedstawionych rozwiązań pozwala na sformułowanie trzech wniosków. Po pierwsze grupa metod bazująca na wykorzystaniu modeli referencyjnych umożliwi identyfikację architektury procesów szybszą niż ma to miejsce przy zastosowaniu metod diagnostycznych. Po drugie stopień przydatności metod zasadzających się na modelach referencyjnych jest odwrotnie proporcjonalny do liczby poziomów w architekturze procesów – im więcej zidentyfiko-

wanych poziomów, tym rezultat w mniejszym stopniu odwzorowuje rzeczywisty model organizacji (wynika to z faktu, że modele referencyjne w ograniczonym stopniu odzwierciedlają specyfikę funkcjonowania konkretnej organizacji). Po trzecie, zastosowanie metod opierających się na wykorzystaniu modeli referencyjnych zapewnia wyższy poziom standaryzacji organizacji niż w przypadku metod diagnostycznych, prowadzi jednakże do jej większego usztywnienia. W sytuacji, w której zespół projektowy zdecyduje się na zastosowanie metody należącej do grupy metod diagnostycznych, wymagany będzie większy poziom zaangażowania zespołu, co znajdzie odzworowanie w czasie i kosztach realizacji projektu. Jednakże model powstający w efekcie zastosowania metod diagnostycznych będzie w bardziej poprawny sposób opisywał stan istniejący.

Zróżnicowane korzyści związane z zastosowaniem poszczególnych grup metod bazujących na modelach referencyjnych bądź podejściu diagnostycznym pozwalają na zdefiniowanie warunków, w których zastosowanie konkretnych metod miałyby uzasadnienie. Kiedy organizacja wdraża podejście procesowe nakierowane na szybkie efekty w postaci reorganizacji firmy będące punktem wyjścia do dalszych zmian, zasadne jest wykorzystanie podejścia opartego na modelach referencyjnych, natomiast dążenie do długotrwałego podniesienia efektywności organizacji powinno skłaniać do zastosowania metod bazujących na podejściu diagnostycznym.

Oprócz scharakteryzowanych w artykule „czystych” podejść zarządzający organizacją, podejmując próbę opisywania procesów, może zdecydować się na zastosowanie podejścia zintegrowanego, zawierającego składowe zarówno podejścia opartego na modelach referencyjnych, jak i podejścia bazującego na metodzie diagnostycznej. Odnosząc się do zasadności zastosowania takiego podejścia, można określić optymalną logikę postępowania z punktu widzenia kryterium czasu i kosztów realizacji przedsięwzięcia oraz pełności opisu. Zgodnie z logiką podejścia zintegrowanego na pierwszym poziomie architektury procesów i w odniesieniu do niektórych standardowych procesów z drugiego poziomu architektury procesów w organizacji należałoby się oprzeć na podejściu wykorzystującym modele referencyjne, przy czym definiując procesy, należy uwzględnić zbieżność zaproponowanych składowych architektury procesów ze strategią organizacji. W odniesieniu do kolejnych poziomów architektury procesów zasadne jest zastosowanie podejścia diagnostycznego zapewniającego walor poprawności i zupełności opisu działań podejmowanych w organizacji.

Literatura

- Belz G., *W poszukiwaniu szkieletu, czyli o filarach procesowej orientacji firmy*, [w:] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.), *Management Forum 2020*, AE, Poznań 2003.
- Cyfert Sz., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Poznań 2006.
- Harmon P., *Business Process Change, A Manager's Guide to Improving, Redesigned and Automating Processes*, Morgan Kaufman Publishers, San Francisco 2007.

- Manganelli R.L., Klein M.M., *Reengineering – metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- McCormack K.P., Johnson W.C., *Business Process Orientation. Gaining the E-business Competitive Advantage*, St. Luce Press, London 2001.
- Quesada H., Gazo R., *Methodology for determining key internal business processes based on critical success factors. A case study in furniture industry*, “Business Process Management Journal” 2007, vol. 13, no 1.
- Stalk G., Black J., *The myth of the horizontal organization*, “Canadian Business Review” 1994, vol. 21, no 4.

METHODS OF PROCESS DEFINING IN AN ORGANIZATION

Summary: The aim of this article is to work out the proposal of methods of process defining typology. The article starts with a description of process of shaping an organization oriented on process. In the next part of the article this helps to derive two general approaches to define processes in an organization and to define their merits and limitation.