

**Piotr Grajewski**

Uniwersytet Gdański

## **UWARUNKOWANIA IMPLEMENTACJI PROCESÓW DO ORGANIZACJI**

### **1. Postrzeganie podejścia procesowego w praktyce organizacji**

Podjęcie procesowe do konstrukcji rozwiązań systemowych w organizacjach zdobywa coraz większe uznanie wśród kadr menedżerskich poszukujących nowych dróg i sposobów w celu zwiększenia sprawności swoich firm. Podejście procesowe do projektowania rozwiązań systemowych w organizacji opiera się na założeniu, że należy poszukiwać sposobów optymalizacji działania nie w sferze zadań i funkcji, ale w procesach rozumianych jako łańcuch sekwencyjnych czynności powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi. Zależności te wyrażają się tym, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich [Grajewski 2007, s. 55].

W czym jednak wyraża się wyższość podejścia procesowego od klasycznego funkcjonalnego? Niemala jest przecież przykładów wdrożenia procesów do różnych organizacji bez spodziewanych efektów w postaci oczekiwanego wzrostu ich sprawności. Zwłaszcza dotyczy to firm, które „ulegając czarowi” rozwiązań zawartych w normach ISO, podjęły trud opracowania procesowych konwencji funkcjonowania na podstawie wymaganych kategorii formalnych tych norm. Podczas wielu wdrożeń okazało się, że sprawność systemu nie tylko nie uległa poprawie, ale wręcz spadła poniżej dotychczasowego poziomu [Grudowski 2007, s. 150 i nast.]. Fakty te zniechęcają wielu menedżerów do podejmowania zmian w kierunku uproszczenia swoich firm. Warto, analizując takie sytuacje, diagnozować przyczyny ich powstawania. Można zatem postawić tezę, że wdrożenie rozwiązań w kierunku procesów wiąże się z ryzykiem poniesienia porażki. Najczęściej w praktyce doprowadza to do sytuacji, w której w realiach takiego systemu funkcjonują dwa systemy jednocześnie. Nowy – quasi-procesowy (najczęściej bazujący na procedurach), aktywowany „na pokaz” dla jednostek akredytujących – i stary – funkcjonalny utrzymywany jako rzeczywisty system realizacyjny. Taki stan faktyczny funkcjonowania znacznej części organizacji ukierunkowujących strukturę swoich działań na procesy jest na

tyle powszechny, że interpretacja badań przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, prowadzona przez badaczy problemu sugeruje, że procesowość organizacji jest traktowana jak swoisty substytut ich nowoczesności. Nawet przesłanki prestiżowe należy traktować jako istotny impuls wpływający na postępowe zmiany w kierunku rozwiązań procesowych. Z reguły podejmowana w organizacjach decyzja o zmianach w kierunku procesów wymaga rozstrzygnięcia wielu problemów istotnych dla powodzenia tego przedsięwzięcia. Zbiór zdefiniowanych do rozwiązania kwestii zależy zazwyczaj od stopnia świadomości decydentów co do realiów organizacji opierającej się na procesach. Obejmuje on problemy od koncepcji bazującej tylko na procedurach realizacyjnych do pełnej organizacji procesowej zawierającej wszystkie jej komponenty [Grajewski 2003, s. 101 i nast.]. Decyzja o przyjęciu rozwiązania o określonej dojrzałości procesowej przesądza o powodzeniu przedsięwzięcia wyrażającego się zdyskontowaniem efektów, jakie może przynieść procesowość organizacji. Najczęściej w praktyce polskich przedsiębiorstw postrzegana jest ona z perspektywy koncepcji zarządzania jakością według norm ISO<sup>1</sup>. Nie są jednak normy ISO jedynym, a tym bardziej najlepszym punktem odniesienia do poszukiwania kierunków i sposobów ewolucji organizacji w kierunku jej procesowego charakteru. Pozostałe współczesne koncepcje zarządzania zorientowanego na procesy, takie jak: *Business Process Reengineering*, *Lean Management* czy *Six Sigma*, jawią się jako lepiej oddające specyfikę orientacji procesowej w projakościowym zarządzaniu przedsiębiorstwem, mimo tego jednak poziom ich aplikacji jest, jak na razie, niewielki. Usprawiedliwieniem dla utożsamiania ISO z procesowością organizacji jest to, iż dzięki tym normom i związanymi z nimi korzyściami wizerunkowymi dla przedsiębiorstw podejście procesowe upowszechniło się w stopniu największym. Pozostałe wymienione koncepcje nie wywarły takiego efektu popularyzującego to podejście w praktyce działania organizacji. Doświadczenia praktyczne wynikające z wdrożeń przedsięwzięć opierających się na idei podejścia procesowego pozwalają na wyróżnienie kilku grup czynników wpływających na wybór zakresu zmian w kierunku procesów.

## 2. Czynniki wpływające na zakres zmian w kierunku procesów

Zbiór czynników, jakie zidentyfikowałem w swojej praktyce wdrożeniowej, jest w odniesieniu do różnych polskich przedsiębiorstw taki sam, choć hierarchia ich wpływu jest w poszczególnych przypadkach różna, dlatego też w dalszej części artykułu wyszczególnione czynniki nie są uszeregowane według ich znaczenia dla powodzenia przedsięwzięć procesowych.

1. Sposób realizacji działalności wytwórczej prowadzonej przez organizację. Odnosi się nie tyle do branży, w jakiej działa firma, ale do stopnia postrzegania

---

<sup>1</sup> Szerokie badania problemu procesowego podejścia w działaniach usprawniających MŚP przeprowadził P. Grudowski w: [Grudowski 2007].

przez zarządzających menedżerów podatności organizacji na uproszczenie. W organizacjach, których sukces rynkowy postrzega się jako efekt niezawodności działania pracownika w procesach o małej zmienności wewnętrznej struktury operacji, projektuje się procesy o małej „inteligencji”. W organizacjach, które własny sukces rynkowy postrzegają w umiejętnościach dostosowawczych pracowników, umiających reagować na zmienne oczekiwania odbiorców, projektuje się procesy o dużej „inteligencji”. Należy tu zdefiniować zastosowane pojęcia:

- Procesy „inteligentne”, czyli takie, które mają wkomponowany w ich strukturę system wykorzystywania własnej wiedzy na podstawie informacji o otoczeniu służący optymalizacji przepływu poszczególnych operacji z perspektywy oczekiwanych wyników; sposób projektowania tych procesów uwzględniać musi duży poziom ich zdolności do samoorganizacji jako reakcję na założony wysoki poziom turbulencji ich przepływu; procesy takie projektuje się zawsze według konwencji SIPOC (por. [Grajewski 2007, s. 122]).
- Procesy „nieinteligentne”, czyli takie, które realizują swoje efekty wyjściowe bez własnego wkładu organizacyjnego; procesy te są niejako zdalnie sterowane przez stanowiska organizacyjne odpowiedzialne za ich przebieg i osiągnięte wyniki; sposób projektowania tego typu procesów zakłada niski lub żaden poziom zdolności do ich samoorganizacji oraz ich bierny wpływ na kształtowanie parametrów efektu końcowego. Taki sposób projektowania procesu jest adekwatny do kształtowania procesów o laminarnym przepływie, a oczekiwany poziom aktywności pracownika jest określony na poziomie doskonałości odtwórczej.

Wybór poziomu „inteligencji” projektowanych procesów jest często skorelowany z zakładaną dojrzałością procesową organizacji, a także z zakresem przedstawienia struktury organizacji i systemu zarządzania z układu funkcjonalnego na procesowy. Im wyższy poziom inteligencji projektowanych procesów, tym większy zbiór komponentów organizacji powinno się przeprojektować w kierunku jej procesowego charakteru.

2. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Zazwyczaj kultura opierająca się na autokratycznej dominacji kierownictwa naczelnego przedsiębiorstwa ogranicza lub w skrajnych przypadkach wręcz uniemożliwia wdrożenie rozwiązań procesowych. Kultura o dużej „zawartości” elementów systemowych bazujących na stałej presji hierarchicznej ukierunkowanej na konformizm wykonawczy realizatorów zadań jest z reguły na tyle silna i trudna do zmiany, że nawet mimo werbalnych deklaracji chęci aplikacji rozwiązań procesowych nie daje podstaw do pozytywnych w tym zakresie rokowań. Podstawowym czynnikiem determinującym transformację procesową organizacji jest postawa naczelnego kierownictwa. Powinna ona po pierwsze polegać na autentycznym zaangażowaniu do takiej zmiany, po drugie zakładać wysoki poziom uprawomocnienia decyzyjnego pracowników, uczestników procesów. Kultura organizacji powinna zatem uwzględniać wykreowanie poczucia własności procesów oraz wysoki poziom aktywności realizatorów w projektowaniu i wprowadzaniu usprawnień doskonalących. Najogólniej kultura organizacyjna opierająca się

na rozwiązaniach proinnowacyjnych, zarządzaniu wiedzą oraz dużej elastyczności systemu organizacyjnego i zarządzania sprzyja rzeczywistej implementacji rozwiązań procesowych.

3. Potencjał zasobów. Zasadniczym celem BPR, zwłaszcza w jego klasycznym wydaniu, była maksymalizacja wykorzystania zasobów przez eliminację wszystkich działań niedodających wartości dla klienta, osiągnięta dzięki zasadniczej poprawie efektywności procesów tworzących tę wartość. Ten główny cel podejścia procesowego można osiągać wtedy, gdy jakość dostępnych zasobów jest na tyle wysoka, że taką optymalizację umożliwia. Szczególne znaczenie mają tu zasoby ludzkie, informatyczne i systemowe w sferze zarządzania. W odniesieniu do tego ostatniego zasobu mam tu na myśli te firmy, które zaawansowane rozwiązania procesowe wdrażają po uprzednich doświadczeniach z wdrażaniem TQM lub ISO według norm serii 9000. Zarządzanie procesami opiera się w dużym stopniu na wysokich kompetencjach właścicieli procesów, liderów zespołów oraz w równie wysokim stopniu na merytorycznym przygotowaniu i motywacji wszystkich pozostałych pracowników. Większość przedsiębiorstw nie prowadzi profesjonalnych badań i analiz potencjału intelektualnego i wykonawczego swoich kadr, dlatego też nie jest w stanie zbudować efektywnych strategii ich doskonalenia. Problem jakości potencjału kadrowego polega zatem na umiejętności jego waluacji i na tej podstawie sformułowaniu działań ten potencjał doskonalący. Zasoby informatyczne są ważnym elementem warunkującym działanie procesów, ich wzajemną koordynację i doskonalenie. Jakość zasobów ma ponadto często wpływ na wybór metody opracowania projektu nowych procesów i innych komponentów struktury systemu działania organizacji procesowej.

4. Struktura organizacyjna. Z reguły w małych i średnich przedsiębiorstwach struktury organizacyjne mają charakter bardziej płaski niż w przedsiębiorstwach dużych. Z tego powodu oraz ze względu na większy z reguły wpływ w MŚP kadr kierowniczych średniego szczebla łatwiej jest w tych firmach dostosować strukturę do wymogów organizacji procesowej. Zmiana struktury w kierunku procesów zmienia wpływy poszczególnych obszarów organizacji. Ogranicza wpływ pionów funkcjonalnych, zwiększając uprawnienia decyzyjne poziomego układu procesowego. Dostosowanie struktury organizacyjnej do procesowego charakteru zarządzania przedsiębiorstwem jest najtrudniejszym do rozwiązania problemem projektantów (por. [Grajewski 2004]). Brak odwagi w dostosowywaniu struktury do procesowego charakteru organizacji z reguły wynika z niechęci do naruszenia ukształtowanego układu wpływów kompetencyjnych. Najczęściej struktura organizacyjna ma charakter funkcjonalny, na który nakłada się procesy, aktywując tym samym dwa rozbieżnie oddziałujące obszary decyzyjne. Jeden funkcjonalny, pionowy, i drugi procesowy – poziomy. Rozwiązanie takie może oznaczać potrzebę ciągłego rozwiązywania konfliktów o wpływy między tymi dwoma układami.

W piśmiennictwie z opisywanego tematu wymienia się także inne przyczyny problemów wdrożeniowych. Są to (por. [Balzarowa i in. 2004, s. 387-399]):

- nieprzemyślana presja na jak najkrótszy czas wprowadzenia zmian w procesach,
- brak bieżącej komunikacji wewnętrznej oraz odpowiedniej świadomości „procesowej”,
- niezrozumiałe metody opisu struktury i przebiegu procesów,
- niejasne metody pomiaru i monitorowania procesów,
- opór przed zmianami,
- problemy w budowaniu zespołów procesowych,
- brak systematycznego podejścia do zarządzania kompetencjami w organizacji.

Wpływ tych czynników na efekty wdrożenia rozwiązań procesowych jest różny i zależy od rodzaju, wielkości organizacji i wielu innych specyficznych cech poszczególnych przedsiębiorstw. Dla powodzenia przedsięwzięć wdrożeniowych ważne jest rozpoznanie zbioru i hierarchii oddziaływania tych czynników.

### 3. Dojrzałość procesowa organizacji

Wdrożenie rozwiązań procesowych nie jest przedsięwzięciem jednorazowym. Jest to zmiana o charakterze nowej generacji i przebiega jako proces wieloetapowy. Jego efektem jest stopniowe uzyskiwanie przez organizację kolejnych etapów dojrzałości procesowej. Dojrzałość procesowa organizacji wyraża się zakresem, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne. Cechy te są naturalnie stopniowalne na kontinuum od organizacji niedojrzałej do dojrzałej w zakresie wdrożenia rozwiązań w kierunku procesów. Wdrożenie do organizacji części komponentów określających jej procesowy charakter może wynikać z założonego w strategii wdrożenia poziomu dojrzałości lub, co się częściej zdarza, z braku wiedzy o tym, co wyznacza możliwości wdrożeniowe danej organizacji. W tym procesie ważne jest zatem obserwowanie symptomów określających poziom dojrzałości organizacji tak, by zachować zgodność jego przebiegu z założoną strategią implementacji. Określając poziom dojrzałości procesowej organizacji, powinno się brać pod uwagę takie elementy, jak:

A. Poziom rozumienia przez pracowników i kierownictwo organizacji zasad działania organizacji opartej na idei podejścia procesowego. Na ogół podejście procesowe utożsamia się z opisem sekwencyjnego zbioru działań prowadzących do określonego efektu sprzedażowego generowanego w wyodrębnionych obszarach działania przedsiębiorstwa z reguły tożsamych z istniejącymi dotychczas komórkami organizacyjnymi. Poziom dojrzały to sytuacja, w której pracownicy potrafią definiować wszystkie komponenty organizacji procesowej i rozumieją oraz akceptują swoje role w nowej konwencji jej działania.

B. Identyfikacja procesów organizacji. Poziom dojrzały to sytuacja, w której wyodrębnione procesy spełniają takie kryteria, jak: sekwencyjny przebieg działań zaprojektowany w konwencji SIPOC, określony odbiorca i dostawca, dokonywany jest pomiar efektywności procesu, zdefiniowane są zasady doskonalenia procesów,

określony jest właściciel poszczególnych procesów, zdefiniowane są prerogatywy realizatorów procesów. Identyfikacja procesów nie jest wbrew pozorom zadaniem prostym. Najczęściej niedoświadczeni projektanci wykazują skłonność do utożsamiania procesów ze zbiorami dotychczas realizowanych zadań. W rezultacie często spotkać można rozwiązania traktowane jako procesowe, tymczasem są one wynikiem prostego przedefiniowania zbioru dotychczasowych zadań na ciągi działań. Dodatkowym efektem takiego zabiegu jest utrzymanie dotychczasowej struktury organizacyjnej w tych samych ramach jak w układzie funkcjonalnym. Innymi słowy, procesy nie przekraczają granic wyznaczonych przez pola odpowiedzialności dotychczasowych komórek organizacyjnych, są z nimi tożsame.

C. Zarządzanie procesami. Jest działaniem polegającym na optymalizacji struktury elementów organizacji ze względu na ich wpływ na kreowanie wartości tworzonej przez procesy. Oznacza to dążenie do minimalizacji udziału w procesie operacji nieefektywnych i jednocześnie maksymalizacji udziału w tej strukturze operacji dodających wartość. W praktyce organizacji dojrzałej procesowo oznacza to stałe poszukiwanie optymalnej struktury łańcucha wartości w procesach. Zarządzanie procesami polega w istocie na stałej kreacji nowej struktury procesu przez wszystkich jego realizatorów. Zwłaszcza dotyczy to procesów o dużej inteligencji. Można bez przesadnego ryzyka założyć, że strategia budowy procesów o dużej inteligencji będzie przesądzała o sukcesie organizacji. Wzrost turbulencji otoczenia pozostaje w bezpośredniej koniunkcji z zapotrzebowaniem na wysoki poziom inteligencji procesów. Są one bowiem bardziej reaktywne na impulsy zewnętrzne niż procesy zaprojektowane z założeniem ich małego własnego wkładu organizacyjnego (nieinteligentne) i w ten sposób stanowią istotną rękojmię wysokiego poziomu elastyczności organizacji. Problem zarządzania procesami dużym (wzrastającym) stopniu inteligencji dotyczy również procesów w obszarach produkcyjnych przedsiębiorstw. W coraz większym stopniu również te procesy mają charakter turbulentny. Produkcja bazująca na procesach laminarnych przesuwana jest w coraz większym stopniu do rejonów świata dysponujących tanią i względnie dobrze wyedukowaną siłą roboczą zdolną do wysokiej perfekcji odtwórczej. W krajach mających możliwości kreowania zaawansowanych technologii zaczyna dominować produkcja wyrobów dużej zmienności asortymentowej. Przykładem takiej produkcji jest branża odzieżowa. Produkcja masowa w miarę jednorodna asortymentowo realizowana jest w obszarach taniej siły roboczej. W krajach rozwiniętych wykonuje się natomiast produkcję zmienną asortymentowo. W jednej z firm odzieżowych na wybrzeżu Polski produkuje się odzież w kilkuset asortymentach rocznie. Są to bardzo krótkie serie wyspecjalizowanej odzieży dla służb mundurowych. Wymaga to stałego projektowania procesów produkcji z wykorzystaniem wysokich kwalifikacji uczestników procesu produkcyjnego. Asortyment produkcji zmienia się często w trakcie zmiany produkcyjnej. Proces ma charakter turbulentny, a możliwości jego optymalizacji tkwią głównie w czasach przygotowawczo-zakończeniowych. Duża zmienność procesu wymaga zdolności improwizacyjnych wykonawców wspartych przez informację

statystyczne opisujące takie parametry, jak: aktualna, codzienna obsada personalna, liczba wykonanych sztuk wyrobu oraz narastająco rozliczeniowe koszty robocizny, plany i stany magazynowe półfabrykatów między zmianami na liniach szycia oraz działami: magazynem, krajalnią, automatami i poszczególnymi brygadami szwalni, harmonogramowanie wymuszające rytmiczną pracę na liniach, określające pracę stanowisk w okresie przezbierania linii – szybkie przezbieranie minimalizujące problemy przejścia pomiędzy zmianami w celu: przygotowania frontu pracy dla następnej zmiany, określenia najlepszych formuł przejścia między zmianami wynikającego z danego zaawansowania pracy na linii, obciążającego stanowiska i pracowników zgodnie z warunkami technologicznymi, kwalifikacjami pracownika i jego przeciętną wydajnością pracy.

D. Strategia wdrażania wszystkich komponentów organizacji opartej na procesach. To zadanie najczęściej uważa się za najtrudniejsze. Wiąże się to z koniecznością przekonfigurowania nie tylko układu struktury, ale także wprowadzenia do organizacji takich elementów, jak: wewnętrzne urynkowanie, zespołowy charakter pracy, wysoki poziom uprawnomocnienia realizatorów oraz rozwiązanie problemów koegzystencji układu pionowego i poziomego organizacji.

#### 4. Podsumowanie

Dla badaczy problemu dalsze przykłady wdrożeń rozwiązań procesowych będą stanowiły źródło kolejnych doświadczeń wzbogacających naszą wiedzę zarówno o zagrożeniach dla tego procesu, jak i środkach, jakie należy przedsięwziąć w celu jego wspierania. Wydaje się, że popularyzacja podejścia procesowego jako koncepcji rozwiązania zwiększającego elastyczność reagowania organizacji na oddziaływanie otoczenia jest zbyt mała i często także zbyt powierzchowna. Powszechnie jest rozumienie, że otoczenie organizacji jest coraz bardziej zmienne i wielokierunkowe są impulsy jego oddziaływania. Nie jest natomiast powszechnie przekonanie, że jedną z recept na radzenie sobie z tym stanem rzeczy jest budowanie struktur i systemów o zmiennej, a nie stałej geometrii rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających plastyczne odbieranie impulsów płynących z otoczenia i tym samym adekwatne na nie reagowanie. Adekwatność tego reagowania polega na budowaniu rozwiązań systemowych tak samo elastycznych i zmiennych jak oddziałujące na organizację otoczenie. Potencjał współczesnych organizacji, zwłaszcza w obszarze możliwości kadr, jest na tyle duży, że jest on w stanie sprostać temu wyzwaniu. Warunkiem spełnienia tego oczekiwania jest umożliwienie temu potencjałowi dyskontowania jego możliwości w działaniu w systemie aktywującym innowacyjność i kreatywność wszystkich uczestników organizacji.

## Literatura

- Balzarowa M., Bamber Ch., McCambridge S., Sharp J., *Key to success factors in implementation of process – based management. A UK housing association experience*, „Business Process Management Journal” 2004 no. 4, s. 387-39.
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Grudowski P., *Podjęcie procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Podjęcie procesowe w systemach zarządzania jakością w MŚP*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.

## TERMS OF PROCESSES TO ORGANIZATION IMPLANTING

### Summary

The article at first describes forms of viewing the process approach in different organizations. Next, it shows factors influencing the range of changes orientated on the processes. The article also presents causes of the failure in the process of implanting processing solutions. Moreover, it shows chosen elements of process organization maturity level (level of understanding the idea of process approach, processes management, the strategy of implanting all components of the organization that are orientated on the processes). Finally, it shows the necessity of widen diffusion as an idea increasing necessary flexibility of organization reactions to changeable and dynamic surroundings conduct. Reflections and conclusions included in the article are based on own practical and literary experiences.