

Tomasz Kafel

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

METODYKA ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W ORGANIZACJACH GOSPODARCZYCH

1. Geneza i istota procesowego podejścia do zarządzania organizacjami gospodarczymi

Podejście procesowe do zarządzania organizacjami gospodarczymi (określane zamiennie zarządzaniem procesowym) wydaje się dziś dominującym paradygmatem w zarządzaniu. Charakteryzuje się ono zmianą sposobu postrzegania organizacji z klasycznego, opartego na logice specjalizacji i grupowaniu podobnych funkcji celem tworzenia większych jednostek, na nowy, zorientowany na przebiegi organizacyjne gromadzące zasoby z różnych dziedzin wokół budowania wartości dla swoich klientów. W podejściu tym procesy są bazą przydzielania zadań, rozdzielania zasobów, doskonalenia, szkolenia, oceny i nagradzania pracowników [Kopera 2000, s. 154]. Organizacja staje się w tym ujęciu siecią dynamicznych procesów przecinających tradycyjne sfery funkcjonalne przedsiębiorstwa, skierowanych na kreowanie oraz oferowanie oczekiwanych korzyści i wartości odbiorcom, dostawcom, klientom wewnętrznym (pracownikom, właścicielom). Graficzne ujęcie procesowego podejścia do zarządzania organizacjami przedstawiono na rys. 1.

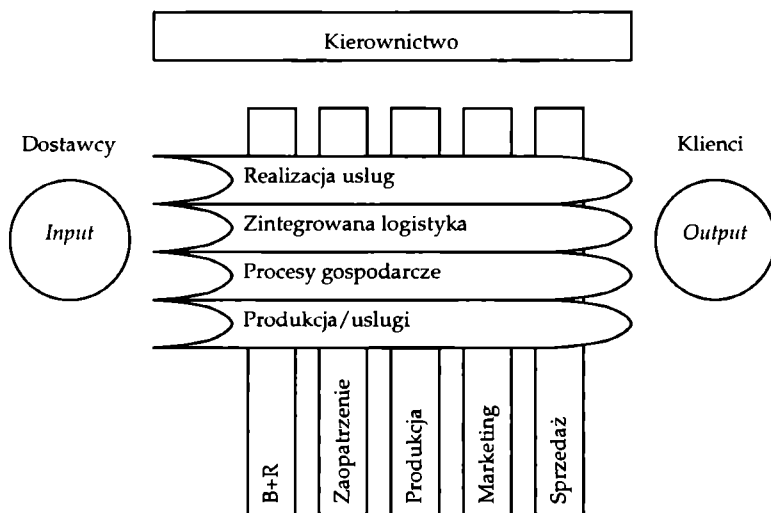
W tworzeniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa stosuje się zatem całkiem inne podejście niż w organizacji funkcjonalnej. Struktura procesowa musi być adekwatna do istniejących w niej procesów i dlatego przyjmuje układ poziomy (w przeciwieństwie do układu pionowego struktury funkcjonalnej). Różnice te pokazano w tab. 1.

Wśród czynników, które przyczyniły się do rozwoju tego podejścia, znajdują się przede wszystkim [Perechuda 1997, s. 34-35]:

- rosnąca turbulencja otoczenia i wnętrza firmy,
- wzrost złożoności procesów wewnętrznych i zewnętrznych,
- deregulacja systemu konkurencji rynkowej,
- indywidualizacja potrzeb i oczekiwań klienta,
- wzrost znaczenia zasobów niematerialnych,
- możliwości komunikowania stwarzane przez nowe technologie,

- wymogi nowego marketingu (w tym szczególnie bezpośredni kontakt z klientem),
- krótszy cykl życia produktów.

Podjęcie to zostało spopularyzowane przez Business Process Reengineering na początku lat dziewięćdziesiątych, lecz powstało dużo wcześniej, tj. z chwilą rozwoju koncepcji *Total Quality Management*, na bazie takich tradycyjnych technik, jak: statystyka matematyczna, badania operacyjne, teoria systemów¹.



Rys. 1. Procesowe ujęcie organizacji

Źródło: [Zimniewicz 1999, s. 19].

Dowodem obecności podejścia procesowego w zarządzaniu są liczne przykłady jego zastosowania w:

- zarządzaniu strategicznym, np. metoda łańcucha wartości M. Portera,
- zarządzaniu operacyjnym, np. metody zarządzania produkcją,
- finansach i rachunkowości, np. metoda zrównoważonej karty wyników.

Wśród europejskiej czołówki firm wprowadzających podejście procesowe do zarządzania, obok Hewlett Packard, TNT, British Telecom, znajduje się Rank Xerox. W firmie tej „procesy biznesowe są zaprojektowane w taki sposób, by być zorientowane na potrzeby klienta, transfunkcjonalne oraz oparte na wartości dodanej. Tworzą one wiedzę, eliminują zbędne działania i zapobiegają nieproduktywnej pracy, czego efektem jest światowej klasy produktywność oraz wyższy postrzegany poziom usług” (Pritchard, Armistead 1999 za [Kopera 2000, s. 155]).

¹ Z. Mikołajczyk twierdzi, że jest to swoisty *come back* tego podejścia; dostrzega jego korzenie m.in. w klasycznych metodach organizacji i zarządzania, takich jak: technika kartowania (szczególnie karta procesu), analiza wartości organizacji, techniki graficzne (wykresy Gantta) [Mikołajczyk 2004, s. 230-232].

Tabela 1. Transformacja organizacji funkcjonalnej w procesową

Cechy strukturalne	Organizacja funkcjonalna	Organizacja procesowa
Specjalizacja	wyodrębnione funkcje jako podstawa grupowania komórek doskonalenie umiejętności w ramach ujednoczenia operacji o ograniczonym zasięgu wpływu	procesy gospodarcze jako podstawa tworzenia zespołów interdyscyplinarnych doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności realizacyjnych
Hierarchia	władza formalna, wieloszczeblowa dominacja stosunków władzy nad współczuciem rzeczywista odpowiedzialność trudna do określenia	dominacja relacji horyzontalnych nad hierarchicznymi właściciel procesu zastępuje koordynacyjną funkcję dotychczasowego kierownika odpowiedzialność za faktyczne rezultaty pracy, stopień zaspokojenia potrzeb (satisfakcja klienta)
Centralizacja	uprawnienia decyzyjne związane z formalną pozycją hierarchiczną obraz całości uzyskuje się na szczycie „piramidy władzy”	delegowanie uprawnień na zarządzających procesami samodzielność wykonawców w tworzeniu architektury procesów
Formalizacja	aktywność pracowników skierowana na działania zgodnie z ogólnie ustalonymi procedurami względnie długa petyfikacja zasad działania związana z dużym kosztem zmiany	aktywność pracowników skierowana na poszukiwanie skutecznych procedur realizacyjnych sposób działania dostosowuje się do sytuacji, czyli możliwych do spełnienia oczekiwań klienta

Źródło: [Grajewski 2003, s. 242].

2. Przegląd wybranych metodyk zarządzania procesowego w organizacjach gospodarczych

W teorii i praktyce podejścia procesowego do zarządzania znajdziemy wiele różnorodnych metodyk. M. Trocki definiuje metodykę zarządzania procesowego jako „uporządkowany zestaw szczegółowych technik możliwych do zastosowania w trakcie poszczególnych faz zarządzania procesowego, który obejmuje: organizowanie prac, projektowanie procesu, wdrażanie procesu oraz nadzór nad realizacją procesu” [Leksykon zarządzania 2004, s. 321].

Z kolei H.J. Harrington w swojej propozycji metodyki zarządzania procesowego wyeksponował znaczenie jakości, umieszczając na pierwszym miejscu wśród pięciu etapów organizowanie dla jakości [Kopera 2000, s. 157].

Etapy metodyki zarządzania procesowego wymienione powyżej znajdują także potwierdzenie w propozycji metodycznej konsultantów z firmy Hays Personnel. Ich zdaniem, organizowanie firmy wokół procesów przebiega w kilku etapach:

Etap I. Identyfikacja procesów działających w obrębie organizacji na podstawie obserwacji dotychczasowego stylu pracy. Poszukuje w nim:

- zdarzeń wyzwających procesy – powodów, dla których proces miałby się zacząć (np. zgłoszenie się klienta, wystawiona faktura itd.),
- czynności, tj. operacji, które zostają wykonane przez poszczególnych członków organizacji, jednoczesnym wyjaśnieniem, czemu dana czynność służy,
- decyzji, tj. momentów, w których ktoś musi zdecydować o czymś,
- zasobów, czyli tego, co jest potrzebne do prawidłowego procesu (narzędzia, składniki, kapitał, czas, informacje itp.),
- zdarzeń kończących, tj. sposobu, w jaki dany proces zostaje zakończony.

Etap II. Wyznaczanie celów procesów. W ramach tego etapu procesy badane są z punktu widzenia celów, jakie są dzięki nim osiąganym. Jeżeli celem danego procesu jest służyć jedynie klientowi wewnętrznemu, a nie zaspokojenie potrzeb klienta zewnętrznego (docelowego), to proces wymaga weryfikacji.

Etap III. Projektowanie procesów. Sprawdza się w nim, czy przebieg procesów pozwala osiągnąć wyznaczone cele w sposób optymalny; dokonuje się stosownych modyfikacji, np. poprzez minimalizację kosztów ich realizacji.

Etap IV. Zarządzanie procesem. Działania podejmowane w ramach tego etapu to: zarządzanie celami, zarządzanie efektywnością, zarządzanie zasobami, zarządzanie na styku działów, zarządzanie wiedzą w procesie [Błoński, Kondracki 2004, s. 20-21]. Dotyczą one nie całej organizacji, lecz każdej czynności w procesie, zasobów koniecznych do realizacji poszczególnych czynności w procesie, obiektów organizujących (podmiotów) wyznaczonych do realizacji poszczególnych operacji w procesach².

W literaturze występują różne spojrzenia na problem wdrażania podejścia procesowego do zarządzania organizacjami gospodarczymi. R. Talwar wyróżnia cztery etapy wdrażania zarządzania procesowego (Talwar 1993, s. 25 za [Kraśniak 2004, s. 78]):

1. Zdefiniowanie strategii przedsiębiorstwa.
2. Zdobywanie i rozwinięcie tych kompetencji i umiejętności przedsiębiorstwa, które są niezbędne do skutecznej realizacji strategii, np. zarządzanie produktami, dostawami.
3. Zaprojektowanie procesów podstawowych wspierających rozwój i wykorzystywanie kompetencji przedsiębiorstwa, np. wyszukiwanie i zbieranie kontraktów, bieżąca analiza dostawców w celu zarządzania dostawami.
4. Wdrożenie struktury procesowej – wprowadzenie niezbędnych zmian w strukturze organizacyjnej (spłaszczenie struktury, odejście od jej funkcjonalnego charakteru na rzecz zespołów procesowych, powołanie właścicieli procesów).

² B. Nogalski i P. Grajewski działania te określają jako zarządzanie procesami [*Leksykon zarządzania* 2004, s. 669-670].

Równie ciekawą metodykę wdrażania i realizowania zarządzania według kryterium procesowego postrzegania organizacji przedstawił T. Pokusa. Obejmuje ona następujące etapy [Pokusa 2004, s. 141-142]:

1. Rozpoznanie potrzeb klientów i dostawców (analiza, diagnoza, prognoza sytuacji w otoczeniu).
2. Określenie misji i celów wdrożenia orientacji na procesy (cele i strategie organizacji z punktu widzenia realizowanych w niej lub zamierzonych procesów).
3. Identyfikacja i wyodrębnienie procesów głównych w przedsiębiorstwie (analiza, diagnoza organizacji).
4. Mapowanie procesów głównych i ocena efektywności na wszystkich poziomach szczegółowości (analiza, diagnoza i prognoza funkcjonowania procesów głównych).
5. Ponowne „zmapowanie” procesów, przydzielenie zasobów, zorganizowanie zespołów procesowych – rzeczywiste wdrożenie (realizacja programu).
6. Wszystkie wymienione działania powinny podlegać stałemu nadzorowi z możliwością wprowadzenia zmian w dowolnej fazie (controlling, sprzężenie zwrotne).

Różnice w podejściu do wdrażania zarządzania procesowego dotyczą m.in.: podejścia do projektowania procesów (prognostyczne v. diagnostyczne) czy do dotychczas istniejących rozwiązań, głębokości i zakresu wdrażanych zmian (ewolucja v. fundamentalne zmiany). Analizę porównawczą metodyk wdrażania zarządzania procesowego zaprezentowano w tab. 2.

Tabela 2. Metodyki wdrażania zarządzania procesowego

Charakterystyka metodyki	R. Manganeli M. Klein	G. Rummler A.P. Brache	M. Hammer	R. Talwar	H. Johansson P. McHugh	T.R. Furey
Strategia punktem wyjścia	X	X	X	X	X	X
Procesy przedmiotem zainteresowania	X	X	X	X	X	X
Powiązania strategii z procesami	X	X	X	X	X	X
Orientacja na klienta	X	X	X	X	X	X
Proponowana radykalna zmiana	X			X	X	
Analizowane procesy:						
• jeden			X			
• wiele	X	X		X	X	X
Rola systemów informatycznych:						
• punkt wyjścia						
• czynnik umożliwiający zmianę	X	X	X	X	X	X
Metody projektowania:						
• prognostyczna						
• diagnostyczna	X	X	X	X	X	X

X oznacza uwzględnienie danego elementu w metodyce wdrażania zarządzania procesowego.

Źródło: [Kraśniak 2004, s. 80-81].

Analiza opisanych propozycji metodycznych (tab. 3) stała się podstawą zaproponowania własnej metodyki zarządzania procesowego. Przyjmując założenie, że organizacje posiadające misję i strategię dokonały identyfikacji potrzeb – obecnych i przyszłych – kluczowych partnerów przedsiębiorstwa (akcjonariuszy, klientów zewnętrznych i wewnętrznych), możemy uznać, że zrealizowały w ten sposób wstępny etap zarządzania procesowego (tab. 3). Mogą one przystąpić do kolejnego

Tabela 3. Metodyka zarządzania procesowego w ujęciu własnym

Etapy metodyki zarządzania procesowego	Podjęmowane działania	Techniki pomocnicze
1. Etap wstępny: identyfikacja potrzeb kluczowych partnerów organizacji	ustalenie kluczowych partnerów organizacji, określenie determinant funkcjonowania partnerów, zdefiniowanie oczekiwań partnerów wobec organizacji i organizacji wobec partnerów	analiza <i>stakeholders</i> , model pięciu sił Portera, metody prognostyczne, mierniki satysfakcji partnerów
2. Identyfikacja i klasyfikacja procesów realizowanych w organizacji	stworzenie listy procesów realizowanych w organizacji, opisanie celów procesów, identyfikowanie reguł i zasad determinujących obecny kształt procesów, wskazanie właścicieli i adresatów procesów	mapy procesów ^a , mapy relacji, analiza kluczowych czynników sukcesu ^b , analiza łańcucha wartości Portera, metoda ABC, model referencyjny zarządzania procesowego, klasyfikator procesów
3. Ocena efektywności realizowanych procesów	ocena satysfakcji klientów, wyłonienie procesów wymagających usprawnień, wskazanie nowych procesów	macierz spójności procesów ^c , wykres kontrolny procesu, mierniki satysfakcji partnerów, analiza kosztów procesu, obserwacja i wywiady z partnerami, benchmarking
4. Doskonalenie i projektowanie procesów oraz ich implementacja	zorganizowanie zespołów procesowych i przydzielenie zasobów, ponowne „mapowanie” procesów organizacji	metody heurystyczne, wykres Gantta, mapowanie
5. Pomiar i kontrola skutków wprowadzonych zmian w procesach	badanie poziomu zaspokojenia potrzeb partnerów, porównanie odniesionych korzyści z poniesionymi kosztami zmian procesów	mierniki satysfakcji partnerów, analiza kosztów procesu

^a K. Perechuda prezentuje wiele technik zarządzania procesami (w tym mapę procesów) [Perechuda 1997, s. 34-54].

^b G. Belz podejmuje interesującą próbę wykorzystania kluczowych czynników sukcesu do identyfikacji kluczowych procesów w organizacji [Belz 2003, s. 71-78].

^c Sz. Cyfert., K. Krzakiewicz opisują zasady konstruowania mapy relacji [Cyfert, Krzakiewicz 2004, s. 101-106].

etapu, którym – jak wynika z analizy prezentowanych metodyk zarządzania procesowego – powinna być identyfikacja procesów realizowanych w organizacji. Niezbędne jest przede wszystkim ustalenie celów zidentyfikowanych procesów, określenie tego, co organizacja chce dzięki nim osiągnąć. Jednocześnie etap ten powinien wyłonić tzw. procesy główne (biznesowe) zmierzające do zaspokojenia potrzeb kluczowych partnerów. Na tym etapie bardzo użytecznym narzędziem jest model referencyjny zarządzania procesowego, który opiera się na podstawowym podziale procesów na procesy podstawowe, wspomagające i zarządcze.

W dalszej kolejności należy przeprowadzić ocenę efektywności realizowanych procesów (szczególnie głównych) ze względu na obecne i przyszłe potrzeby partnerów. Powinno się to odbywać z ich aktywnym udziałem. Rezultatem tego etapu będzie wybór procesów wymagających modyfikacji, odrzucenie bądź zdefiniowanie procesów, które należy wprowadzić do organizacji. Taka ocena staje się podstawą przeprowadzenia kolejnego etapu, tj. doskonalenia i projektowania (nowych) procesów oraz ich implementacji. Można wykorzystać tutaj rozwiązania już znane (wzorcowe), stosowane przez konkurentów (benchmarking), bądź opracować oryginalne pomysły usprawnienia, posługując się metodami heurystycznymi (np. różnymi odmianami analogii). Ostatnim etapem jest oczywiście kontrola skutków zmian wprowadzonych w organizacji. Wymaga to analizy poziomu satysfakcji partnerów organizacji oraz kosztów, jakie poniesiono na wprowadzenie zmian.

3. Warunki efektywnego wdrożenia zarządzania procesowego w organizacjach gospodarczych

S. Nowosielski podkreśla, że podejście procesowe do zarządzania nie wymaga wprowadzenia orientacji na procesy od razu w całej organizacji (co jest utożsamiane z Business Process Reengineeringiem). Proponuje on przyjęcie ogólnej zasady: od jednorazowych usprawnień wybranych (kluczowych) procesów do stałego ich doskonalenia (do zarządzania procesowego) [Nowosielski 2004, s. 270].

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że obydwie ujęcia znalazły swoich zwolenników, którzy opracowali wiele metod pozwalających na realizację założeń reprezentowanych przez nich podejść (tab. 4).

Osiągnięcie opisywanych wcześniej korzyści, jakich dostarczyć może wprowadzenie zarządzania procesowego, wymaga spełnienia wielu warunków. Stosowanie się do wymienionych niżej zasad jest jednym z nich:

- a) Powszechność (*pervasiveness*) – oznacza konieczność zrozumienia i wprowadzenia w życie zasad i założeń zarządzania procesowego w całej organizacji.
- b) Własność (*ownership*) – oznacza, że wszystkie procesy powinny mieć jasno określonego właściciela kierującego zespołem procesowym, odpowiedzialnego za przegląd i ciągłe doskonalenie procesu.
- c) Dokumentacja (*documentation*) – oznacza konieczność zdefiniowania standardów dokumentów (takich jak, np. wewnętrzne miary procesów, sposoby obiegu dokumentów i przepływu informacji), które powinny spełniać oczekiwania uczestników procesów. Wszystkie elementy metodyki powinny zostać opisane

w sposób kompletny, szczegółowy i jednoznaczny w postaci tzw. podręcznika zarządzania procesowego (ang. *process handbook, manual*), będącego odpowiednikiem regulaminu organizacyjnego w zarządzaniu strukturalnym. Powinien on się składać z następujących części:

- podstawy metodyczne zarządzania procesowego – pojęcia i zasady ogólne,
- organizacja prac związanych z zarządzaniem procesowym,
- projektowanie procesu,
- wdrażanie procesu,
- nadzór nad realizacją procesu,
- zalecane metody i techniki zarządzania procesowego.

Zarówno pierwsza, jak i ostatnia część powinny mieć charakter zaleceń metodycznych, a pozostałe – charakter instrukcji obligatoryjnych [*Leksykon zarządzania 2004, s. 321*].

- d) Pomiar (*measurement*) – oznacza konieczność oceniania za pomocą miar procesu sklasyfikowanych w kategorie: jakości, kosztu i czasu.
- e) Przegląd (*inspection*) – oznacza obarczenie gospodarza procesu odpowiedzialnością za monitorowanie działalności, identyfikowanie luk w realizacji procesu oraz ich likwidowanie [*Lee, Dale 1998, s. 7*].

Tabela 4. Procesowe podejście w ujęciu radykalnym i ewolucyjnym

Charakter podejścia	Przedstawiciele	Metoda
Radykalne	M. Hammer J. Champy	<i>Business Process Reengineering</i> (przebudowa procesów biznesu)
	H.J. Johansson	<i>Business Process Redesign</i> (przeprojektowanie procesów biznesu)
	N. Venkatraman	<i>Core Process Redesign</i> (przeprojektowanie kluczowych procesów), <i>Business Network Redesign</i> (przeprojektowanie sieci dostaw), <i>Business Scope Redefinition</i> (powtórne zdefiniowanie zakresu biznesu)
Ewolucyjne	T.H. Davenport	<i>Process Innovation</i> (innowacja procesów)
	J.M. Short	<i>Business Reengineering</i> (przebudowa biznesu)
	V.D. Hunt	<i>Reengineering-Intergrated Produkt Development</i> (przebudowa przez zintegrowany proces rozwoju produktu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pokusa 2004, s. 144].

Uwzględniając podstawowe etapy występujące w zaprezentowanych metodykach oraz uwarunkowania efektywnego wdrażania podejścia procesowego do zarządzania, można stwierdzić, że metodyka wdrażania zarządzania procesowego powinna:

- zaczynać się od sformułowania strategii,
- koncentrować się na procesach,
- powiązać strategię z procesami,
- analizować poziom satysfakcji klientów,
- integrować procesy i ich przebieg z systemem informatycznym.

Literatura

- Belz G. (2003), *W poszukiwaniu szkieletu, czyli o filarach procesowej orientacji firmy*, [w:] *Management Forum 2020*, red. K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, AE, Poznań.
- Błoński M., Kondracki K. (red.), (2004), *Zarządzanie na przelomie wieków*, Hays Personel, Warszawa.
- Cyfert Sz, Krzakiewicz K. (2004), *Strategiczna kontrola procesów*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Grajewski P. (2003), *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń.
- Kopera S. (2000), *Metoda Business Process Management (BPM) jako przykład zastosowania podejścia procesowego do zarządzania organizacją*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie* (zbiór referatów) AE, Poznań.
- Kraśniak J. (2004), *Metodyczne aspekty wdrażania zarządzania procesowego (w świetle wyników badań)*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Lee R.G., Dale B.G. (1998), *Business Process Management: a Review and Evaluation*, „Business Process Management Journal”, vol. 4, nr 3.
- Leksykon zarządzania* (2004), Difin, Warszawa.
- Mikolajczyk Z. (2004), *Metody, techniki organizacji i zarządzania w zarządzaniu procesowym (na tle XX-wiecznej literatury przedmiotu)*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Nowosielski S. (2004), *Kontrolingowe aspekty zarządzania procesami w przedsiębiorstwie*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Perechuda K. (1997), *Zarządzanie procesami*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym świecie* (materiały konferencyjne), AE, Poznań.
- Pokusa T. (2004), *Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Pritchard J.P., Armistead C. (1999), *Business Process Management – Lessons from European Business*, „Business Process Management Journal”, vol. 5, nr 1.
- Talwar R. (1993), *Business Reengineering – a Strategy – Driven Approach*, „Long Range Planning”, nr 12.
- Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

METHODOLOGY OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Summary

In the first part of article the essence and origin of Business Process Management (BPM) are presented. The factors of BPM development and methods on the base it originates are indicated. The comparison of BPM and functional management is analyzed there.

Further on the authors characterizes selected methodologies of BPM, including his own proposition.

At the end of the paper, description of the rules and approaches of BPM implementation into business practice is shown.