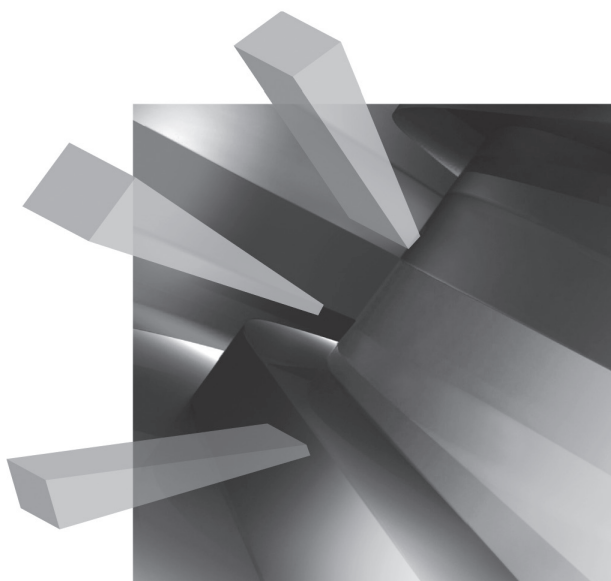


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(12) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interesy kierowników w przedsiębiorstwie (wyniki badań empirycznych)	9
Renata Brajer-Marczak: Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań empirycznych	19
Tomasz Brzozowski: Zastosowanie analizy wskaźnikowej w doskonaleniu procesów biznesowych na przykładzie przedsiębiorstwa z branży informatycznej	29
Anna Chojnacka-Komorowska: Wykorzystanie controllingu w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa	40
Barbara Chomańska: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w świetle ogólnoeuropejskiego badania przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)	49
Małgorzata Gajewska: Metody pomiaru rezultatów funkcjonowania jednostkowej działalności gospodarczej (na przykładzie Sklepu Handlowo-Usługowego „Marta”)	59
Piotr Karwacki: Koncepcja controllingu w praktyce przedsiębiorstw	68
Grzegorz Krzos: Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania projektem europejskim	79
Anna Marciszewska: Podejście procesowe w harmonogramowaniu projektów unijnych	92
Paweł Skowron: Audyty, działania korygujące i zapobiegawcze jako mechanizmy doskonalenia systemów zarządzania – doświadczenia badanych organizacji	103
Łukasz Szczypiński: Eksport jako efektywna forma ekspansji polskich przedsiębiorstw	117

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interests of managers in companies (results of empirical studies)	18
Renata Brajer-Marczak: Process approach in organizations – the results of empirical research	28
Tomasz Brzozowski: The application of indicator analysis in business processes improvement on the basis of information technology company	39

Anna Chojnacka-Komorowska: Use of controlling in the motivation system of a company.....	48
Barbara Chomętowska: Occupational safety and health management in the light of ESENER.....	58
Malgorzata Gajewska: Measurement methods of effects of one-person business functioning (an example of „Marta” – commerce and service store)....	67
Piotr Karwacki: The concept of controlling in the practice of companies	78
Grzegorz Krzos: Interorganizational aspects of European project management	91
Anna Marciszewska: Process-based approach in EU project scheduling.....	102
Pawel Skowron: Audits, corrective and preventive actions as mechanisms of improvement of management systems – experience of studied organizations.....	116
Lukasz Szczypiński: Export as an effective form of expansion of Polish enterprises.....	127

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE PROCESOWE W ORGANIZACJACH – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: W artykule skupiono uwagę na przedstawieniu elementów podejścia procesowego w praktyce 26 organizacji. Artykuł ma charakter empiryczny, opiera się na przeprowadzonych badaniach ankietowych wśród organizacji różnej wielkości i o odmiennym przedmiocie działania. W prezentowanych wynikach badań przedstawiono zakres stosowania podejścia procesowego, wskazano na niedostatki i problemy oraz zaproponowano ewentualne kierunki umacniania podejścia procesowego w działalności prezentowanych podmiotów.

Słowa kluczowe: proces, podejście procesowe w zarządzaniu, orientacja na zmiany.

1. Wstęp

Stosowanie podejścia procesowego staje się współcześnie coraz bardziej popularne wśród różnych organizacji, między innymi w ramach tzw. przekrojowych koncepcji zarządzania, takich jak logistyka czy TQM. Propagowane od połowy lat 90. minionego wieku, od początku nowego wieku zaczęło być traktowane jako swoiste „lekarstwo” na problemy organizacji, które na skutek zwiększających się wymagań klientów osiągały słabe wyniki w swojej działalności. Podejście procesowe ukierunkowane na klienta, propagujące holistyczne spojrzenie na organizację, pozwala na monitorowanie czasu realizacji zleceń, jakości wykonywanych produktów czy świadczonych usług oraz na dbanie o racjonalne generowanie kosztów, a także na wzrost elastyczności działania i osiągnięcie przewagi na rynku. Można zadać zatem pytanie, jaka jest jego popularność w praktyce, jaki jest poziom znajomości zasad orientacji procesowej oraz zakres jego zastosowania.

Celem opracowania jest przedstawienie rezultatów badań ankietowych na temat zastosowania podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami zróżnicowanymi pod względem wielkości oraz przynależności sektorowej. Zebrany materiał empiryczny stał się podstawą wskazania kierunków dalszego rozwoju orientacji procesowej w eksplorowanych organizacjach.

2. Wyznaczniki podejścia procesowego w organizacjach

Dla podejścia procesowego kluczowym pojęciem jest proces, definiowany jako ciąg czynności, działań sekwencyjnie zachodzących, w wyniku których następuje przekształcenie wejść procesu w wyjścia. Mogą nimi być produkty lub usługi, które z kolei ukierunkowane są na satysfakcjonowanie klienta czy to zewnętrznego, czy to wewnętrznego. Podejście procesowe (orientacja procesowa) natomiast to postrzeganie organizacji przez pryzmat zachodzących w niej procesów. Mamy tu na myśli zarówno procesy materialne (wytwórcze), jak i niematerialne. Te ostatnie, o charakterze pomocniczym, polegające np. na przetwarzaniu informacji, zachodzą we wszystkich obszarach organizacji [Nowosielski 2008, s. 41]. W szerszym ujęciu tej orientacji mówi się o „systematycznej identyfikacji procesów stosowanych w organizacji i zarządzaniu nimi, a szczególnie wzajemnymi oddziaływaniami między takimi procesami” [Systemy... PN-EN ISO 9000]. Zatem przyjmujemy tutaj założenie, że każda organizacja jest zbiorem procesów, wzajemnie się przeplatających, których identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości dodanej, a ich usprawnianie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów [Nowosielski 2004, s. 267]. Każdy proces w podejściu procesowym jest weryfikowany na poziomie wartości ocenianej przez klienta w odróżnieniu od organizacji funkcjonalnej, gdzie pomiar dotyczy poziomu realizacji zadań i jest oceniany przez odpowiedzialnych za nią kierowników funkcjonalnych [Grajewski 2007, s. 57]. Podejście procesowe bardzo mocno zorientowane jest zatem na klienta. Podstawowy cel stanowi tutaj dostarczanie klientowi wewnętrznemu i zewnętrznemu największej wartości, zgodnie z jego potrzebami i oczekiwaniami. Do wnętrza organizacji wprowadza się relacje rynkowe, oparte na zasadzie świadczenia usług i ocenie dokładanej wartości. Stąd definicja procesu, którą sformułowali G. Rummler i A. Brache, brzmi następująco: „proces może być rozumiany jako łańcuch wartości (*value chain*). Poprzez swój wkład w tworzenie lub dostarczanie produktu czy też usługi każda kolejna czynność w procesie powinna dodawać wartość do efektu wcześniejszej czynności” [Rummler, Brache 2000, s. 121]. Ponadto w podejściu procesowym do zarządzania zakłada się postrzeganie całego przedsiębiorstwa jako współpracującego zespołu [Grajewski 2007, s. 91]. Idea pracy zespołowej stoi w sprzeczności z konkutowaniem poszczególnych stanowisk, komórek czy działów między sobą, akcentuje natomiast wzajemne wsparcie, współpracę i rozwiązywanie konfliktów. Podejście procesowe oznacza zatem koncentrację na realizowanych procesach, a nie jednostkach organizacyjnych, stanowiskach czy funkcjach. Procesy zazwyczaj przebiegają horyzontalnie, pokonując granice między działami funkcjonalnymi. Sprawą nadrzędną stają się rezultaty procesów, a nie wyniki działów czy komórek organizacyjnych. Zachodzi zatem potrzeba wprowadzenia zmiany organizacyjnej, jaką jest wyznaczenie menedżera procesu, który odpowiada za jego skuteczność i efektywne wykorzystanie zasobów, zaangażowanych w przebieg procesu. Rola, jaką ma do spełnienia, jest niezmiernie ważna z punktu widzenia sprawności

działania przedsiębiorstwa. Jest to najczęściej osoba na stanowisku kierowniczym, wyższego lub średniego szczebla, która rozumie logikę całego, często międzywydziałowego procesu, planuje jego przebieg, czuwa nad jego realizacją, podejmuje działania mające na celu podniesienie jego efektywności oraz reprezentuje proces na forum całej organizacji [Hammer, Champy 1996, s. 117]. W organizacji zorientowanej na procesy menedżerowie współpracują z podwładnymi, zachęcają do samodzielności w działaniach oraz wspólnego rozwiązywania problemów. Pracownicy współdziałają ze sobą, a niezbędne informacje są przekazywane na bieżąco wszystkim jednostkom organizacyjnym, które ich potrzebują do skutecznej realizacji procesów. System motywacyjny natomiast opiera się na uzyskiwanych wynikach, głównie rezultatach procesów, a nie na czasie pracy. Następnym elementem, który towarzyszy wprowadzaniu podejścia procesowego, jest zmiana kształtu struktury organizacyjnej. Skoro procesy przebiegają poziomo, spłaszczeniu ulega struktura organizacyjna, znaczenia nabierają zespoły procesowe ukierunkowane na wymagania klientów. Rację bytu traci rozbudowana hierarchia organizacyjna.

Zatem do podstawowych wyznaczników podejścia procesowego w zarządzaniu należy holistyczne spojrzenie na organizację, funkcjonowanie zasad rynku wewnętrznego, dokumentowanie procesów, wyznaczenie miar oceniających procesy, powiązanie ich wyników z systemem motywacyjnym, wyznaczenie menedżerów procesów, ciągła poprawa procesów.

3. Charakterystyka próby badawczej

Badania ankietowe, które posłużyły do zebrania materiału badawczego, przeprowadzone zostały wśród pracowników 26 organizacji. Wypełniający ankiety zajmowali różne stanowiska, głównie jednak menedżerskie, i ulokowani byli w różnych częściach organizacji. Ze względu na liczbę zatrudnionych wśród badanych organizacji znalazło się 7 dużych podmiotów zatrudniających od 700 do 1800 osób, 7 organizacji średnich, liczących od 50 do 280 osób, i 12 małych podmiotów, w tym 2 mikro, zatrudniające 2 i 4 osoby.

Większość badanych organizacji to podmioty o charakterze usługowym (11 organizacji). Wśród respondentów znaleźli się również przedstawiciele działalności przetwórczej (5 przedsiębiorstw), handlowej (5 placówek handlowych), działalności produkcyjnej (2 przedsiębiorstwa), bankowości (2 banki komercyjne) oraz administracji państwowej (1 urząd). Łącząc wielkość organizacji z rodzajem prowadzonej działalności, można powiedzieć, że wśród dużych podmiotów znalazły się 2 banki, urząd administracji państwowej oraz przedsiębiorstwa przetwórcze i produkcyjne. Wśród podmiotów średnich 4 reprezentują handel, 2 usługi, a jeden działalność produkcyjną. Małe organizacje to przede wszystkim działalność usługowa (8 podmiotów), 3 przedsiębiorstwa produkcyjne i jedna hurtownia handlowa.

Pod względem formy własności dominuje wśród badanych organizacji własność prywatna, w tym 5 spółek z kapitałem zagranicznym, w następnej kolejności jest

6 podmiotów państwowych, w tym jeden urząd administracji państwowej i 2 prywatne banki.

W związku z tym, że ukierunkowanie na jakość jest koncepcją zarządzania zorientowaną procesowo, w podejściu procesowym wśród podmiotów wprowadzających lub posiadających systemy zarządzania jakością powinno mieć miejsce procesowe. Wśród pytań ankietowych znalazło się więc zapytanie o posiadane certyfikaty zarządzania systemem jakości. Dziesięć badanych organizacji wprowadziło systemy ISO: jedno przedsiębiorstwo z branży motoryzacyjnej normy TS, jedno z branży spożywczej Global Gap i jedno duże przedsiębiorstwo, zajmujące się przetwórstwem i odzyskiem odpadów, posiada zintegrowany system zarządzania jakością.

4. Podejście procesowe w funkcjonowaniu badanych podmiotów

Początek merytorycznej części ankiety stanowiło pytanie o znajomość zasad podejścia procesowego i jego zastosowanie w zarządzaniu badanymi podmiotami. Więcej niż połowa badanych respondentów (18) potwierdza znajomość idei podejścia procesowego w zarządzaniu. W 8 podmiotach podejście procesowe jest stosowane w praktyce, deklaracje takie składa 6 dużych podmiotów: 2 banki i 4 przedsiębiorstwa produkcyjne, oraz 2 średnie podmioty – hurtownie spożywcze. W 6 przypadkach elementy podejścia procesowego wprowadza się w sposób pilotażowy, a w 4 istnieją związane z tym plany. Natomiast w 8 przypadkach zagadnienie to nie jest znane zarządzającym: w 2 średnich przedsiębiorstwach handlowych, w dużym publicznym szpitalu i w 5 małych przedsiębiorstwach usługowych. W jednym przypadku stwierdzono, że nie jest ono przydatne w działalności, tak twierdzi się w małej firmie zajmującej się recyklingiem. Wskazać można również jedną odpowiedź sugerującą, że podmiot nie ma warunków do jego wprowadzenia, tak stwierdził respondent reprezentujący małą firmę świadczącą usługi księgowo.

W tych organizacjach, w których podejście procesowe znajduje zastosowanie, wśród przyczyn zainteresowania nim na miejscu pierwszym wymieniane były: poprawa satysfakcji klientów oraz podniesienie jakości produktów i usług. Dość dużo wskazań miały też: umacnianie relacji z kluczowymi klientami, obniżenie ogólnych kosztów działania oraz poprawa satysfakcji pracowników i poprawa stopnia ich lojalności.

Wśród inicjatorów zastosowania podejścia procesowego na pierwszym miejscu wskazywani byli członkowie zarządu, w dużo mniejszym stopniu menedżerowie sprzedaży. Jednostkowo natomiast powoływano się na: właścicieli przedsiębiorstw, menedżerów ds. logistyki czy menedżerów w obszarze produkcji.

Pośród wszystkich badanych podmiotów w 17 nie sporządza się wykazu procesów. Tam, gdzie dokonywano identyfikacji procesów, skupiano się przede wszystkim na procesach podstawowych (8 wskazań), rzadko wskazywano jeszcze na procesy pomocnicze i zarządzania. Szeroką gamę procesów, z podziałem na pod-

stawowe, pomocnicze i zarządcze, zidentyfikowano w podmiocie, który posiadał zintegrowany system zarządzania jakością i wprowadzone normy EN-PN ISO 9000, ISO 14001 i PN 18000. W parze z tym idzie mały stopień dokumentowania procesów. W 16 przypadkach procesów się nie dokumentuje, w 8 dokumentacja dotyczy tylko procesów podstawowych; w pojedynczych przypadkach dokumentacja odnosi się do procesów pomocniczych i zarządzania. Najpopularniejszą formą dokumentowania procesów jest opis i sposób tabelaryczny. W 4 ankietach odnaleźć można wskazanie na graficzne przedstawianie procesów – dotyczy to dużych podmiotów gospodarczych, które wprowadziły systemy zarządzania jakością. Natomiast przedstawianie procesów w postaci graficznej jest prawie niezauważalne w badanej grupie małych i średnich organizacji.

Tylko w 7 przypadkach informacje o realizacji procesów są przekazywane do wiadomości pracownikom – uczestnikom procesów. Natomiast dwa razy więcej respondentów wskazało, że tak nie jest, ale powinno być. Tylko w 4 ankietach stwierdzono, że nie jest to potrzebne: w 2 średniej wielkości przedsiębiorstwach handlowych i w 2 małych firmach usługowych.

W dalszej części ankiety postawiono pytanie o powiązanie wyników procesów z systemem motywacyjnym, głównie systemem nagród, wyróżnień czy wysokością przyznawanych premii w odniesieniu zarówno do osób na stanowiskach menedżerskich, jak i do pracowników liniowych. Odpowiedzi sprowadzały się do tego, że w 10 przypadkach, wskazując na powiązanie systemu motywacyjnego z efektami procesów, stwierdzano, że takie powiązanie istnieje na stanowiskach menedżerskich, w 9, że nie, ale powinno mieć miejsce, a tylko w 2, że takie zależności nie są potrzebne. Tak wypowiedziano się w dwuosobowym mikroprzedsiębiorstwie produkcyjnym i w przedsiębiorstwie handlowym zatrudniającym około 50 osób. Nawiązując do pracowników liniowych, w 7 ankietach zaznaczono powiązanie systemu nagród z rezultatami procesów, w których pracownicy biorą udział, w 11 zauważa się potrzebę opracowania systemu motywacyjnego, który łączyłby efekty procesów z systemem motywacyjnym, a w 4 badanych podmiotach nie zauważa się takiej potrzeby. Są to 2 małe podmioty o charakterze usługowym i 2 średnie o charakterze handlowym. W tych organizacjach wskazywano, że ma to znaczenie, ale dla stanowisk menedżerskich. Oceniając, można stwierdzić, że budujące jest to, iż w dużym stopniu w badanych organizacjach dostrzegane są potrzeby powiązania rodzaju i wysokości nagród z uzyskiwanymi rezultatami realizowanych procesów.

We wszystkich badanych podmiotach (9 organizacji), gdzie wprowadzony został system zarządzania jakością, wyznaczeni zostali menedżerowie procesów, którzy otrzymali uprawnienia względem różnych komórek i działów uczestniczących w realizacji procesów. W 10 przypadkach zasygnalizowana została taka potrzeba. W pozostałych podmiotach, a były to małe i mikroprzedsiębiorstwa, nie dostrzegano takiej potrzeby.

W dalszej części ankiety pytano o częstotliwość zmian dokonywanych w procesach. Przeprowadzone badanie ankietowe wykazało, że eksplorowane podmioty da-

lekie są od częstych zmian o charakterze radykalnym, częściej wprowadzają drobne usprawnienia, projektują i wdrażają nowe procesy. Szczegółowe zestawienie rodzaju i częstotliwości wprowadzanych zmian w przebiegu procesów prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Częstotliwość i charakter dokonywanych zmian w przebiegu procesów

Charakter dokonywanych zmian w procesach	Bardzo często	Często	Rzadko	Bardzo rzadko
Drobne usprawnienia	5	7	2	3
Radykalne zmiany	brak	1	5	9
Rezygnacja z części dotychczasowych zadań na rzecz outsourcingu	brak	4	2	6
Przejmowanie dodatkowych zadań realizowanych dotąd poza organizacją	brak	3	4	5
Projektuje się i wdraża nowe procesy	brak	6	5	5*

* Liczby wskazują na ilość zaznaczeń w wypełnionych ankietach.

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.

Zastanawiające jest to, że doskonalenie procesów bardzo rzadko lub rzadko odbywa się w konfrontacji z klientami. W bardzo małym stopniu angażuje się w tym zakresie również pracowników badanych podmiotów. Tabela 2 zawiera szczegółowe wyniki pozyskanych na ten temat odpowiedzi.

Tabela 2. Inicjatorzy i uczestnicy doskonalenia procesów

Podmioty	Bardzo często	Często	Rzadko	Bardzo rzadko
Klienci	1	3	9	5
Dostawcy zewnętrzni	1	5	5	7
Doradcy zewnętrzni		6	2	9
Pracownicy		1	1	4*

* Liczby wskazują na ilość zaznaczeń w wypełnionych ankietach.

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.

Końcowa część ankiety dotyczyła rodzaju i częstotliwości działań wewnętrznych podejmowanych w celu usprawnienia przebiegu procesów wewnętrznych. W ankiecie pytano m.in. o: międzywydziałowe zebrania dotyczące procesów, spotkania zespołów roboczych typu koła jakości, zespoły racjonalizatorskie, szkolenia dotyczące podejścia procesowego. Uwagę zwraca fakt, że bardzo rzadko w badanych organizacjach (9 zaznaczeń) organizowane są szkolenia dotyczące podejścia procesowego. W kolumnie „często”, największą liczbę wskazań miały spotkania zespołów roboczych typu koła jakości, chociaż nie była to znacząca liczba (7 ankiet na 26 podmiotów). Pozyskane od respondentów odpowiedzi zawiera tabela 3.

Tabela 3. Organizacja wewnętrznych spotkań w celu poprawy przebiegu procesów

Podejmowane działania wewnętrzne	Bardzo często	Często	Rzadko	Bardzo rzadko
Międzywydziałowe zebrania dotyczące procesów	3	5	3	4
Spotkania zespołów roboczych typu koła jakości	2	7	3	3
Szkolenia dotyczące podejścia procesowego		3	4	9
Inne			1	2*

* Liczby wskazują na ilość zaznaczeń w wypełnionych ankietach.

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań, należałoby stwierdzić, że podejście procesowe w zarządzaniu wśród badanej grupy organizacji nie jest rozpowszechnione. Dostrzec można niedostatki zarówno w sferze znajomości samej istoty podejścia procesowego, jak i w obszarze jego zastosowania. Szczególnie jest to widoczne w grupie małych i mikroprzedsiębiorstw, w których nawet uzyskanie certyfikatów zarządzania jakością z rodziny norm ISO nie wprowadziło myślenia procesowego, wręcz przeciwnie – wypełniający ankietę stwierdzają, że podejście procesowe nie jest znane kierownictwu firmy. Najlepszą sytuację w tym zakresie zaobserwować można w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz instytucjach bankowych, w których systemy zarządzania jakością są na tyle rozbudowane i poważnie traktowane, że trudno nie zauważyć tutaj zasad podejścia procesowego w zarządzaniu. Budujące jest również to, że potrzebę jego wprowadzenia dostrzeżono także w placówce, jaką jest szpital kliniczny, zatrudniający 1800 osób, wskazując, że takie podejście mogłoby poprawić satysfakcję pracowników i klientów oraz przyczynić się do obniżki ogólnych kosztów działalności.

5. Kierunki proponowanych zmian

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują na potrzebę rozpowszechnienia idei podejścia procesowego głównie w grupie małych przedsiębiorstw. Procesowość z założenia wpisana jest w działalność takich podmiotów, nie są to bowiem hierarchicznie rozbudowane organizacje. Zarządzający małymi firmami, będący często ich właścicielami, czasami nieświadomie stosują podejście procesowe, ale nie nazywają go w ten sposób. Stale obserwują zmieniające się potrzeby klientów i angażują się w realizację różnych procesów, nie tylko zarządczych, i na bieżąco, mając odpowiednie informacje, wprowadzają zmiany w przebiegu procesów. Ponadto w praktyce stosują podejście całościowe, nie rozgraniczając poszczególnych obszarów swoich małych firm. Takie właśnie holistyczne myślenie zaleca orientacja procesowa. Głównym kierunkiem działań optymalizacyjnych w małych przedsię-

biorstwach jest dążenie do większej efektywności całego procesu – od zidentyfikowania potrzeb klienta po ich zaspokojenie. Stwierdzić zatem można, że właściciel przedsiębiorstwa to zarazem menedżer procesu głównego. Idąc dalej, należałoby stwierdzić, że wzrost zatrudnienia w małym przedsiębiorstwie, kiedy to oprócz jednej czy dwóch osób pojawiają się kolejni pracownicy, powoduje, że potrzeba myślenia procesowego wśród nich jest również wskazana. Każdy pracownik powinien mieć możliwość wprowadzania zmian w sposobach pracy i poszukiwać nowych rozwiązań, naruszając czasami organizacyjne *status quo*. Ważne jest również rozumienie przez każdego pracownika nie tylko swoich zadań, ale przede wszystkim celu wykonywanej pracy i zależności pomiędzy różnymi stanowiskami pracy. Zaakcentowania wymaga też powiązanie systemów motywacyjnych z wynikami procesów. W badanej grupie małych i średnich podmiotów te potrzeby są słabo dostrzegane, a dość liczne odpowiedzi wskazują, że nie ma takiej potrzeby. Wprowadzanie orientacji procesowej w badanych małych i średnich organizacjach powinno być poprzedzone dotarciem do wiedzy na temat istoty i znaczenia podejścia procesowego w zarządzaniu. Zatem wskazane byłyby tu szkolenia, które dotyczyłyby podejścia procesowego i ukierunkowania na klienta. W tej grupie podmiotów zastanawiający jest rzadki udział klientów w doskonaleniu procesów, kiedy to małe i średnie przedsiębiorstwa ze swej natury powinny mieć bliskie kontakty z odbiorcami i „słuchać głosu klienta”.

Jak wskazują uzyskane wyniki badania, w dużych organizacjach, w porównaniu z małymi firmami, podejście procesowe w większym stopniu jest znane i stosowane. W praktyce jednak jego wykorzystanie może budzić pewne zastrzeżenia. Mimo że procesy są identyfikowane oraz przedstawiane graficznie, uczestnicy procesów nie otrzymują informacji o ich wynikach. Tym samym nie włącza się ich w doskonalenie procesów. Naturalnym elementem podejścia procesowego jest wyznaczenie miar, ocena rezultatów procesów, a następnie wprowadzanie zmian w ich przebiegu. Punkt ciężkości przenosi się tu na pracowników, gdyż na nich nakłada się większą odpowiedzialność za osiągnięcie celów procesów. W badanej grupie dużych przedsiębiorstw należałoby wprowadzić zmiany w obszarze systemu motywacyjnego. Przeprowadzone badania wskazują, że wyniki procesów stanowią element systemu motywacyjnego, ale przekładają się głównie na wysokość premii czy wyróżnienia dla menedżerów. Wskazane byłoby wprowadzenie takiej korelacji w odniesieniu do pracowników liniowych, bezpośrednich wykonawców zadań w ramach poszczególnych procesów.

Za podstawowe elementy współczesnej konkurencji przyjmuje się czas, koszt i jakość. Te trzy czynniki są też najpopularniejszymi miarami oceny procesów. Pracownicy, dążąc do terminowej realizacji zleceń, muszą dbać o niskie koszty działań i wysoką jakość pracy. Presja klientów na produkty czy usługi o wysokiej jakości zmusza dzisiejsze przedsiębiorstwa do eliminowania działań niewnoszących wartości. Tymczasem usprawnienie procesów w badanych przedsiębiorstwach sprowadza się głównie do nanoszenia drobnych zmian, czasami projektuje się nowe procesy.

Jednak udział w tego typu działaniach klientów i pracowników z innych działów jest znikomy.

Bolączką badanych podmiotów jest również niewielka liczba stanowisk menedżerów procesów. Badane podmioty nie do końca radzą sobie z wyznaczaniem menedżerów procesów, które uznać można za daleko idącą zmianę w zarządzaniu organizacjami. Wskazanie menedżera procesu wymaga określenia zakresu zadań, odpowiedzialności oraz uprawnień względem różnych komórek organizacyjnych czy działów, przez które przebiegają procesy. W takiej sytuacji wszyscy pracownicy, również na stanowiskach kierowniczych, dowiadują się, że oprócz bezpośredniego, funkcjonalnego przełożonego mają menedżera zarządzającego procesem, w którym biorą udział, odgrywającego w organizacji procesowej wiodącą rolę. Zatem wprowadzenie podejścia procesowego wymaga gruntownego przewartościowania pojęć związanych z relacją przełożony–podwładny. W tradycyjnym rozumieniu relacja ta przestaje być aktualna, ponieważ w miejsce jednego przełożonego, który wydaje polecenia, pojawiają się trzy źródła pozyskiwania wiedzy co do sposobu wykonywania pracy: standardy, instrukcje i procedury opracowywane przez menedżerów procesów, merytoryczne doradztwo menedżerów procesów oraz operacyjne decyzje kierowników funkcjonalnych [Gregorczyk, Ogonek 2007, s. 66-69]. W takiej sytuacji początki pracy menedżerów procesów z racji zachwiania zasady jednolądzstwa mogą być konfliktogenne. Z tego chociażby powodu organizacje mogą odkładać decyzje powoływania menedżerów procesów.

Wdrożenie podejścia procesowego w całej organizacji jest przedsięwzięciem dość skomplikowanym. Nie można go utożsamiać tylko z identyfikacją, mapowaniem procesów oraz skatalogowaniem zasad zarządzania procesowego. W praktyce bowiem „są to rekwizyty, które same w sobie nie poprawiają wyników biznesowych i nie podnoszą zdolności organizacji do dostosowywania się do zmian rynkowych [Gregorczyk, Ogonek 2007, s. 65]. Często organizacje zatrzymują się na tym poziomie wdrażania orientacji procesowej, zadowolając się powierzchownymi zmianami, nie osiągając w pełni możliwych korzyści. Jak zauważa S. Nowosielski, orientowanie organizacji na procesy dobrze jest przeprowadzać etapowo, przy czym za najbardziej właściwe uznaje się takie rozwiązanie, w którym podejście procesowe jest wprowadzane i rozwijane w ramach procesowo zorientowanych koncepcji zarządzania [Nowosielski 2004, s. 271]. Wśród tego typu koncepcji do najpopularniejszych należy obecnie logistyka czy orientacja na jakość. Organizacje wprowadzające systemy zarządzania jakością oparte na normie rodziny ISO 9000 zobligowane są do wprowadzania zasad podejścia procesowego. Ponadto podejście procesowe można zacząć wprowadzać od projektów usprawniania procesów, co z kolei koresponduje z zasadą ciągłego doskonalenia procesów, akcentowaną również w systemach zarządzania jakością.

6. Zakończenie

Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych wskazują, że podejście procesowe, wprowadzane w sposób przemyślany i zorganizowany w dużych organizacjach lub funkcjonujące w sposób nieświadomy w małych podmiotach, jest obecne w działalności badanych podmiotów. Przedstawione w dużym zarysie elementy podejścia procesowego w różnym stopniu odnajdujemy w badanych organizacjach. Jednocześnie należałoby stwierdzić, że aby podejście procesowe przynosiło oczekiwane rezultaty, powinno być dostosowane do rodzaju działalności i wielkości organizacji. Badania potwierdziły, że obiektem zainteresowania orientacji procesowej są nie tylko duże przedsiębiorstwa produkcyjne, ale również małe przedsiębiorstwa usługowe, instytucje administracji państwowej, placówki służby zdrowia czy komercyjne banki. W warunkach coraz silniejszej konkurencji ukierunkowanie na klienta i usprawnianie procesów pod kątem jego preferencji staje się koniecznością. Zachodzi zatem potrzeba rozpowszechniania wiedzy na temat zasad, narzędzi i możliwych do uzyskania efektów podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami.

Literatura

- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Gregorczyk S., Ogonek K., *Uwarunkowania strategiczne zarządzania procesowego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, ZN nr 82, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2007.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996.
- Nowosielski S., *Kontrolingowe aspekty zarządzania procesami w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska i M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, t. II, Warszawa 2004.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. PN-EN ISO 9000.

PROCESS APPROACH IN ORGANIZATIONS – THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary: The article focuses its attention on presenting the elements of a process approach in the practice of 26 organizations. This is an empirical article, based on surveys conducted among organizations of different size and different kind of activities. Presented results show the scope of applying of process approach, point out the shortcomings and propose possible directions of strengthening the process approach in the activities of presented entities.

Keywords: process, process approach in management, orientation to change.