

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

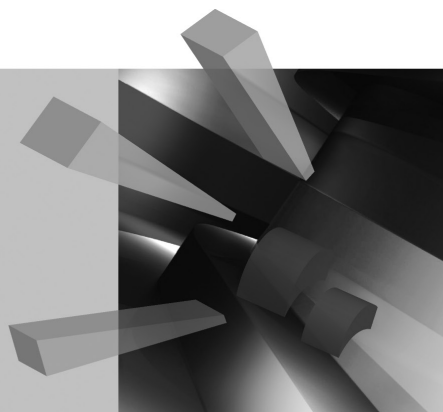
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

272

Zmiana warunkiem sukcesu

Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-308-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 7 |
| Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych | 9 |
| Sylwia Stańczyk: Metodyka badań kultury organizacyjnej..... | 19 |
| Piotr Rogala: Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001 | 27 |
| Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie | 35 |
| Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych | 46 |
| Łukasz Wawrzynek: Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne | 57 |
| Zygmunt Kral: Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników | 66 |
| Jarema Batorski: Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje | 79 |
| Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP..... | 91 |
| Monika Kłos: Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji..... | 105 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania | 114 |
| Natalia Malkiewicz: Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych | 124 |
| Milleniusz W. Nowak: Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami | 134 |
| Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym..... | 143 |

Summary

| | |
|---|----|
| Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives | 18 |
|---|----|

| | |
|--|-----|
| Sylwia Stańczyk: Organizational culture research method | 26 |
| Piotr Rogala: The mechanism of improving the quality management system ISO 9001 | 34 |
| Arkadiusz Wierzbic: The management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by direction – the factor for growth accelerating or slowing down?..... | 45 |
| Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research | 56 |
| Łukasz Wawrzynek: Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application | 65 |
| Zygmunt Kral: Strategic controlling including balanced scorecard | 78 |
| Jarema Batorski: Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations | 90 |
| Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnosis and directions of management system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers | 104 |
| Monika Klos: Management of talented employees as an element of organization improvement | 113 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Direct employees participation in micro and small enterprises – research report | 123 |
| Natalia Malkiewicz: Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions | 133 |
| Milleniusz W. Nowak: Organizational solutions supporting customer relationship management | 142 |
| Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Quality vs. satisfaction of a customer in service enterprise | 153 |

Łukasz Wawrzynek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WZROST EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW W OPARCIU O NARZĘDZIE ARIS – ZASTOSOWANIE PRAKTYCZNE

Streszczenie: W artykule zaprezentowano podejście procesowe w organizacji międzynarodowej, która w ramach przejmowanych nowych spółek wdraża standardy korporacyjne oparte na podejściu procesowym wykorzystującym narzędzie informatyczne integrujące procesy, technologię i zachowania ludzi.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, standaryzacja, system.

1. Wstęp

Organizacje działające globalnie, w rozproszonej strukturze, a dodatkowo w warunkach dynamicznych zmian otoczenia, które charakteryzuje dzisiejszy rynek, bardzo często stawiają na standaryzację swoich działań. Standaryzacja często wiąże się z jednolitością procesów we wszystkich jednostkach organizacyjnych. Daje to podstawę do spójnego, usystematyzowanego sposobu zachowań jej pracowników.

Podejście procesowe jest znaną dziś metodą, która w swoim podejściu promuje i umożliwia standaryzację. Każda jednak firma podchodzi inaczej do praktyki tego zjawiska. Przedsiębiorstwa korzystają zarówno z bardzo klasycznych sposobów modelowania i standaryzacji procesów, jak i sięgają po najnowsze rozwiązania, dopasowane do ich poziomu rozwoju organizacyjnego czy indywidualnych uwarunkowań. Dopasowują standaryzację zarówno do działania w rozproszonej strukturze lokalizacyjnej, jak i w ramach odmiennych uwarunkowań prawnych wynikających z lokalnych przepisów.

Wiele organizacji, szczególnie tych, które wyczerpały podstawowe możliwości podnoszenia efektywności wpływających wprost z podejścia procesowego, zaczyna korzystać z dodatkowych narzędzi wspierających podejście procesowe.

Do takich narzędzi zalicza się platformę ARIS, która jest wykorzystywana nie tylko do opisu i modelowania procesów, ale szerzej – do integracji różnych obszarów przedsiębiorstwa, monitorowania wskaźników wydajności i efektywności, a pośrednio do sterowania zachowaniami pracowników.

Opisywane w artykule podejście procesowe jest oparte na przykładzie jego wdrażania w międzynarodowej organizacji.

2. Podejście procesowe

Odmienne do podejścia funkcjonalnego i takiej organizacji przedsiębiorstwa, podejście procesowe koncentruje się na przepływie wartości w organizacji opierającej się na procesach. Takie podejście wymusza dynamicznie zmieniające się otoczenie, rosnąca konkurencja i wymagania klientów, które mogą stanowić jedną z podstaw podejmowanych decyzji w zakresie sposobu realizacji pracy w organizacji.

Podejście procesowe zapoczątkowane zostało w latach 20. XX wieku przez Taylora, twórcę podstaw nauki teorii organizacji. Miało ono zasadniczo na celu optymalizację pracy w dwóch wymiarach: czasowym i ekonomicznym. Taylor promował tym podejściem skupianie się na wykonywaniu prostych czynności, eliminowaniu zbędnych i optymalizację tych, które dają wartość końcową dla klienta.

Inicjatorem i promotorem drugiego historycznie podejściem do procesowego patrzenia na organizację był Porter, który na przełomie lat 80. i 90. XX wieku starał się zwrócić uwagę na wypracowaną przez siebie koncepcję łańcucha wartości. Jej założeniem było odwołanie się do klienta jako rozliczającego organizację z realizacji produktu/usługi oraz tworzenia wartości przez wszystkie fazy działalności. Przy uwzględnieniu nie tylko jakości tych prac, ale również, na co zwracał uwagę, dopasowania powiązań pomiędzy nimi. Porter zaproponował również podział procesów realizowanych w przedsiębiorstwie na dwa typy. Procesy podstawowe, związane z wartością dodaną do produktu/usługi dla klienta, oraz procesy pomocnicze, wspierające działalność podstawową. Podejście odnoszące się do możliwości szybkich zmian w organizacji zostało zaproponowane w latach 90. Wyróżniono wówczas kilkanaście koncepcji mających słowo „proces” w swojej nazwie [Kunasz 2010]. W ujęciu Mullera i Ruppera [Muller, Rupper 2000] podejście *Business Process Manangement* umożliwia odwzorowanie ważnych wielofunkcyjnych procesów, systematyczną analizę słabych miejsc i ich eliminację na podstawie wyników oraz ich zastępowanie przez nowo tworzone procesy. Również, jak podaje Kunasz [Kunasz 2010] według Elzinga, Horaka, Chung-Yee i Brunera, definiowanie obszaru rozumianego jako zarządzanie procesami biznesu (BPM) związane jest z systematycznym podejściem do analizy, doskonalenia, starowania i zarządzania procesami w celu poprawy jakości wyrobów i usług. Wśród innych podejść BPM pokazywanych w literaturze lat 90. jest też koncepcja Manganellego i Kleina [Manganelli, Klein 1998], którzy uważają, że zarządzanie procesami to kierowanie postępującym ciągiem zdarzeń logiczno-chronologicznych w organizacji i otoczeniu, zmierzającym do osiągnięcia określonego celu, jakim jest zaspokojenie potrzeb klienta.

Koncepcja zaproponowana przez Portera stała się podstawą dwóch podejść. Pierwsze z nich prezentują Champy i Hammer [Hammer, Champy 1996, s. 46] jako radykalne przeprojektowanie procesów, rewolucyjną zmianę i znaczne przeobraże-

nia zwane reengineeringiem. Drugie natomiast, odmienne podejście, zakładające ewolucyjne zmiany i stopniowe ulepszanie procesów, nazywane *process improvement*, zaproponował Davenport [Davenport 1996].

Obecne podejście do procesowego zarządzania w organizacjach polega głównie na zaprojektowaniu spójnego, elastycznego oraz zintegrowanego systemu procesów wraz z mechanizmami do zarządzania nimi. Podstawy tego etapu opisują Smith i Finger [Smith, Finger 2003] jako kolejny krok w kierunku uproszczenia organizacyjnego, stanowiący swoistą kontynuację ewolucji koncepcji podejścia procesowego.

Wykorzystanie podejścia systemowego oraz zaangażowanie zaawansowanych systemów informatycznych umożliwia w sposób kompleksowy wielu organizacjom skuteczną implementację koncepcji zarządzania procesami w organizacjach.

3. Proces i podejście procesowe w wymiarze organizacji

Proces w organizacji jest trwającym w czasie zbiorem czynności i zadań, za których odpowiedzialność może zostać przypisana jednej lub wielu podmiotom. Zadania i czynności zawierają funkcje, które przeistaczają w czasie i treści elementy wejścia w elementy wyjścia. Funkcje czy inaczej operacje w swoich podstawowych zadaniach mają osiągać docelowe stany zadane funkcji w procesie. Hammer i Champy definiują proces jako zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta [Hammer, Champy 1996, s. 46]. Definicja ta skupia się na wartości, jaką niesie dla klienta proces, który przechodząc „wzdłuż” organizacji, generuje w różnych jej miejscach wartość dla klienta, za którą będzie on chciał zapłacić. Ogólny schemat procesu biznesowego w organizacji prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Schemat procesu biznesowego w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

W ramach procesu biznesowego wyraźnie wyodrębnione są przejścia traktowane w odmienny sposób niż działania pracowników (które są traktowane jako zada-

nia). Procesy w organizacji mają też różne obszary oddziaływań oraz różnorodne są ich cząstkowe rezultaty. Część procesów ma charakter widzialny i ich rezultaty fizycznie lub chemicznie przekształcają elementy wejścia, a inne z kolei są niewidzialne i ich efekt nie ma charakteru przekształceń fizyko-chemicznych – dotyczy to głównie procesów zarządczych, analitycznych czy informacyjnych.

Procesy w organizacji mają za zadanie przede wszystkim, zachowując dotychczasowy obraz aktywności w oparciu o zdefiniowane wcześniej i realizowane już procesy, doprowadzić do podejmowania działań doskonalących w oparciu o analizę, ocenę i sterowanie procesami w dążeniu do dodania wartości dla klienta, dodatkowo, stale podnosząc podstawowe miary sprawności procesów związane z czasem ich realizacji, kosztami czy ich jakością. Przedsiębiorstwa je wykorzystujące starają się nie tylko koncentrować na procesach wewnętrznych, ale również rozszerzać je na zewnątrz, wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości [McCormack, Johnson 2000]. Całość działań opiera się na powtarzających się w pętli działaniach: od identyfikowania i analizowania procesów, przez implementację i interfejsowanie z systemami informatycznymi aż do automatyzacji ich realizacji, monitoringu przebiegu, kontrowania i pomiaru ich efektu. Całościowe podejście w takiej pętli, bez względu na to, czy realizowane jest w całej organizacji czy w wybranym jej fragmencie, może dopiero być określane jako zarządzanie procesami [Scheer, Jost, Wagner 2005]. Koncepcja zarządzania procesowego nie jest też podejściem jednorazowym, lecz staje się sposobem zarządzania organizacją. Przy takim podejściu niezbędna są również: aktualność dokumentacji procesów, struktura organizacyjna zorientowana na procesy, cele i mierniki procesów, system informacji o procesach oraz dopasowany do podejścia procesowego system motywacyjny. Drugim ważnym elementem związanym z podejściem procesowym w takim ujęciu jest efektywność procesów zarządzania organizacją jako całością oraz zaangażowanie wszystkich grup docelowych procesów.

4. Ramowy schemat realizacji projektów Business Process Orientation

Projekt budowy organizacji zorientowanej procesowo, jak każdy projekt, musi być dobrze zarządzany. Musi zatem mieć jasno określony cel, plan realizacji, sposób organizacji projektu oraz wartości kontrolne (system kontrolingu), żeby sprawnie monitorować postęp prac w projekcie. Poprawnie zdefiniowane celu stanowią podstawę do planowania, kontroli i sterowania realizacją projektu, którego celem będzie zbudowanie mapy procesów organizacji, rozwoju nowego produktu czy wdrożenie systemu informatycznego. Każdy projekt musi również zawierać horyzonty czasu dla zadań i całego projektu oraz posiadać – przypisane zadaniom stanowiącym zakres projektu – koszty.

Jak w każdym projekcie budowanie budżetu i zakresu należy do kierownika projektu. W tego typu projektach, jak podają Schemelzer i Sesselmann [Schemelzer,

Sesselmann 2004], nie może zabraknąć przede wszystkim odpowiedzi na pytania, co powinno być modelowane, jakie są cele modelowania, w jaki sposób będzie realizowane modelowanie, kto będzie modelował. Kolejnym krokiem jest ustalenie ram konstrukcyjnych umożliwiających komunikowanie się wszystkich zainteresowanych, stanowiących tym samym wspólny punkt odniesienia w realizacji projektu. To właśnie tu definiowane są podstawowe procesy organizacji. Tutaj też pada odpowiedź na pytanie, jakie aspekty procesu zostaną uwzględnione w modelu procesu.

Mając przygotowany model procesów, przechodzimy do identyfikacji procesów. Identyfikacja może być realizowana na kilka sposobów, w szczególności chodzi o zorientowanie procesów na klienta. Należy się zawsze zastanowić, co jest celem procesu, i zdefiniować zadania do wykonania w procesie, a następnie sformułować na tej podstawie procesy cząstkowe. Definiowanie kolejnych poziomów szczegółowości procesów realizowane jest analogicznie. Zdefiniowana struktura procesów staje się punktem wyjścia do modelowania stanu obecnego procesów w oparciu o zebraną dokumentację. Dodatkowo wywiady wśród pracowników różnych szczebli w połączeniu z analizą zebranej dokumentacji mogą przyczynić się do uszczegółowienia budowanych modeli procesów istniejących w organizacji. Wśród pozostałych narzędzi docierania do informacji można wymienić metody ankietowe i obserwacyjne prowadzone zarówno przez pracowników wewnętrznych, jak i przez zewnętrznych konsultantów. W zależności od stopnia złożoności procesów należy wybrać jedną z metod lub ich kombinację.

Na podstawie udokumentowanej struktury procesów należy zaproponować koncepcję systemu pomiaru efektywności procesu i jego jakości. Miary procesów powinny dawać jasny obraz ich jakości dla klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

W kolejnym kroku należy porównać obecny stan procesów wraz z ich miarami oraz modelowy układ procesów i modelowy układu miar i ich wartości. Model docelowy może zostać zbudowany zarówno w oparciu o referencyjne modele, jak i z wykorzystaniem koncepcji benchmarkingu.

Ostatnim elementem projektu jest wdrożenie nowego rozwiązania oraz wykorzystanie mechanizmu ciągłego doskonalenia do osiągnięcia najwyższego poziomu efektywności procesów. Nie można w tej fazie zapominać o zmianach w infrastrukturze organizacyjnej, szkoleniach dla pracowników, nowych technologiach wspierających procesy, testach pilotażowych czy w końcu koncepcji kontynuacji zmian.

5. ARIS – podstawy metodyczne

Koncepcja architektury zintegrowanych systemów informatycznych ARIS (*Architecture od Integrated Information Systems*) została zaproponowana przez profesora Augusta Wilhelma Acheera, założyciela i kierownika Instytutu Informatyki Gospodarczej na Uniwersytecie Saarland w Saarbrücken w Niemczech w roku 1991. Jest to koncepcja ramowa kompleksowego modelowania wspomaganych komputerowo

systemów informacyjnych. Dwa lata później Scheer, założyciel firmy IDS Scheer AG, wypuścił na rynek pakiet oprogramowania o nazwie ARIS-Toolset w wersji 1.0, oferujący metody i narzędzia do tworzenia i wdrażania systemów informatycznych wspomagających podejście procesowe w organizacjach. W latach 90., wraz z potrzebą standaryzowania systemów informatycznych w procesach gospodarczych, pojawiła się również potrzeba standaryzacji modelowania tychże procesów, zwłaszcza gdy na znaczeniu przybrało podejście procesowe, głównie celem analizy, zarządzania i doskonalenia procesów.

Pod nazwą ARIS kryje się nie tylko sam pakiet oprogramowania, ale również koncepcja standaryzacji procesów, która tworzy ramy konstrukcyjne i metodyczne modelowania systemów informatycznych organizacji. Stanowi tym samym wyznacznik i model referencyjny takiego podejścia we współczesnych organizacjach, tak samo jak w sektorze samochodów osobowych Mercedes-Benz, tworzący referencję dla wyznaczania jakości i prestiżu pojazdów luksusowych.

6. ARIS – perspektywy i metody modelowania

Modele utworzone w ramach narzędzia ARIS mają za zadanie odzwierciedlanie rzeczywistości przedsiębiorstwa przy zachowaniu podstawowych struktur i zgodnie ze sposobem zachowywania się obiektów realnych prezentowanych w modelach ARIS. Scheer w celu wyjaśnienia koncepcji miejsca procesu gospodarczego w architekturze przedstawia podstawowy proces, opisany następującymi atrybutami [Scheer 1998]:

- dane zewnętrzne procesu,
- zdarzenia inicjujące realizację funkcji oraz zdarzenia potwierdzające wykonanie funkcji,
- wiadomości,
- funkcje,
- zasoby ludzkie,
- zasoby techniczne,
- sprzęt komputerowy,
- oprogramowanie,
- nakłady/wyniki w formie rzeczowej i informacyjnej,
- środki finansowe,
- jednostki organizacyjne,
- cele przedsiębiorstwa.

Każdy z powyższych atrybutów może wchodzić w relacje w innymi. Pomiedzy nimi mogą również zachodzić relacje wielokrotne oraz zależności na zewnątrz klas atrybutów. Zależności atrybutów w systemie ARIS oparte są na relacyjnej bazie danych i na jej podstawie układane są zgodnie z przepływami elementów procesu.

Aby móc patrzeć na organizację również z punktu widzenia zasobów, ARIS wyróżnia następujące obszary czy też sposoby patrzenia:

- **Funkcje:** czynności i działania zmieniające wejścia w wyniki oraz związki pomiędzy nimi w postaci hierarchicznych powiązań tworzących punkt widzenia funkcji. Cele również stanowią element perspektywy funkcji, gdyż są elementem sterującym nimi. Do perspektywy funkcji zalicza się też systemy informatyczne sterujące funkcjami.
- **Dane:** tworzone są z opisu zdarzeń i stanów obiektów informacyjnych. Perspektywa obejmuje również dane zewnętrzne oraz wiadomości inicjujące realizację funkcji (stany początkowe) i potwierdzające ich wykonanie (stany końcowe).
- **Organizacja:** zawiera opis jednostek organizacyjnych, zasobów ludzkich i rzeczowych zaangażowanych w procesy przedsiębiorstwa oraz relacje między nimi i ich strukturami.
- **Nakłady i wyniki:** obejmuje rzeczowe i informacyjne nakłady wejściowe i efekty realizacji funkcji wraz z przepływami pieniężnymi z nimi powiązanimi
- **Sterowanie:** odnosi się do opisu powiązań pomiędzy powyższymi perspektywami, obejmując wszystkie ich elementy powiązane w spójne przebiegi procesów przedsiębiorstwa.

Struktura procesów wyrażona z punktu widzenia danych, funkcji i organizacji wskazuje statyczny układ procesów, natomiast dynamika procesów prezentowana jest z punktu widzenia procesów, w których zdarzenia (stany) sterują przebiegiem realizacji kolejnych funkcji.

7. ARIS w organizacji międzynarodowej

Gdy wiele prób podnoszenia efektywności działań organizacji osiąga granice poprawy, organizacja zmuszona jest do sięgania po nowe rozwiązania. Takim przykładem może się legitymować jedna z międzynarodowych organizacji rynku energii działająca również w Polsce. Standardy korporacyjne przewidują wiele sposobów i narzędzi, które menedżerowie mogą wykorzystywać, ale w praktyce sięgają najchętniej po te najbardziej znane, niemal gwarantujące efekty. Po wielu próbach poprawy efektywności procesów również organizacja – pod roboczą dla powyższego opracowania nazwą A-Z – zaczęła się rozglądać za czymś innym, być może nieznanym jeszcze wśród polskich menedżerów tej organizacji.

Po analizie sytuacji uwaga została skierowana na narzędzie ARIS, które jest wykorzystywane korporacyjnie, nie do końca propagowane we wszystkich jednostkach biznesowych, przeciwstawiane opartemu na „suchym i statycznym” opisie procedur prezentowanym w formie wydruków pdf. Wydruki pdf ponadto z dnia na dzień traciły swoją aktualność, co dodatkowo, jako już znane narzędzie „do opisu procesów”, wzbudzało ogólną niechęć do pracy nad nowym, kolejnym projektem modelowania procesów.

W organizacji A-Z utrzymywany jest, również ze względów prawnego wyodrębnienia poszczególnych spółek w Polsce, niejednoznacznie wyróżniony układ procesowy. Część biznesu wzorem swoich macierzystych funkcji korporacyjnych

przekształciło się w organizacje procesowe, inne natomiast działają w „silosach” funkcjonalnych.

Celem wdrożenia narzędzia ARIS w polskich jednostkach firmy A-Z było skupienie się na wybranych procesach wytwórczych i usługowych, które formalnie w większości realizowane są przez cztery jednostki biznesowe. Są one odmienne zarówno prawnie, jak i terytorialnie, a co może najważniejsze, również odmienne technologicznie. Całość projektu zakładała podniesienie efektywności procesów z uwzględnieniem efektu synergii z faktu wymiany najlepszych praktyk pomiędzy jednostkami oraz standaryzacji procesów w Polsce.

W czasie kilku miesięcy wypracowano, zgodnie z wytycznymi korporacyjnymi, uwzględniając wytyczne polskiego rynku, polskiego prawa oraz mając na uwadze lokalne technologiczne uwarunkowania, standardy procesów dla wspomnianego obszaru organizacji. Każdy z nich został rozpisany zarówno na poziomie głównym, jak i na poziomie podprocesów. Podprocesy również opisano diagramami EPC zgodnie z metodyką ARIS jako odpowiedniki procedur. Wszystkie procesy opomiarowano wskaźnikami efektywności KPI (*Key Performance Indicator*) i do każdego przypisano właściciela procesu, dla którego dodatkowym elementem oceny rocznej pracy jest zestaw wskaźników KPI przynależnego mu procesu.

Wypracowane rozwiązania stały się polem nie tylko do poprawy lokalnych wskaźników wydajności procesów, ale posłużyły również jako podstawa możliwości porównywania się z innymi jednostkami biznesowymi w korporacji. „Polski model procesów” stał się również przyczynkiem do dyskusji o sposobie widzenia organizacji na poziomie korporacji.

8. Podsumowanie

Model procesów i podejście procesowe szczególnie w organizacji międzynarodowej, gdzie lokalnie istnieją ściśle określone przepisy prawne, odmienne niemal w każdej jednostce, może stanowić podstawę lepszego rozumienia się menedżerów, wspólnie dbających o rozwój całości globalnego biznesu.

Wypracowane opisy procesów lokalnie stały się podstawą do rozpoczęcia długiej drogi ich doskonalenia. Taka perspektywa jednoznacznie opisanych, spójnych z wymaganiami korporacyjnymi, procesów stanowi nie tylko wyznacznik poziomu, od którego polskie jednostki biznesowe mogą rozpocząć swoją drogę do doskonałości, ale również opomiarowane procesy są niejako drogowskazem wyznaczającym menedżerom właściwy, potwierdzony przez korporacyjne standardy, kierunek podnoszenia efektywności działania.

Literatura

- Davenport T.H., *Process innovation-reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996.
- McCormak K.P., Johnson W.C., *Business Process Orientation*, St. Lucie Press, 2000.
- Smith H., Finger P., *Business Process Management: The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa 2003.
- Scheer A.-W., Jost W., Wagner K., *Von Prozessmodellen zu lauffaehigen Anwendungen. Aris in Praxis*, Springer Verlag, Berlin 2005.
- Kunasz M., *Praktyczne aspekty zarządzania procesami*, Economicus, Szczecin 2010.
- Muller R., Rupper P., *Proces Reengineering*, Astrum, Wrocław 2000.
- Manganelli R.L., Klein M., *Reengineering: metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Schmelzer H.J., Sesselman W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser, Wien 2003.
- Scheer A.W., *ARIS – business process modeling*, Springer-Verlag, Berlin 1998

INCREASE OF PROCESS EFFICIENCY BASED ON ARIS TOOL – PRACTICAL APPLICATION

Summary: This paper presents a process approach in an international organization, which after taking over new companies implements new corporate standards based on process approach using a computer tool that integrates the processes, technology and human behavior.

Keywords: process approach, standardization, system.