PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Wojciech Cieśliński, Marcin Kowalewski, Elżbieta Nawrocka
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

MODELE I METODY AUDYTU PROCESÓW BIZNESOWYCH

Streszczenie: W celu zdefiniowania, na jakim poziomie rozwoju organizacyjnego (szczególnie w kierunku orientacji na procesy) znajduje się przedsiębiorstwo, niezbędne jest przeprowadzenie audytu organizacyjnego, w tym audytu procesów. Jego celem jest dostarczenie dowodów do identyfikacji faz rozwoju organizacyjnego (orientacja na funkcje, procesy i zdarzenia) oraz faz rozwoju w kierunku orientacji na procesy (narodziny, wzrost i doskonalenie). Celem niniejszego artykułu jest uwypuklenie roli audytu procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Słowa kluczowe: audyt procesów, zarządzanie procesami.

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest prototypowanie metod i modeli audytu rozwoju organizacyjnego w kierunku orientacji na procesy biznesowe. W szczególności celem podjętych badań jest wskazanie narzędzi przydatnych w audycie procesów biznesowych przedsiębiorstw, ze zwróceniem uwagi na metody diagnozy dojrzałości procesowej przedsiębiorstw jako elementu audytu rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku orientacji na procesy i możliwości wdrożenia systemowych mechanizmów organizacyjnego uczenia się [Cieśliński, Kowalewski, Binsztok 2010; Cieśliński 2010].

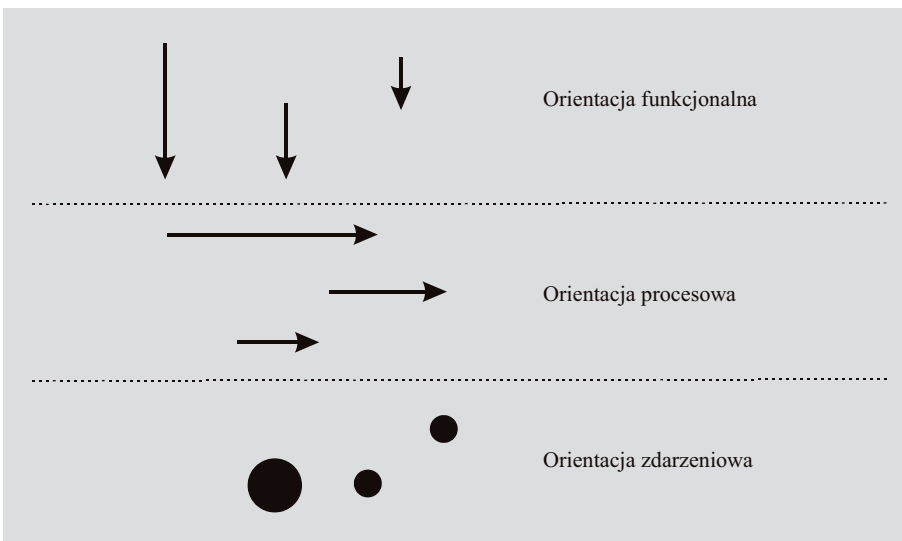
W pracy przedstawiono *implicite* ogólną metodykę audytu rozwoju organizacyjnego oraz szczegółową metodologię audytu procesów, w tym model architektury procesów i ich diagnozowanie według Cyferta [Cyfert 2010, s. 75-80], model CMM według Harmona [Harmon 2007, s. 448] oraz model Hammera [Hammer 2007, s. 56]. Na tym tle przedstawiono autorskie, oryginalne narzędzia i metody audytu procesów zwane Platformą Treningu Procesowego (PTP), który opracowano na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych na 157 przedsiębiorstwach [Cieśliński 2010]. Zdaniem autorów model procesowej dojrzałości przedsiębiorstw uwzględnia oczekiwania co do metod stosowanych w diagnozie rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw ukierunkowanych na orientację procesową i wdrażanie systemowych mechanizmów organizacyjnego uczenia się.

Artykuł składa się z opisu teorii rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku orientacji na procesy, opisu wyżej wymienionych narzędzi audytu procesów oraz przedstawienia (opisu i wyjaśnienia) autorskiego modelu audytu procesów biznesowych w przedsiębiorstwach z wykorzystaniem modeli PDP (procesowa dojrzałość przedsiębiorstw) i PTP (platforma treningu procesowego).

Na wstępie należy wrócić do podstaw ontologiczno-epistemologicznych nauk organizacji i zarządzania, opisując na tym tle model rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw. Model ten pozwoli na dostarczenie dowodów w zakresie rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw. Zakłada się, że konfiguracja cech i więzi organizacyjnych determinuje fazę rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku orientacji na funkcje, procesy i zdarzenia.

2. Model konfiguracji struktur organizacyjnych a rozwój organizacyjny przedsiębiorstw

Konfiguracja cech i więzi organizacyjnych ukierunkowuje przedsiębiorstwa w tym rozwoju. Zakłada się, że rozwój organizacyjny przedsiębiorstw przebiega od orientacji na funkcje przez orientację na procesy do orientacji na zdarzenia [Cieśliński 2010, s. 29]. Przejście z jednej orientacji do drugiej może wywołać kryzys w rozwoju organizacyjnym, natomiast trwanie w określonej orientacji może stanowić fazę odnowy przedsiębiorstwa. Każda zmiana (przejście do innej orientacji) jest sytuacją kryzysową. Na rysunku 1 przedstawiono schematycznie opisane założenia.



Rys. 1. Teoretyczny model rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw

Źródło: [Cieśliński 2010, s. 29].

Do głównych cech opisujących struktury organizacyjne należy zaliczyć: hierarchizację, centralizację, formalizację i specjalizację, których poziom weryfikują występujące w nich podstawowe więzi, czyli powiązania między elementami struktury organizacyjnej. W organizacji występują więzi służbowe, funkcjonalne, techniczne i informacyjne [Przybyła Wudarzewski, Koziński 1995; Adamska M. (red.) 2004, s. 654].

Z perspektywy cech struktur organizacyjnych oraz występujących w nich więzi można opisać i wyjaśnić aktualną orientację w rozwoju organizacyjnym przedsiębiorstw. Przyjmując trzy poziomy natężenia cech struktur organizacyjnych oraz występujących w nich więzi, można mówić o orientacji przedsiębiorstw w rozwoju organizacyjnym na funkcje, procesy i/lub zdarzenia. *Implicite* zakłada się, że najwyższym poziomem centralizacji, formalizacji, specjalizacji i hierarchizacji charakteryzuje się przedsiębiorstwo o orientacji na funkcje. Najniższym poziomem charakteryzuje się przedsiębiorstwo zorientowane na zdarzenia. Średnim poziomem natężenia tych cech charakteryzuje się przedsiębiorstwo zorientowane na procesy. Diagnoza ukierunkowania rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw daje asumpt do audytu rozwoju organizacyjnego w kierunku orientacji na procesy i identyfikacji faz tego rozwoju. Poniżej przedstawiono trzy modele audytu rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku orientacji na procesy.

3. Modele definiowania procesów w organizacji jako element audytu procesów

Interesującą klasyfikację typologii metod w zakresie definiowania procesów przedstawił Cyfert [2010, s. 77-78]. Zgodnie z tą koncepcją budowy addytywnej strategii przedsiębiorstwa powstał model wskazujący na jeden lub kilka poziomów architektury procesowej przedsiębiorstw. Konfigurowanie więzi organizacyjnych uwarunkowane jest ilością poziomów architektury procesów. Jednocześnie wskazuje się, że w zależności od ilości poziomów architektury procesów, stosować należy określone grupy metod. Ilość szczebli architektury procesów oraz szybkość zmian determinują zastosowanie trzech grup metod:

1) prognostycznej (odgórnej),
2) modeli referencyjnych,
3) diagnostycznej (oddolnej).

Wybór metody audytu zależy zatem od czasu, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, oczekiwanych efektów i szczebla zarządzania, w tym szczebla architektury procesów biznesowych.

I tak z punktu widzenia czasu, wskazuje się, że konieczność szybkiego wdrożenia zmian organizacyjnych w kierunku orientacji na procesy wymusza zastosowanie metody modeli referencyjnych [Cyfert 2010, s. 79]. Stosowane są one przez firmy informatyczne, co bardzo często nie jest efektywne [Cieśliński, Perechuda 1999].

Z punktu widzenia oczekiwanych efektów warto posługiwać się w audycie procesów biznesowych przedsiębiorstwa metodą diagnostyczną odwzorowującą wstępnie to, co jest. Takie podejście daje długotrwałe efekty [Cyfert 2010].

Z punktu widzenia szczebli zarządzania i architektury procesów, stosować można wszystkie wstępnie przedstawione metody audytu procesów. Można wskazać, że szczebel najwyższy (strategiczny) zarządzania i architektury procesów wymaga stosowania metod projektowania odgórnego (prognostycznego) czy też, jak wskazywał Hammer [1996], podejścia „czystej karki". Na średnim poziomie zarządzania i architektury procesów (taktycznym) można stosować metodę modeli referencyjnych przedsiębiorstw. Natomiast na poziomie najniższym architektury procesów można i należy stosować metody diagnostyczne uwzględniające istniejący stan rzeczy. Audyt na poszczególnych szczeblach zarządzania i architektury procesów ma ostatecznie dostarczyć dowodów dla kadry kierowniczej na efektywność funkcjonowania procesów, informacji o ewentualnych zmianach i możliwościach wdrożenia lub modyfikacji zintegrowanych systemów informatycznych**.** Jeżeli przedsiębiorstwo chce tylko uzupełniać poszczególne moduły systemu informatycznego, można stosować metodę modeli referencyjnych. Umożliwia to wskazanie poprzez prosty benchmarking, jak przebiegają procesy w innych obszarach przedsiębiorstwa lub konkurencji. W przypadku wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego klasy ERP można, a z badań autorów wynika, że należy, stosować audyt procesowy z wykorzystaniem metody diagnostycznej. W przypadku chęci wdrożenia systemu klasy BI należy zastosować metodę odgórną audytu procesów z powodu konieczności całkowitego przemodelowania procesów, uwzględniającego oczekiwania i potrzeby właścicieli procesów oraz ich klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Opisany uprzednio zestaw metod stosowanych w audycie procesów w celu poprawy ich efektywności, dokonania przemodelowań lub implementacji systemów informatycznych rozwinięty zostanie o dwa standardowe modele CMM i PEMM.

4. *Capability Maturity Model* (CMM)

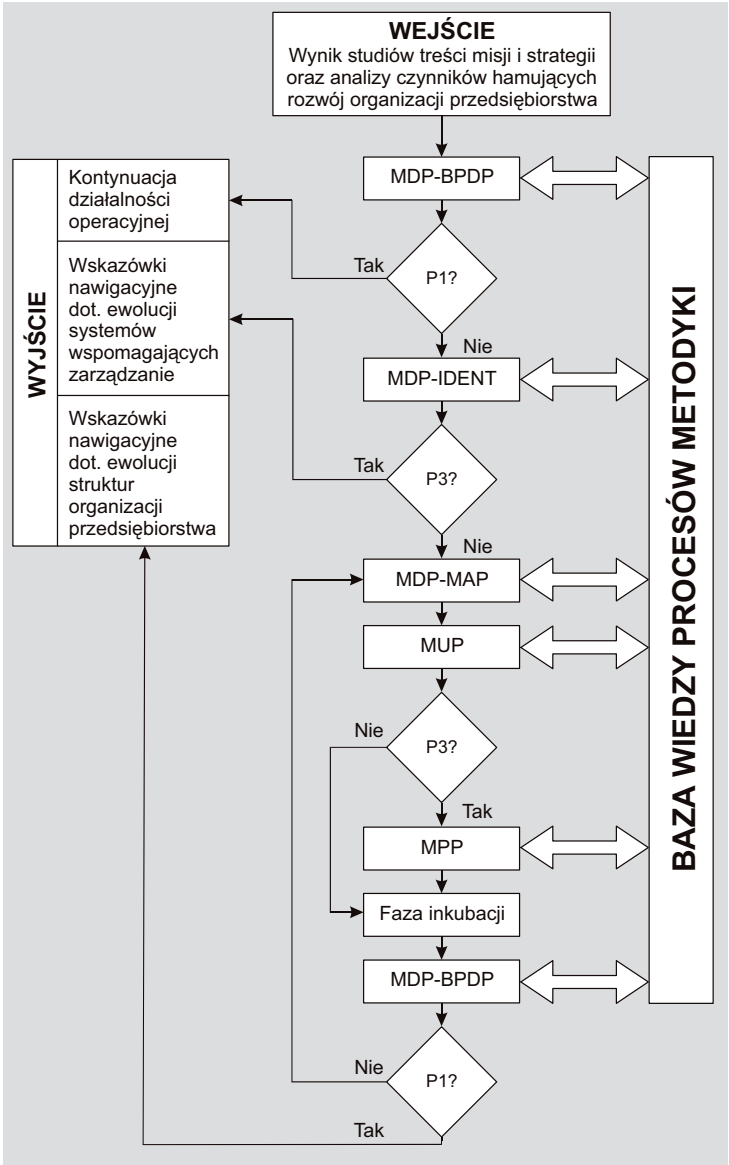
Jednym z modeli opisujących poziom rozwoju organizacyjnego w kierunku orientacji na procesy jest model *Capability Maturity Model for Software* (CMM). Model ten stworzony przez Software Engineering Institute nie jest czystym modelem organizacyjnym, aczkolwiek najczęściej opisywanym ze względu na lobbing firm informatycznych i ogromne problemy, jakie zawsze występują w implementacji i funkcjonowaniu informatycznych systemów wspomagających kierowanie i integrujących różne obszary funkcjonalne przedsiębiorstw. Firmy informatyczne wskazują na konieczności zmian organizacyjnych, ponieważ nie są w stanie dać sobie rady z wdrażaniem swoich systemów. Wręcz wskazują, że software wymusza orientację na procesy, a tym samym, że bez zmian organizacyjnych efektywność wdrożenia systemów jest bardzo mała [www.gartner.group.com]. Zaprojektowany przez SEI model CMM ocenia rozwój procesów z perspektywy dostawców systemów ERP. Większość do-

stawców opracowała standardy implementacji swoich systemów na bazie procesów biznesowych, tzw. procesów referencyjnych opartych na najlepszych praktykach biznesowych. Przedsiębiorstwa, które chcą wdrażać systemy klasy ERP, zmuszane są do przystosowania ich organizacji do procesów wkomponowanych w implementowane programy informatyczne. Model CMM pomaga w dedykowanym rozwoju ERP dostosowującym się do zaprojektowanych przez przedsiębiorstwa procesów. Przy braku uwzględnienia dynamicznych, ujętych w układzie czasowo-przestrzennym map procesów gospodarczych przed rozpoczęciem wdrożenia ERP bardzo często jest powodem braku efektywności implementacji i funkcjonowania projektów ERP.

Model diagnozy dojrzałości procesowej organizacji przebiega dwutorowo. Z jednej strony diagnoza dotyczy rozwoju organizacyjnego, z drugiej – efektywności dopasowania systemu informatycznego do potrzeb organizacji. Rozwój ten przebiega od chaotycznego niesterowalnego działania do zalgorytmizowanego, zautomatyzowanego postępowania, uwzględniającego wszystkie aspekty implementacji systemu i rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw pod względem doskonalenia systemu zarządzania danymi, przez systemy zarządzania informacją do systemów zarządzania wiedzą, typu *bussines intelligence* (BI) [http://www.business-process-management.info].

5. *Model Process Enterprise Maturity Model* (PEMM)

W „Harvard Business Review Polska" z października 2007 M. Hammer opisuje i wyjaśnia podejście McCormaca, jako bardzo przydatny instrument zarządzania procesami. Może ono pomóc we wdrażaniu zmian organizacyjnych i monitorowaniu zmian w przebiegach procesów [Hammer 2007]. Firmy coraz częściej rozwijają się poprzez wdrażanie nowych procesów na bazie starych. Nie jest to łatwe, w szczególności gdy równolegle następuje przystosowanie organizacji do ciągłego doskonalenia systemów informatycznych. Do wprowadzenia nowych procesów firmy muszą przedefiniować rodzaje prac i stosowanych przez nie szkoleń, w szczególności realizowanych w tzw. zespołach procesowych [Cieśliński 2010]. Należy ponownie przemyśleć role i wskazania nowych przywódców. Wdrażanie zmian organizacyjnych musi być poprzedzone przemyśleniami i zaprojektowaniem nowych przepływów pracy i informacji. Czy jednak menedżerowie będą wiedzieć, czy zmiany rozwijają organizację? Każdy będzie opisywał ten rozwój ze swojej perspektywy. Należy zastosować narzędzie, które w sposób obiektywny wskaże dalsze kierunki działania w związku z wprowadzonymi w procesach zmianami, co umożliwi kadrze kierowniczej dokonywanie w sposób możliwie powtarzalny transformacji procesów w swoich organizacjach. Model PEMM obejmuje dwie grupy cech charakteryzujących przedsiębiorstwo w jego rozwoju organizacyjnym w kierunku orientacji na procesy. Pierwsza to grupa czynników organizacyjnych związanych z systemami informatycznymi. Druga grupa to czynniki związane z systemami zarządzania.



P1? – czy osiągnięty został zakładany poziom Procesowej Dojrzałości Przedsiębiorstwa (PDP)? P2? – czy poziom zakłóceń systemów wspomagających zarządzanie w przedsiębiorstwie utrudnia osiągnięcie wyższego poziomu PDP? P3? – czy istnieje konieczność przeprojektowania procesów lub zaprojektowania procesów nowych? MDP-BPDP – Metodyka Diagnozowania Procesów-Badanie Procesowej Dojrzałości Przedsiębiorstwa. MDP-IDENT – Metodyka Diagnozowania Procesów – Identyfikacja procesów. MDP–MAP – Metodyka Diagnozowania Procesów – Mapowanie Procesów. MUP – Metodyka Usprawniania Procesów. MPP – Metodyka Projektowania Procesów

Rys. 2. Algorytm doskonalenia procesów biznesowych przedsiębiorstw

Źródło: [Cieśliński 2010, s. 166].

Opracowanie standardu służącego do pomiaru efektywności procesów z perspektywy wyżej opisanych grup czynników pozwala na ocenę efektywności przebiegu procesów. Zakładając, że nie wszystkie organizacje są w tym samym stopniu gotowe do przeprowadzania zmian, wdrożono model dojrzałości procesu i przedsiębiorstwa. W 2004 r. na potrzeby przedsiębiorstwa Phoenix opracowano model PEMM, który służy pomiarowi, ocenie i rozwojowi procesowej orientacji przedsiębiorstw. Diagnozując dojrzałość procesową przedsiębiorstw, M. Hammer proponuje prosty model audytu, wskazując na możliwość rekomendowania praktyce zaleceń i dyrektyw praktycznych z zebranych dowodów na funkcjonowanie procesów. Opisany model metod audytu procesów dostarcza wiedzy na temat sposobów postępowania w zakresie dokonywania zmian w kierunku doskonalenia orientacji procesowej przedsiębiorstw. To, w jakiej fazie rozwoju orientacji na procesy znajduje się przedsiębiorstwo, determinuje możliwości przedsiębiorstwa w zakresie poprawy efektywności organizacyjnej. Poniżej opisano autorski model audytu procesów, który uwzględnia wymienione elementy audytu procesów i możliwości rekomendowania praktyce dyrektyw praktycznych w zakresie wdrażania zmian w kierunku budowy nowoczesnych systemów wspomagających zarządzanie.

6. Model audytu procesowej dojrzałości przedsiębiorstw (PDP)

Audyt procesów gospodarczych przedsiębiorstw z wykorzystaniem modelu dojrzałości procesowej (PDP) jest głównym aspektem związanym z postępowaniem w audycie procesów. Zastosowaną metodą jest algorytm postępowania zwany tu Platformą Treningu Procesowego (PTP) [Cieśliński 2010, s. 163 i n.]. Na wejściu PTP generuje wskazówki nawigacyjne dotyczące ewolucji struktur organizacji przedsiębiorstwa. Na wyjściu PTP dostarcza dane nawigacyjne w zakresie działalności operacyjnej i/lub zmian organizacyjnych i zaprojektowania nowych procesów (rys. 2).

7. Zakończenie

Audyt procesów biznesowych w przedsiębiorstwach ma dostarczyć dowodów na podejmowanie racjonalnych, przemyślanych decyzji w zakresie zmian organizacyjnych. W artykule opisano ontologiczno-epistemologiczne aspekty organizacji. Wyjaśniono funkcję, jaką pełni diagnoza cech organizacyjnych i stopnia rozwoju tych cech w kontekście więzi organizacyjnych. Następnie opisano modele metod możliwe do stosowania w audycie. Pierwszy opisany przez S. Cyferta wskazuje na konieczność doboru narzędzi w zależności od czasu, oczekiwanych efektów oraz poziomów organizacyjnych systemu zarządzania i architektury procesów. Z analizy tego modelu wskazuje się, że w zależności od poziomu, czasu i oczekiwanych efektów stosuje się określone metody. Model Harmona (CMM) wskazuje na konieczność diagnozy dojrzałości procesów w aspekcie organizacyjnym. Trzeci model przedstawiony

przez Hammera to przede wszystkim dostarczenie dowodów na podejmowanie decyzji o zmianach organizacyjnych w przebiegu procesów z wykorzystaniem do tego diagnozy dojrzałości procesowej przedsiębiorstw. Na zakończenie przedstawiono narzędzie zwane platformą treningu procesowego (PTP) jako zalgorytmizowane metody postępowania w doskonaleniu procesów biznesowych przedsiębiorstw.

Literatura

Adamska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

Cieśliński W., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, monografia habilitacyjna, maszynopis, 2010.

Cieśliński W., Kowalewski M., Binsztok A., *Modele rozwoju organizacyjnego polskich przedsiębiorstw – orientacja na procesy a wdrażanie mechanizmów organizacyjnego uczenia się z wykorzystaniem Business Process Intelligence (BPI) i Service Oriented Architecture (SOA)*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 17, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010.

Cieśliński W., Perechuda K., *Podejście procesowe implementacji systemów informatycznych*, [w:] *Human Computer Interaction*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.

Cyfert S., *Typologia metod doskonalenia procesów*, [w:] M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 94, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010.

Cyfert S., Krzakiewicz K., *Dojrzałość procesowa organizacji*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Konkurencyjność i innowacyjność współczesnych organizacji*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007.

Hammer M., *Engineer of reengineering finds fans in the ranks*, „USA Today", July 5th 1996.

Hammer M., *Audyt procesów*, „Harvard Business Review Polska" 2007, No. 56.

Krupski R., *Strategia a struktura. Struktury strategiczne*, [w:] R. Krupski, M. Przybyła (red.), *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Ossolineum, Wrocław 1996.

McCormack K.P., Johnson W.C., *Business Process Orientation*, St. Lucie Press, London 2001.

Mikuła B., W kierunku organizacji inteligentnych, Antykwa, Kraków 2001.

Nowosielski S (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.

Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Przybyła W., Wudarzewski W., Koziński J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1995.

Zieliński J.S. (red.), *Inteligentne systemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Źródła internetowe

www.gartner.group.com.

http://www.business-process-management.info.

MODELS AND METHODS OF BUSINESS PROCESSES AUDIT

Summary: The article emphasizes the role of business process audit in Polish companies. The authors focus on the models and methods of business process audit like Capability Maturity Model (CMM), Model Process Enterprise Maturity Model (PEMM). They present also the new original tool of business process audit called Process Training Platform.