

ZARZĄDZANIE PROCESAMI

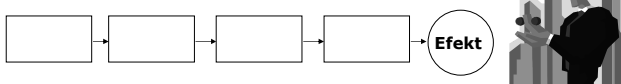
Prof. dr hab. Stanisław Nowosielski

Wprowadzenie

- **Podejście procesowe** - (orientacja procesowa) ukierunkowanie na procesy zachodzące wewnątrz organizacji.
- **Podejście procesowe** wychodzi z koncepcji doskonalenia procesów (*business process reengineering*), która zdobyła bardzo dużą popularność w latach dziewięćdziesiątych.

Definicja procesu

- Proces to ciąg (sekwencja) logicznie uporządkowanych czynności, w wyniku których powstaje określony efekt (rezultat) działania (produkt, usługa), z którego korzysta klient (zewnętrzny lub wewnętrzny).



Podejście procesowe

- Każda organizacja (przedsiębiorstwo, instytucja) jest zbiorem procesów.
- Procesy te wzajemnie się przeplatają.
- Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości.
- Ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Podejście procesowe

Obiektem zainteresowania orientacji procesowej są nie tylko komercyjne przedsiębiorstwa przemysłowe, ale również przedsiębiorstwa użyteczności publicznej i różnego rodzaju organizacje non – profit oraz instytucje (w tym samorządowe).

Podejście procesowe

- Dotyczy procesów materialnych (wytwórczych), ale także procesów niematerialnych (informacyjnych).
- Szczególne znaczenie ma umiejętne zarządzanie procesami logistycznymi w przemyśle, usługach, handlu ale również w administracji.
- Pozwala na osiągnięcie wielowymiarowych efektów strategicznych, w tym wzrostu sprawności działania i elastyczności.

Podejście procesowe

- Podnosi wartość organizacji.
- Konieczne staje się zatem wdrożenie całościowego myślenia procesami, to znaczy myślenia i działania w kategoriach powiązanych ze sobą czynności.
- Zgodnie z założeniami podejścia procesowego, do systemu zarządzania w przedsiębiorstwie należy podchodzić globalnie, począwszy od zidentyfikowania wymagań i oczekiwań klienta, poprzez ustalenie, wdrożenie i zarządzanie procesami, zapewnienie niezbędnych do realizacji procesów zasobów: pomiary i analizy wyników procesów, doskonalenie systemu aż po zadowolenie klienta.

Podejście procesowe we współczesnych koncepcjach

- **Podejście procesowe jest mocno akcentowane także we współczesnych koncepcjach.**

- *total quality management – TQM* (kompleksowe zarządzanie jakością)
- *business process reengineering - BPR*
- *six sigma*
- *activity based management* (zarządzanie oparte na procesach)
- *time based management* (zarządzanie oparte na czasie)
- *balanced scorecard* (karta zrównoważonych wyników)
- *activity based costing* (rachunek kosztów oparty na procesach)
- *activity based budgeting* (budżetowanie oparte na procesach)
- *target costing* (rachunek kosztów docelowych)
- *lean management* (szczupłe zarządzanie) i jej japoński pierwowzór – *kaizen*
⚡ ☞

Co łączy te koncepcje?

Wszystkie wymienione koncepcje dostrzegają fragmentaryzację organizacji, wynikającą ze struktury funkcjonalnej firmy (podział firmy na pionory, które zajmują się określonymi funkcjami).

Taki podział firmy na „kawałki”:

- komplikuje wykonywanie zadań i ich całościową optymalizację,
- wydłuża czas ich realizacji,
- obniża elastyczność reagowania i podnosi koszty.

Rodzaje procesów

Ze względu na rangę zadań (funkcji) wykonywanych w organizacji wyróżnia się:

- Procesy podstawowe, których efektem jest produkt (usługa) na rynek zewnętrzny: z niego firma „żyje” (uzyskuje przychody ze sprzedaży) np. wytworzenie i sprzedaż wyrobu w firmie produkcyjnej albo prowadzenie księgi rachunkowej w biurze rachunkowym,
- Procesy pomocnicze (wspierające, wspomagające procesy główne), których efektem jest produkt (usługa o charakterze materialnym) na rynek wewnętrzny (ale też i na rynek zewnętrzny): dzięki nim procesy podstawowe mogą być sprawnie realizowane, a firma może funkcjonować (np. remonty i konserwacja urządzeń, transport)
- Procesy pomocnicze wg innej klasyfikacji dzieli się też na wspomagające i zarządcze.

Rodzaje procesów

Ze względu na rangę stanowisk decyzyjnych w organizacji wyróżnia się:

- Procesy zarządcze (kierownicze), mające charakter koncepcyjny, których efektem jest „usługa” o charakterze niematerialnym (np. przygotowanie, podejmowanie i przekazywanie decyzji oraz kontrola ich realizacji),
- Procesy wykonawcze, sprowadzające się do wykonywania poleceń (decyzji) (np. wykonanie ciągu operacji technologicznych, przygotowanie planu, wystawienie faktury, przyjmowanie zamówienia, ściąganie należności).

Rodzaje procesów

Ze względu na znaczenie (wagę decyzji) dla organizacji wyróżnia się:

- procesy strategiczne (kluczowe) – to procesy podstawowe, pomocnicze i zarządcze, które w największym stopniu wpływają na strategiczny sukces danej organizacji (gwarantują przewagę strategiczną i zapewniają największą satysfakcję klientów) (np. planowanie nowego produktu, wprowadzenie nowego procesu kluczowego dla organizacji).
- procesy operacyjne (niestrategiczne) – to procesy, które umożliwiają organizacji bieżące funkcjonowanie (np. pozyskiwanie klientów, wytwarzanie produktów i świadczenie usług).

Rodzaje procesów

Ze względu na tworzenie wartości dodanej dla klienta wyróżnia się:

- procesy tworzące wartość dodaną (zaspokajające potrzeby i oczekiwania klienta, za które jest on gotów zapłacić) oraz
- procesy nie tworzące takiej wartości.

Rodzaje procesów

Ze względu na przestrzenno-organizacyjną ich alokację (przebieg) wyróżnia się:

- wewnątrzfunkcyjne – procesy zawierają się w ramach jednej funkcji (np. w zaopatrzeniu), lub komórki organizacyjnej (np. magazynie zaopatrzenia)
- międzyfunkcyjne – procesy przebiegają przez różne komórki różnych funkcji przedsiębiorstwa (przygotowanie nowego produktu, wykonanie zamówienia klienta)
- Interorganizacyjne – procesy przebiegające między różnymi przedsiębiorstwami

Rodzaje procesów

Ze względu na miejsce w łańcuchu wartości wyróżnia się:

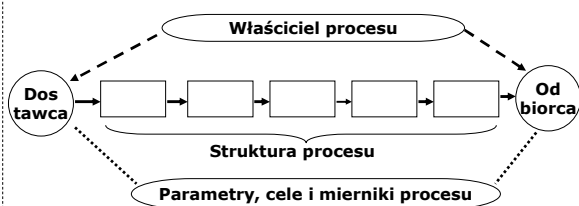
- procesy innowacyjne (badanie potrzeb klienta i projektowanie produktu lub usługi)
- procesy operacyjne (wytworzenie produktu i dostarczanie go klientowi)
- procesy obsługi posprzedażnej (obsługa klienta po dostarczeniu mu produktu lub usługi).

Rodzaje procesów

- Procesy można też dzielić ze względu na ich podległość na: megaprocesy, procesy główne i podrzędne.
- Megaproces to łańcuch czynności prowadzących do wytworzenia produktu bądź wykonania usługi, odpowiadającej wymaganiom klienta.
- Można zatem mówić o hierarchii procesów, w której megaprocesy mają charakter nadrzędny wobec procesów głównych i podrzędnych. Megaproces przechodzi przez wszystkie obszary organizacji.
- Szacuje się, że w przedsiębiorstwie występuje od 4 do 6 megaprocesów, natomiast procesów głównych może występować kilkanaście do kilkudziesięciu.

Opis procesu

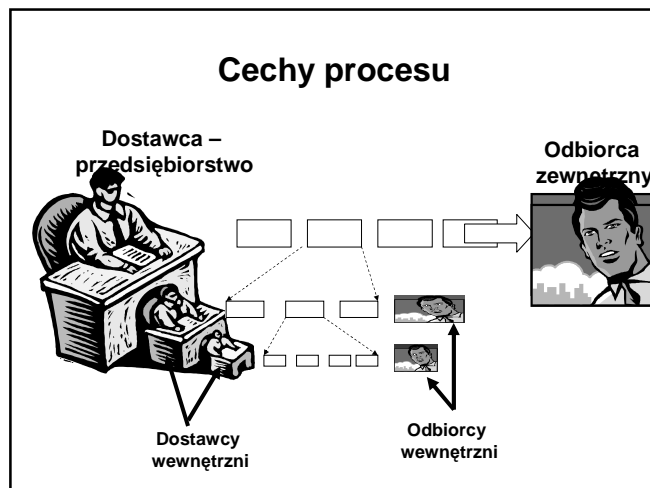
- Każdy proces da się opisać za pomocą określonej liczby cech charakteryzujących jego właściwości.



Źródło: Schmelzer H.J., Sesselman W., Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, Hanser Wien 2003

„Właściciel” procesu

- osoba na stanowisku kierowniczym, rozumie logikę całego procesu,
- czuwa nad realizacją procesu,
- podejmuje działania usprawniające, mające na celu podniesienie skuteczności i efektywności całego procesu,
- obserwuje i kontroluje wyniki procesu i składa raporty dotyczące spełniania przez proces określonych celów.
- ustanowienie właściciela nie oznacza, że pozostali uczestnicy procesu są zwolnieni z odpowiedzialności za efekt końcowy



- ### Parametry (atrybuty) procesu
- Do najważniejszych parametrów (kryteriów oceny) procesu zalicza się:
 - zadowolenie klienta,
 - czas procesu,
 - terminowość realizacji,
 - jakość procesu i
 - koszt procesu.
 - Umożliwiają one całościową ocenę procesu.

- ### Parametry procesu
- **Zadowolenie klientów:** jak są zadowoleni klienci – zewnątrz i wewnątrz z wyników procesu?
 - **Czas procesu/terminowość procesu:** Jak szybko realizuje się życzenia klientów i w jakim stopniu dotrzymuje się uzgodnione terminy?
 - **Jakość procesu:** Jak efektywnie wypełnia się oczekiwania i wymagania klientów?
 - **Koszty procesu:** Jakie koszty (nakłady zasobów) są potrzebne do wykonania świadczeń dla klienta?

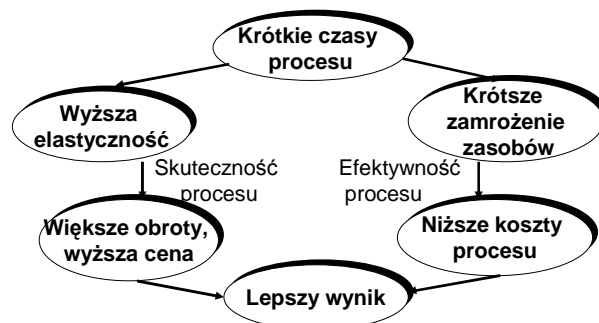
- ### Zadowolenie klientów
- Jest definiowane i mierzone sytuacyjnie, zależnie od rodzaju procesu i klienta.
 - Zależy od dwóch czynników:
 - prawidłowego zdefiniowania wymagań klientów
 - prawidłowego ich przekształcenia w produkt.
- Podlega ono stałym zmianom i dlatego wymaga ciągłego pomiaru (podejmowania działań usprawniających).
- Mierzenie zadowolenia klientów poprzez:
- Metody bezpośredniego pomiaru
 - Metody pośredniego pomiaru

- ### Parametry procesu
- Znaczenie parametrów procesu jest z reguły niejednakowe i może być różne w czasie.
 - Waga poszczególnych parametrów zależy każdorazowo od przyjętych celów w przedsiębiorstwie, czynników sukcesu, sytuacji konkurencyjnej i strategii konkurowania.
 - Często czas ma dominującą rolę i wówczas na znaczeniu zyskują wszystkie sposoby jego redukcji. Krótszy czas to także mniejsze koszty (ale nie zawsze), i poprawa terminowości realizacji zadania (np. dostawy towarów).

Relacje między parametrami

- Między tymi wielkościami zachodzą ścisłe związki.
- Trudne jest pogodzenie wytwarzania produktów o wysokiej jakości, w krótkim czasie i o niskich kosztach.
- W praktyce za dominujący parametr efektywności dość często uważa się koszt procesu.
- Powody tego stanu leżą w:
 - regulacjach bilansowych i podatkowych, nadającym szczególne znaczenie rachunkowości, przekładających się na zakresy czynności controllera,
 - przypisywaniu rentowności i płynności rangi (jedynych) podstawowych celów przedsiębiorstwa.

Skutki skracania czasu procesu



Źródło: Schmelzer H.J., Sesselman W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. Hanser Wien 2003, s.162.

Podejście kompleksowe

- Parametry procesu należy rozpatrywać we wzajemnym związku.
- Warunek: zintegrowany pomiar i wycena:
 - czas, jakość i koszty należy mierzyć na tym samym obiekcie i w tym samym momencie.
- Zabezpieczenie synchronizacji jest zadaniem controllingu procesów.
- Właściwą metodą: optymalizacja procesu wielokryterialna.

Optymalizacja (usprawnianie) procesów

- **Optymalizacja procesu: łączna zmiana istniejącego procesu w zakresie wybranych parametrów (kosztów, czasu, jakości), która daje (podnosi) satysfakcję klientowi procesu i jednocześnie przynosi korzyści przedsiębiorstwa.**
- Optymalizacja wymaga udziału pracowników, ich wiedzy o realnych warunkach i możliwościach.
- Optymalizacja wiąże konieczną wiedzę o procesach z kreatywnością nowych rozwiązań.

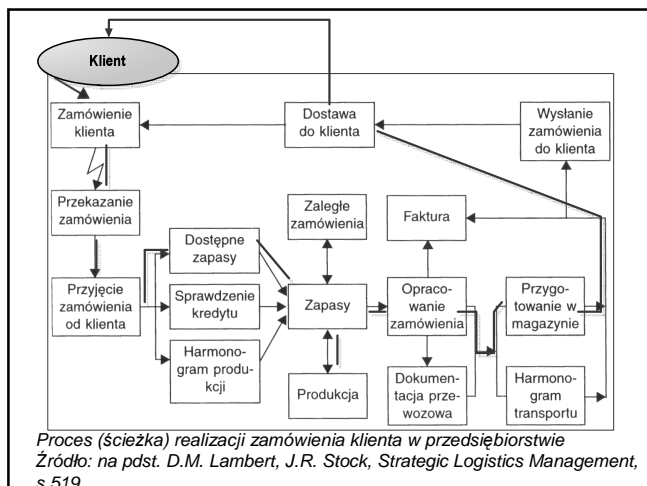
Optymalizacja (usprawnianie) procesów

- Optymalizacja w wielu wypadkach realizowana jest w zespołach pracowników z różnych wydziałów.
- Zespoły opracowują w ramach wielu spotkań najpierw stan docelowy dla optymalizowanego procesu, w oparciu o analizę stanu obecnego.
- Zidentyfikowane słabe strony procesu są podstawą do ustalania działań usprawniających.

Parametry procesu	Definicja miernika	Formuła miernika	Wartość celu
Czas procesu (CP)	Wymiar czasu w dniach dla wykonania obiektu procesu (np. zamówienia)	CP= Termin zakończenia procesu – termin rozpoczęcia procesu	5 dni
Terminowość realizacji (TR)	Udział obiektów (np. zamówień) wykonanych w terminie	TR = (Liczba obiektów wykonanych w terminie dzielona przez ogólną liczbę obiektów) * 100	85%
Pracochłonność procesu (PP)	Nakład czasu w godzinach na wykonanie obiektu	PP= Suma godzin pracy na wykonane obiekty podzielona przez liczbę zakończonych obiektów	200 godzin pracy

Źródło: opracowanie własne na pdst. Schmelzer H.J., Sesselman W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. Hanser Wien 2003

Nazwa procesu	Przygotowanie obiadu
Charakter procesu	Podstawowy, wewnątrzfunkcyjny
Cel procesu ogólny	Utrzymanie męża przy sobie
Cel procesu szczegółowy	Sporządzenie smacznego obiadu w ciągu 1 godziny za nieduże pieniądze
Właściciel procesu	Gospodyni domowa (żona) (wie najwięcej o procesie)
Struktura procesu (podprocesy i czynności)	1. Przyjęcie „zamówienia” od męża 2. Analiza możliwości wykonania zamówienia 3. Przygotowanie składników 4. Właściwe gotowanie 5. Podanie obiadu
Wejście inf. procesu	Zamówienie złożone przez męża (klienta)
Wyjście inf. procesu	Przekazanie informacji („obiad gotowy”)
Dostawcy procesu	Domowy zaopatrzeniowiec
Odbiorcy procesu	Mąż i domownicy (klienci wewnętrzni)
Monitorowane cechy (parametry procesu)	Czas realizacji procesu, koszt procesu, jakość produktu (zadowolenie klienta)
Mierniki procesu	Odstęp czasu od wpłynięcia zamówienia do jego „załatwienia” Utrzymanie się w wyznaczonej kwocie, satysfakcja smakowa męża

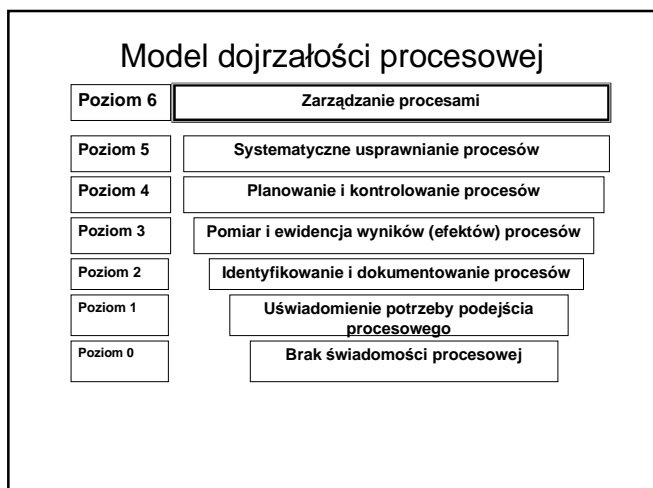


Przykładowa charakterystyka (karta) procesu

Nazwa procesu	Przyjęcie zamówienia od klienta zewnętrznego
Charakter procesu	Zarządczy, międzyfunkcyjny
Cel procesu ogólny	Utrzymanie wszystkich dotychczasowych i pozyskanie nowych
Cel procesu szczegółowy	Przyjęcie zamówienia w ciągu 8 godzin
Właściciel procesu	Kierownik działu sprzedaży
Struktura procesu (podprocesy i czynności)	1. Przyjęcie zamówienia i jego rejestracja 2. Analiza możliwości i opłacalności wykonania zamówienia 3. Potwierdzenie przyjęcia lub odrzucenie zamówienia 4. Przekazanie informacji do klienta
Wejście procesu	Zapytanie klienta
Wyjście procesu	Odpowiedź udzielona klientowi
Dostawcy	Klient zewnętrzny
Odbiorcy	Klient zewnętrzny
Monitorowane cechy (parametry procesu)	Czas realizacji procesu przyjęcia zamówienia Zadowolenie klienta
Mierniki procesu	Odstęp czasu od wpłynięcia zamówienia do jego „załatwienia” Wskaźnik pozyskania/utrzymania klientów (liczba nowych klientów w relacji do liczby stałych klientów)

Różne podejścia do procesów

- Z procesami można postępować rozmaicie:
 - Procesy można jednorazowo zidentyfikować i usprawnić (takie jednorazowe projekty).
 - Procesy można systematycznie, ciągle usprawniać (tym się zajmuje zarządzanie procesami) i to jest lepsze podejście.
 - W ten sposób można przesuwać się po kolejnych szczeblach doskonałości procesowej (od poziomu 0 w górę), zapisanych w tzw. modelu dojrzałości, przyjętym w konkretnym przedsiębiorstwie.



Podejście stopniowe

- Organizacja traktująca priorytetowo procesy nie musi jednorazowo wprowadzać wszystkich elementów szeroko rozumianego zarządzania procesami.
- Zalecane jest etapowanie i rozszerzanie prac: od jednorazowych projektów usprawnień wybranych (kluczowych) procesów do stałego ich doskonalenia (zarządzania procesami).
- Można rozpocząć proces wdrażania zarządzania procesami od stworzenia kilku projektów usprawniania procesów. Jeśli doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji tych projektów są pozytywne, to należy rozważyć sformalizowane zarządzanie procesami, przynajmniej dla kluczowych procesów.

Zarządzanie procesami

- **Zarządzanie procesami jest obszerną koncepcją:**
- ukierunkowującą procesy na strategię firmy
- prowadzącą procesy do wyższej skuteczności i efektywności
- zabezpieczającą trwały sukces poprzez system planowania i sterowania.

Źródło: *Prozessmanagement umsetzen, Horvath & Partner (Hrsg.), Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005, s.4.*

Zarządzanie procesami

Zarządzanie procesami jest wspierane przez:

- jasną organizację procesową (o tym później)
- spersyfikowaną odpowiedzialność za proces
- system motywacyjny.

Zarządzanie procesami: dwa ujęcia

- szersze
- węższe

Zarządzanie procesami- ujęcie szersze

- **ciągłe i usystematyzowane (uporządkowane) oddziaływanie na procesy zachodzące w organizacji,**
- poprzez stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi usprawniania, projektowania nowych, lub redukcji procesów,
- **tak aby w pełni zrealizować cele organizacji oraz**
- **jak najlepiej zaspokoić potrzeby jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych.**

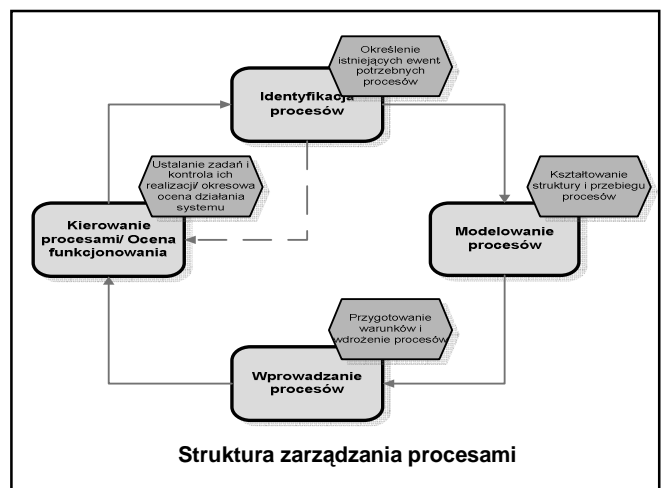
Zarządzanie procesami- ujęcie węższe

■ Zarządzanie procesami = kierowanie procesami

- podejmowanie decyzji przez odpowiednie osoby (właściciela procesu, zespoły procesowe, czy kadre kierowniczą komórek funkcjonalnych),
- które prowadzą – dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów – do osiągnięcia założonych celów.
- Tak rozumiane zarządzanie procesami realizuje się poprzez podstawowe funkcje zarządzania.

Zarządzanie procesami- nieporozumienia

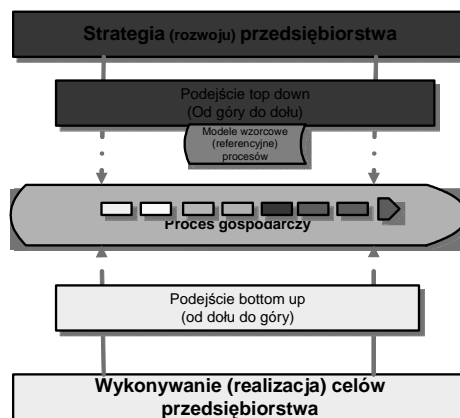
- Zarządzanie procesami zrównuje się z BPR.
- Zarządzanie procesami zrównuje się z modelowaniem procesów.
- Zarządzanie procesami zrównuje się wyłącznie z obniżką kosztów.
- Odpowiedzialność za procesy deleguje się na dział organizacyjny lub dział jakości.



Identyfikacja procesów

- Początkowym etapem zarządzania procesami jest identyfikacja procesów, która powinna odpowiedzieć na pytanie
- **jakie procesy już są a jakie będą niezbędne w danej organizacji, aby klienci otrzymali oczekiwane świadczenia.**
- Aby odpowiedzieć na takie pytanie możliwe jest zastosowanie:
- **podjęcia top-down (od góry do dołu) lub**
- **bottom-up (od dołu do góry).**

■ Źródło: Schmelzer H.J., Sesselman W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. Hanser Wien 2003, s.74



Identyfikacja procesów

- W etapie identyfikacji procesów można wykorzystywać modele procesów (w tym modele referencyjne), lub działań w oparciu o dostępne analizy porównawcze (benchmarking) z procesami w innych przedsiębiorstwach.
- Ze względu na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu zalecane jest okresowe powtarzanie czynności identyfikacyjnych (aktualizowanie procesów i celów im stawianych).

	Zalety	Wady
Bottom-up „od szczegółu do ogółu”	-bardzo szczegółowa znajomość czynności w procesie, -dokładna znajomość kosztów wykonania procesu	-większe zaangażowanie zasobów (wyższy koszt, dłuższy czas analizy itd.) -mniejszy udział kadry menedżerskiej w kształtowaniu procesów
Top-down „od ogółu do szczegółu”	-pełniejsze powiązanie analizy procesów ze strategią przedsiębiorstwa -uwzględnienie kryterium satysfakcji Klienta w analizie procesów -koncentracja na procesach, nie zaś na czynnościach w procesie -mniejsze zaangażowanie zasobów (niższy koszt, krótszy czas analizy itd.) -duży współdział kadry menedżerskiej w kształtowaniu procesów	-nie pozwala na dokładne oszacowanie kosztów czynności wykonania procesu na etapie analizy

Identyfikacja procesów –które procesy usprawnić?

Waga (znaczenie) procesów dostarcza informacji dla różnych decyzji:

- Budowy/ rozbudowy kluczowych kompetencji
- Wyprowadzania/sprowadzania procesów z/ do organizacji (instytucji) (outsourcing/insourcing)
- Przydziału zasobów (finansowych, kadrowych)
- Usprawniania procesów na drodze Lean lub BPR.

Wagę procesów można ustalić m.in.:

- Z pomocą metody portfolio
- Z wykorzystaniem analizy punktowej
- Z pomocą metody ABC.

Identyfikacja procesów

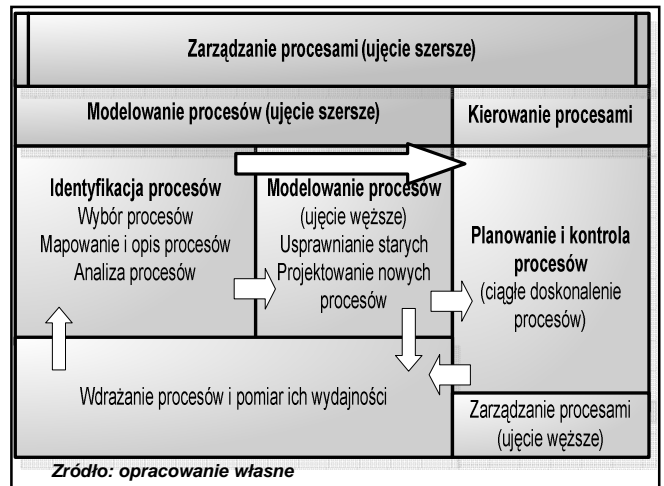
- **Ostatecznie w tym etapie określa się:**
- **rodzaj, liczbę, treść i ogólną strukturę procesów, istotnie ważnych i niezbędnych dla realizacji celów przedsiębiorstwa i wymagań klientów.**
- **Ponadto dla prawidłowego zarządzania procesami niezbędne jest również ustalenie celów procesów (czego od nich oczekujemy?), które powinny wynikać z przyjętych celów organizacji i ustalonych wymagań klientów.**



PROCESY GOSPODARCZE							
Czynniki sukcesu/ kryteria oceny	Waga	A Oce na	A - pkt	B Oce na	B- pkt	C Oce na	C - pkt
KOSZT	6	2	12	5	30	4	24
JAKOŚĆ	10	3	30	1	10	4	40
ELASTYCZNOŚĆ	8	2	16	3	24	5	40
INNOWACYJNOŚĆ	7	5	35	4	28	3	21
CZAS REALIZACJI	5	4	20	3	15	2	10
SERWIS	6	1	6	2	12	4	24
PRACOWNICY	7	3	21	5	35	2	14
Suma punktów			140		154		173

Najważniejszy proces

- ### Modelowanie procesów
- Modelowanie procesów jest sposobem określania architektury poszczególnych procesów, niezbędnych przedsiębiorstwu dla realizacji jego celów.
 - Dostarcza odpowiedzi na pytanie **jak powinny wyglądać procesy, aby cele całej firmy i klientów, poprzez realizację celów procesu, mogły być jak najlepiej spełnione.**
 - **Ze względu na technikę** pracy można wyróżnić dwa sposoby modelowania procesów: ręczny i komputerowy.
 - **Ze względu na sposób podejścia** (punkt wyjścia) możliwe jest zastosowanie w modelowaniu procesów podejścia:
 - **diagnostycznego** (wychodzi się tu od pytania: *jak jest obecnie?* i/lub
 - **prognostycznego** (tu z kolei punktem wyjścia jest pytanie: *jak by było, gdyby?*).



- ### Modelowanie procesu - ogólne reguły postępowania
- Każdy proces rozpoczyna się i kończy dla określonego klienta (odbiorcy), który formułuje wymagania i korzysta z wyników (efektów) tego procesu (*wyodrębnienie procesu*).
 - Każdy proces składa się z podprocesów, czynności i innych elementarnych składników (*strukturalizacja procesu*).
 - Każdy proces ma odpowiedzialną osobę za proces, swojego „właściciela” (*określenie odpowiedzialności za proces*).
 - W każdym procesie jest przetwarzany (wytwarzany) jeden obiekt (*ustalenie przedmiotu procesu*).

- ### Modelowanie procesu - ogólne reguły postępowania
- Składniki procesu nie tworzące wartości dodanej są eliminowane (*koncentracja na tworzeniu wartości*).
 - Dla każdego procesu jest ustalona najkorzystniejsza (ze względu na czas i inne zasoby) struktura jego przebiegu (*kształtowanie przebiegu procesu*).
 - Dla każdego procesu jest konieczne zapewnienie ze strony dostawców właściwego zabezpieczenia procesu (*ustalenie z dostawcą wejścia do procesu*).

Komputerowo wspomagane techniki modelowania

- programy do tworzenia diagramów, służące głównie do wizualizacji i mapowania procesów, za pomocą diagramów, a także ich dokumentowania, np. *MS Office Visio 2003*, *Flowcharter (Micrografx)*, które są tanie i proste w obsłudze,
- narzędzia CASE (*Computer Aided System Engineering*), do modelowania procesów szczególnie wtedy, gdy mają być one integrowane z rozwiązaniami informatycznymi, np. *Designer/2000 (Oracle)*, *Select Enterprise (Select Software)*,
- zaawansowane narzędzia projektowania i doskonalenia procesów, pozwalające na zaawansowane analizy i symulacje, takie jak: *ARIS Toolset (IDS Scheer)*, *Adonis (BOC GmbH)*, *Workflow Analyzer (Meta Softwar)*, czy narzędzia modelowania procesów w ramach systemów ERP (wbudowane w te systemy), np. *IFS Business Modeler*. Są one relatywnie drogie, a ponadto nie są łatwe w obsłudze.

Wprowadzanie procesów

- W tym etapie należy w oparciu o wcześniej przygotowaną dokumentację procesów:
- zabezpieczyć nie tylko zasoby rzeczowe, niezbędne do wykonywania procesu (materiały, urządzenia, pomieszczenia itd), ale także
- określić i przygotować właściciela procesu oraz zespoły procesowe do nadzorowania i kierowania procesami.
- Szczególnie istotne jest zadbanie o kulturę organizacyjną, sprzyjającą zainteresowaniu się procesami przez wszystkich pracowników oraz ciągłemu ich doskonaleniu.

Kierowanie procesami - funkcje

- **planowanie celów:** tu ustala się cele cząstkowe (cele dla każdej czynności w ramach procesu), wychodząc z celu głównego procesu. Z tych celów powinny wynikać cele poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa (np. zaopatrzenia, sprzedaży),
- **organizowanie zasobów:** przydzielenie zasobów (wyposażenie, pracownicy, środki finansowe) niezbędnych do realizacji poszczególnych czynności w procesie.

Funkcje kierowania procesami

- **kontrola i sterowanie:** zbieranie opinii klientów dotyczących wyników procesu, porównywanie wyników rzeczywistych z przyjętymi wartościami celów głównych i cząstkowych, analizowanie odchyleń, korekta wszelkich błędów w procesie oraz ewentualna zmiana celów procesu (dostosowanie do obecnych oczekiwań klientów i celów firmy). Ponadto ma tu miejsce przekazywanie informacji wszystkim zainteresowanym.
- **motywowanie:** oddziaływanie na postawy i zachowania osób zaangażowanych „przy procesach”, aby ich poczynania były zgodne z określonymi celami.

Kontrola procesów

- **Obok bieżącej kontroli procesów może być wykorzystana, uzupełniająca ją, kontrola okresowa procesów.**
- W kontroli okresowej sprawdza się wymogi i ramowe warunki, od których zależy skuteczność i efektywność procesów. Celem jest zidentyfikowanie słabych stron w obowiązujących rozwiązaniach strukturalnych i metodycznych i przeciwdziałanie im.
- Kontrola okresowa procesów może być prowadzona w ramach oceniania systemów zarządzania jakością, co przewiduje polska norma ISO 9000:2000.
- Taka ocena może różnić się co do zakresu i obejmować szereg działań, takich jak: **auditowanie, samoocena oraz przegląd systemu zarządzania jakością**

Auditowanie

- **Audit** według normy ISO 9000:2000 to „systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu”.
- Przyjmując za kryterium kontrolowany przedmiot rozróżnia się audit systemu jakości, audit procesu i audit produktu (świadczenia).
- W audicie procesu kontroluje się wypełnienie wymagań ustalonych dla procesów.

Źródło: *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. PN-EN ISO 9000. PKN 2001, s. 45, Schmelzer H.J., Sesselman W., Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Hanser Wien 2003, s.204.*

Samoocena

- Samodzielne dokonanie przez organizację oceny skuteczności i efektywności procesów gospodarczych tam zachodzących, ewentualnie zarządzania nimi.
- Ustala się w ten sposób słabe i mocne miejsca w zakresie struktury procesów, organizacji, a także poziom dojrzałości procesowej organizacji, co tworzy bazę wyjściową do (dalszego) doskonalenia.
- Samoocena jest polecana szczególnie w początkowej fazie wdrażania zarządzania procesami, zanim nie zostanie wdrożony controlling procesów, aby mierzyć postęp w implementacji zarządzania procesami.
- Z rosnącym poziomem dojrzałości procesowej organizacji samoocena traci na znaczeniu, na rzecz kontroli (controllingu) bieżącej procesów.

Przegląd systemu zarządzania jakością

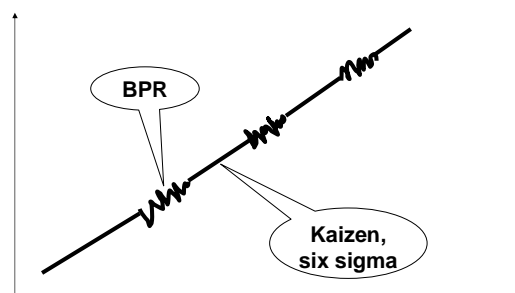
- Przeprowadzana regularnie systematyczna ocena przydatności, adekwatności, skuteczności i efektywności systemu zarządzania jakością w zakresie polityki jakości i celów dotyczących jakości.
- W odniesieniu do procesów oznacza on ocenę systemu zarządzania procesami względem potrzeb i oczekiwań zainteresowanych, uwzględniając także źródła informacji pozyskane z auditu i samooceny, co w efekcie może oznaczać konieczność wprowadzenia zmian w systemie (np. restrukturyzując procesów).

Źródło: *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. PN-EN ISO 9000. PKN 2001, s.19.*

Metody zarządzania procesami

Podjęcia	Obiekty	Metody podstawowe	Metody wspomagające
Rewolucyjne (odnawianie, restrukturyzacja, procesów)	Procesy gospodarcze	Business Process Reengineering (BPR)	Benchmarking Outsourcing Insourcing
Ewolucyjne (ciągłe doskonalenie procesów, optymalizacja procesów)	Procesy gospodarcze	Total Cycle Time (TCT),	Benchmarking
	Podprocesy, czynności	Kaizen KVP Six Sigma	Benchmarking

Metody rewolucyjne a ewolucyjne



Różnice między podejściami

- Zasadnicze kryterium wyboru jednego z tych dwóch podejść:
- jeśli ciągłe doskonalenie istniejącego procesu (podejście ewolucyjne) nie jest wystarczające do osiągnięcia zakładanych wartości parametrów danego procesu, to należy zastosować podejście rewolucyjne.
- Istotne różnice między tymi dwoma sposobami:
- W sposobie rewolucyjnym chodzi o nowy proces, gdy w ewolucyjnym o istniejący.
- W podejściu rewolucyjnym zmiany mają charakter nieciągły (dyskretny), a w ewolucyjnym - ciągły.
- W sposobie rewolucyjnym wykorzystuje się zarządzanie projektami, w sposobie ewolucyjnym – permanentne zadanie usprawniania.

Relacje między podejściami

- Oba sposoby wzajemnie się uzupełniają:
- uzyskane w drodze radykalnej zmiany wysokie wartości parametrów procesów są następnie utrwalane i rozbudowywane, poprzez ciągłe doskonalenie procesów.
- Zbyt częste zmiany radykalne w procesach mogą wywołać zakłócenia w przedsiębiorstwie, natomiast zbyt rzadkie – cofanie się w rozwoju.
- Odstępny czas między kolejnymi odnowami procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie zależy od czynników zewnętrznych (szybkość i intensywność zmian w otoczeniu, w wymaganiach klientów) i wewnętrznych (np. zmiana modelu biznesowego, kompetencji i możliwości kadrowych, ale też mało elastyczna struktura procesu).

Business Process Reengineering

- *Reengineering* - jego twórcy - M. Hammer i J. Champy - określają jako "rozpoczynanie od nowa".
- Szersza definicja to:
- **fundamentalne** przemyślenie od nowa i
- **radikalne** przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do **dramatycznej (przełomowej)**, poprawy według krytycznych, współczesnych miar osiągania wyników, (takich jak koszty, jakość, serwis, szybkość)
- Źródło: Hammer M., Champy J.: *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 45-49.

BPR

- **Najbardziej znaną metodą gruntownego odnawiania procesów gospodarczych jest Business Process Reengineering (BPR).**
- Metoda ta wymaga dużego wysiłku, wiąże znaczące zasoby ludzkie, zakłada intensywną koordynację i obciążona jest wysokim ryzykiem.
- Dlatego też zastosowanie metody BPR do odnawiania procesów jest wymagane wówczas, gdy w otoczeniu przedsiębiorstwa zachodzą istotne zmiany (np. zmiany rynków, konkurencji, wymagań klientów, technologii) lub zmiany takie mają miejsce w założeniach strategicznych przedsiębiorstwa (np. zmieniają się: obszar działania firmy, jej kompetencje kluczowe, czynniki sukcesu).

BPR

- **Także wówczas, gdy obecna struktura procesu blokuje lub znacząco utrudnia dalszy wzrost wydajności procesu, ta metoda może być wykorzystana do wymiany tego procesu na nowy.**
- **Zastosowanie metody jest ograniczone do strategicznie ważnych procesów gospodarczych i równocześnie wykazujących zmieniające się w czasie niedostatki w wydajności podstawowych parametrów.**
- **Jeśli oba warunki nie są spełnione, to zaleca się zastosowanie metod związanych z ciągłym doskonaleniem procesów.**

Podejście ewolucyjne

- Ciągłe doskonalenie procesów, optymalizacja procesów poprzez
- Rozpoznawanie problemów utrudniających funkcjonowanie i poszukiwanie sposobów ich rozwiązania,
 - Analizowanie problemów (przyczyn ich występowania),
 - Generowanie rozwiązań (określanie alternatywnych rozwiązań, wybór najlepszych i ich wprowadzanie),
 - Kontrolowanie wprowadzanych rozwiązań,
 - Standaryzowanie wyników (upowszechnianie we wszystkich jednostkach danej organizacji).

Zarządzanie procesami - zalecenia

- Zawsze, dla prawidłowego zarządzania procesami, niezbędne jest przede wszystkim ustalenie celów dla wybranych procesów (*czego od nich oczekujemy?*), które powinny wynikać z celów organizacji i oczekiwań klientów.
- R. Manganelli i M. Klein proponują ograniczyć zarządzanie procesami do procesów strategicznych i tworzących wartość dodaną dla klienta.
- Z ich doświadczeń wynika, że większość przedsiębiorstw może zostać opisana za pomocą 12-14 procesów, z których tylko 6 spełnia równocześnie oba kryteria.

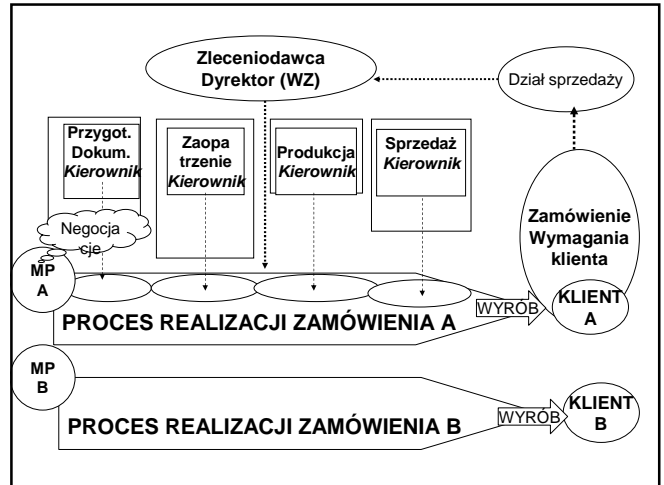
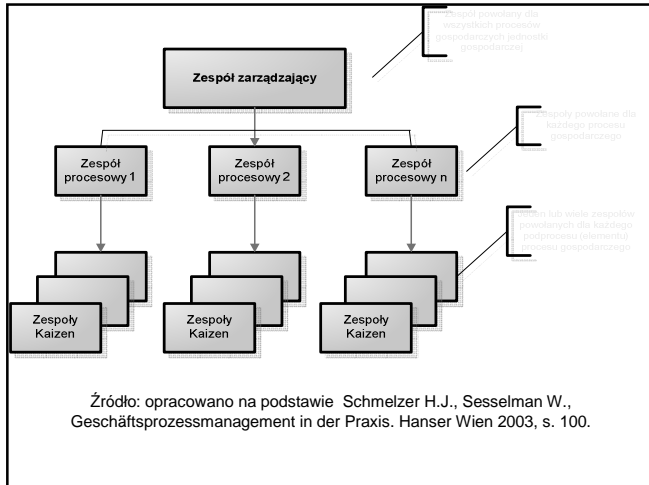
Zob. *Reengineering*, PWE Warszawa 1998

Zarządzanie procesami

W organizacji, która przeszła od projektów usprawniania procesów do stałego zarządzania procesami, każdy z procesów powinien mieć:

- **mapę procesów**, zbiór miar, opartych na oczekiwaniach klientów, powiązanych z celami organizacji i wpływającymi na miary stanowisk (działów), właściciela procesu oraz
- **stale działający zespół procesowy, roczny biznes plan**, z określeniem dla każdego procesu: oczekiwanych wyników, celów, budżetów oraz wymagań pozafinansowych, narzędzia (np. wykres kontrolny procesu), służące bieżącemu monitorowaniu wyników procesu oraz procedury, z opisaniem w nich metod oraz osób (zespołu), rozwiązujących problemy.

■ Źródło: Rummler A.G., Brache A.P.: *Podnoszenie efektywności organizacji*. PWE W-wa 2000, s.214.



Organizacja prac nad procesami

- Każdy proces ma swojego klienta (K), który określa wymagania względem niego (czas, termin, jakość, koszt, miejsce dostawy itd..).
- Wewnętrzny zleceniodawca (WZ) dysponuje różnymi zasobami dla jego realizacji, które są rozmieszczone w różnych wydziałach (komórkach funkcjonalnych).
- Kierownicy poszczególnych komórek (wydziałów, działów) udostępniają zasoby, niezbędne do wykonania zamówienia (procesu). MP negocjuje z nimi warunki dostępu do tych zasobów.
- Za organizację, realizację i stałe usprawnianie procesu odpowiada menedżer (właściciel) procesu (MP).
- W swej pracy MP jest wspierany przez zespół procesowy (ZP).
- MP informuje o działaniach i kosztach zleceniodawcę procesu (WZ)
- Konieczne jest sporządzenie opisu ról K, WZ, MP i ZP.

Organizacja prac nad procesami

- KLIENT
- Komunikuje (przedstawia) wymagania do procesu
- Sprawdza wyniki
- ZLECENIDAWCA (zespół sterujący)
- Uruchamia prace nad procesem-nadaje kierunek pracom
- Definiuje klientów
- Odpowiada za organizację
- Zabezpiecza zasoby i zatwierdza koszty
- Potwierdza cele i nadzoruje ich realizację
- Sprawdza propozycje usprawnień
- Nadzoruje postęp w poprawie działań i kosztów
- Troszczy się o ogólne wsparcie.

Organizacja prac nad procesami

- **ZESPÓŁ PROCESOWY I MENEDŻER PROCESU**
- Troszczy się o uzgodnienie celów i ich osiągnięcie
- Rozwija koncepcje i alternatywne rozwiązania
- Organizuje i steruje prace nad usprawnianiem procesów
- Zabiega o zabezpieczenie się w informację
- Komponuje optymalnie parametry procesu
- Przedstawia propozycje poprawy (usprawniania)
- Troszczy się o znajdowanie rozwiązań
- Zabezpiecza komunikację (raportowanie).

Organizacja prac nad procesami

- Implementacja może następować sukcesywnie (rozwiązanie procesowe pilotowe) lub szerokim frontem.
- Oba są stosowane w praktyce.
- Szerokie podejście do procesów wymaga przekonania kierownictwa do organizacji procesowej i profesjonalnego zarządzania projektami. Ryzyko jest spore ale zmiany są szybkie.
- Sukcesywne podejście ułatwia ciągłe uczenie się „krok po kroku”. Nie ma możliwości popełnienia dużych błędów, ale zmiany następują wolniej.

Czynniki skutecznego wprowadzania zarządzania procesami

- Kierownictwo firmy musi tego chcieć.
- Pracownicy powinni być aktywni włączeni
- Zarządzanie procesami skierować na całą firmę
- Ważne są treningi i dobra komunikacja
- Pobudzić gotowość do zmian i uruchomić system motywacyjny
- Nie stawiać nierealistycznych celów
- Nie dążyć tym sposobem do szybkiej redukcji kosztów
- Skupić się na procesach naprawę ważnych
- Uruchomić wystarczający budżet
- Włączyć klientów (zewnętrznych i wewnętrznych)
- Wprowadzać z wykorzystaniem projektów.

Literatura

1. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr.C.J.: Zarządzanie logistyczne. PWE Warszawa 2002
2. Dolińska M.: Benchmarking metodą doskonalenia firmy. Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa nr 9/99
3. Hammer M., Champy J.: Reengineering w przedsiębiorstwie. Neumann Management Institute. W-wa 1996
4. Hammer M.: Reinżynieria i jej następstwa. PWN. Warszawa 1999
5. Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna karta wyników. PWN Warszawa 2001
6. Kucińska A., Knosala R.: Zarządzanie procesami w warunkach produkcji seryjnej. W: Komputerowo zintegrowane zarządzanie. Tom 1. WNT Warszawa 2004
7. Krzos G.: Business Process Reengineering (BPR) jako metoda kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Praca doktorska. AE Wrocław
8. Manganeli R.L., Klein M.M.: Reengineering: metoda usprawniania organizacji. PWE Warszawa 1998
9. Müller R., Rupper P.: Process Reengineering. Wyd. Astrum. Wrocław 2000
10. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Pod red. J. Lichtarskiego. WAE Wrocław 2005
11. Procesy i projekty logistyczne, red. S. Nowosielski, UE Wrocław 2008
11. Rummel A.G., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE W-wa 2000
12. Schmelzer H.J., Sesselman W.: Controlling in Geschäftsprozessen: Erfahrungen und Empfehlungen aus der Praxis. Krp-Kostenrechnungspraxis nr. 6/2001
13. Schmelzer H.J., Sesselman W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Hanser Wien 2003
14. Tkaczyk J.: Podejście procesowe i normy ISO 9000 i 2000 . ABC Jakości nr 3/2002