

Zbigniew Misiak

Uniwersytet Warszawski

WDRAŻANIE ZARZĄDZANIA PROCESAMI W ŚREDNICH ORGANIZACJACH – PROPONOWANA METODYKA

Streszczenie: Zarządzanie procesami jest jedną z ważniejszych koncepcji zarządzania pomagających sprawnie osiągać cele organizacji. Istnieje wiele metodyk oraz technik pomagających zarządzać procesami biznesowymi, jednak dla wielu średnich organizacji zainteresowanych wdrożeniem zarządzania procesami problemem jest wybór odpowiedniego podejścia dopasowanego do ich specyfiki i potrzeb. Niniejszy artykuł przedstawia metodykę zarządzania procesami proponowaną dla średnich organizacji, która dzięki swojej prostocie powinna ułatwić wdrożenie zarządzania procesami jako metody zarządzania.

Słowa kluczowe: proces biznesowy, zarządzanie procesami, podejście procesowe, analiza procesów.

1. Wstęp

Zarządzanie procesami biznesowymi jest jedną z bardziej popularnych koncepcji zarządzania organizacją. Jej popularność wynika m.in. z dynamicznych zmian otoczenia, rosnącej konkurencji oraz decydującej roli klientów, które wymuszają na organizacjach elastyczność i szybkość reakcji [Rutkowska 2005].

Charakterystyką zarządzania procesami jest [Grajewski 2007] organizowanie działań podmiotu w sposób jak najbardziej ukierunkowany na tworzenie wartości dodanej¹.

Zarządzanie procesami jest w wielu aspektach podobne do zarządzania projektami. W obu przypadkach możliwa jest praca w oparciu o zdroworoządkowe decyzje (takie podejście jest powszechnie nazywane w literaturze „podejściem intuicyjnym”), zwłaszcza gdy w grę wchodzi działania rutynowe oraz cechujące się niskim stopniem komplikacji.

¹ Można powiedzieć, że cechą odróżniającą zarządzanie procesami od usprawniania zadań wykonywanych przez pracowników jest uwzględnianie szerszego kontekstu pracy, którym jest zaspokajanie potrzeb klientów i realizowanie celów organizacji.

Opisane „podejście intuicyjne” ma jednak ograniczenie. O ile bowiem doświadczony pracownik jest w stanie sprawnie wykonywać rutynowe czynności, o tyle w przypadku, gdy konieczne jest podejmowanie decyzji dotyczących koniecznych zmian oraz sytuacji niestandardowych, korzystne staje się posiadanie pewnych ram działania opartych na dobrych praktykach i opisujących sposób postępowania w takiej sytuacji. Takimi właśnie ramami postępowania są metodyki.

Przykładowymi korzyściami płynącymi z wykorzystywania metodyk (w odniesieniu do metodyk zarządzania projektami) są [Kerzner 2009]:

1. Redukcja ryzyka.
2. Usprawnienie procesu podejmowania decyzji.
3. Poprawa satysfakcji klientów.
3. Większa ilość czasu na działania tworzące wartość, dzięki eliminacji zajmowania się niepotrzebnymi działaniami wewnętrznymi.

Korzyści te wynikają m.in. z tego, że wybór konkretnej metodyki zapewnia dostęp do bazy pojęć, procedur, ustalonych ról oraz przypisanych im odpowiedzialności, co powoduje, że organizacja nie musi ich samodzielnie tworzyć od zera. Zamiast tego można skorzystać ze sprawdzonych praktyk, które należy tylko w razie potrzeby dostosować do specyfiki danej organizacji.

Zarówno dla zarządzania projektami, jak i dla zarządzania procesami dostępnych jest wiele metodyk. Mają one często pewne elementy wspólne, ale występują między nimi także znaczne różnice wynikające z tego, że zostały stworzone w konkretnym celu, jako rozwiązanie specyficznego problemu. O ile jednak zarządzanie projektami posiada bogatą literaturę opisującą poszczególne metodyki oraz obszary, w których mogą być z powodzeniem zastosowane, to w przypadku zarządzania procesami biznesowymi takiej usystematyzowanej wiedzy wciąż brak.

Wybór metodyki jest ważną decyzją nie tylko dlatego, że determinuje sposób organizacji pracy w danym obszarze², ale też z powodu różnych celów i założeń przyświecających twórcom metodyk. Przykładowo, zastosowanie metodyki stworzonej z myślą o radykalnej reinżynierii raczej nie sprawdzi się w przypadku organizacji sektora publicznego, która chce po prostu uporządkować swoje procesy.

P. Harmon [2011] wyróżnia trzy ogólne grupy metodyk zarządzania procesami (jednocześnie zwracając uwagę na to, że mimo odmiennych punktów wyjścia widoczna jest ich postępująca konwergencja):

1. Zorientowane zstępująco (*top-down*) i skupione na poprawie wyników całej organizacji.
2. Zorientowane wstępująco (*bottom-up*) i skupione na ciągłym, cząstkowym usprawnianiu wyników konkretnego obszaru działania organizacji.

² Przykładowo, metodyka PRINCE2 stworzona na potrzeby zarządzania projektami informatycznymi zamawianymi przez rząd Wielkiej Brytanii jest popularna w projektach inicjowanych przez instytucje sektora publicznego.

3. Zorientowane na wsparcie procesów przez IT i skupione na automatyzacji (zazwyczaj małych i średnich procesów).

Przykładowymi metodykami należącymi do pierwszej grupy są:

- Rummler PDL będąca wersją rozwojową metodyki Rummler-Brache popularnej w latach 90. XX wieku [Rummler i in. 2010],
- BPTrends [Harmon 2007],
- jak również metodyka M. Hammera [Hammer, Herschmann 2010].

Do drugiej grupy Harmon zalicza Lean oraz Six Sigma, do trzeciej zaś – Rational Unified Process oraz ARIS.

Jeśli chodzi o rynek polski, Tartanus [2010] jako najczęściej wykorzystywane standardy i metodyki wspierające zarządzanie procesami podaje:

1. ISO.
2. Six Sigma.
3. Rummler-Brache.
4. TQM.
5. BPM Framework [Burlton 2001].
6. Lean Management.

Zarządzanie procesami może być wykorzystane również w małych i średnich organizacjach (MiŚ) [Chang, Powell 1998], jednak należy uwzględnić bariery wdrożeń specyficzne dla takich właśnie organizacji. Chong [2007] podaje czynniki takie jak:

- brak zasobów finansowych,
- brak zasobów czasowych,
- brak wsparcia ze strony kierownictwa,
- brak doświadczenia IT,
- ograniczona znajomość podejścia procesowego.

Biorąc pod uwagę wymienione czynniki, należy zauważyć, że Six Sigma, TQM oraz Lean jako metody wymagające doświadczenia w pracy z metodami statystycznymi (co przekłada się na czas i pieniądze) mogą nie spełniać wymagań organizacji małych i średnich.

Z kolei metodyki takie jak PDL/Rummler-Brache czy też BPM Framework mogą być trudne w zastosowaniu z racji swojego rozbudowania. Dodatkowym ograniczeniem charakterystycznym dla polskich organizacji jest również bariera językowa utrudniająca korzystanie z literatury anglojęzycznej.

Ostatni z wymienionych standardów (ISO) sugeruje utożsamianie przez respondentów badania budowy systemu zarządzania jakością z zarządzaniem procesami. Koncepcje te mimo wzajemnych powiązań nie są równoważne.

Mimo istnienia licznych metodyk dotyczących zarządzania procesami (takich jak wymienione powyżej) brakuje wytycznych dla małych i średnich organizacji, które są zainteresowane wykorzystaniem metod zarządzania procesami do zwiększenia swojej konkurencyjności, nie mogąc jednak przeznaczyć zbyt wielu zasobów na wdrożenie tej koncepcji zarządzania.

Dlatego też pożyteczne wydaje się zaproponowanie metodyki zarządzania procesami przeznaczonej dla małych i średnich organizacji i uwzględniającej specyfikę tych organizacji. Dalsza część pracy zawiera propozycję takiej właśnie metodyki, korzystającej z dobrych praktyk „dużych” metodyk oraz doświadczeń praktycznych autora, przy jednoczesnym ograniczeniu się do rozwiązań prostych i tanich w zastosowaniu.

2. Propozycja metodyki zarządzania procesami dla średnich organizacji

2.1. Ogólna charakterystyka metodyki

Obserwując funkcjonowanie dowolnej organizacji, można zauważyć, że realizuje ona swoją strategię przez dwójakie działania: z jednej strony jest to rutynowa działalność operacyjna – **wykonywanie** już zdefiniowanych procesów, z drugiej zaś dokonywanie zmian w sposobie działania organizacji (dotyczących **projektowania** nowych procesów, jak też zasobów organizacji) przez inicjatywy i projekty.

Analiza organizacji może uwzględniać: poziom **strategiczny**, na którym następuje decydowanie o kierunkach zmian w organizacji, poziom **operacyjny**, na którym wykonywane są procesy (oraz projekty, które to zagadnienie nie jest jednak przedmiotem niniejszej pracy), i poziom **zasobów**, na którym zapewnia się wsparcie dla wszelkich działań podejmowanych przez organizację. Zgodnie z taką optyką procesy mają za zadanie realizować strategię organizacji, a zasoby są przypisywane procesom na podstawie ich potrzeb oraz znaczenia dla organizacji.

Kluczową kwestią, która znajduje odzwierciedlenie w dalszych rozważaniach dotyczących proponowanej metodyki, będzie więc to, w jaki sposób zapewnić (poprzez działania związane z wykonywaniem procesów, jak też ich przeprojektowaniem), że procesy będą najefektywniej realizować strategię organizacji, korzystając z dostarczonych zasobów. Na rysunku 1 przedstawiono najważniejsze elementy metodyki, które zostaną następnie dokładniej opisane w dalszej części pracy.

W poniższym krótkim opisie przechozimy kolejno przez trzy poziomy organizacji, zaczynając – dla większej czytelności opisu – od perspektywy projektowania procesów, a dopiero potem uwzględniając perspektywę wykonywania procesów (mimo że większość organizacji temu właśnie poświęca najwięcej czasu).

Na poziomie strategicznym elementem, od którego zawsze należy rozpocząć, jest identyfikacja celu lub też wyzwania stojącego przed organizacją (S1). Znając cel/wyzwanie, można doprecyzować, co musi zostać zrobione w ramach projektu usprawniania (procesów) organizacji, ustalając zakres projektu, dostępne zasoby oraz oczekiwane rezultaty (S2). Gdy cele do osiągnięcia są już ustalone, należy dokonać wyboru odpowiednich metod, które pozwolą zrealizować zamierzenia (S3).

Analiza informacji strategicznych (S4), obejmująca zarówno źródła zewnętrzne (np. informacje o zachowaniu konkurentów), jak i wewnętrzne (np. informacje

z monitoringu procesów), ma za zadanie wychwytywanie istotnych trendów i odpowiednie na nie reagowanie.



Rys. 1. Elementy metodyki zarządzania procesami

Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do poziomu operacyjnego, należy zacząć od identyfikacji procesów, które mają zostać zmienione (O1). Kolejnym krokiem jest opisanie stanu obecnego w analizowanych procesach (O2), co pozwala następnie stworzyć nową wersję procesu (O3) i ją wdrożyć (O4).

W perspektywie wykonywania jednocześnie mają miejsce powiązane ze sobą wykonywanie procesów (O5) oraz operacyjne zarządzanie procesem (O6).

Ostatni poziom, odnoszący się do zasobów, zawiera odpowiednio element planowania zasobów (Z1) oraz ich zapewniania (Z2).

Linie ciągłe na rys. 1 obrazują kolejność następowania. Linie przerywane symbolizują zaś przyipywy informacji, które nie wymuszają bezpośrednio zmiany w ramach danego kroku, ale mogą do niej prowadzić.

2.2. Identyfikacja celu (S1)

Punktem wyjścia powinno być ustalenie, w jakim celu organizacja rozpoczyna zarządzanie procesami. Wynikają one w oczywisty sposób z oczekiwań interesariuszy.

szy. Dla większej przejrzystości można wprowadzić rozróżnienie na interesariuszy wewnętrznych lub zewnętrznych.

Zewnętrznymi są najczęściej klienci (odbiorcy produktów i usług), którzy są „finalnymi odbiorcami” procesów organizacji. Należy jednak odnotować, że z punktu widzenia interesariuszy zewnętrznych kluczową rolę odgrywają te procesy, których poprawa przekłada się na jakość wytwarzanych produktów czy świadczonych usług, a także wyniki organizacji i jej konkurencyjność.

Voice of Customer – technika zalecana w Six Sigma – kładzie nacisk na to, że ostateczną instancją jest klient i że oceniając jakość procesu i optymalizując go, należy patrzeć z perspektywy klienta (ponieważ to on ostatecznie decyduje o wyborze produktów i usług). W tym podejściu istotne jest, aby znać faktyczne oczekiwania klienta, a nie to, co organizacja uważa za jego oczekiwania. Między faktycznymi oczekiwaniami a ich percepcją występują bowiem często znaczne rozbieżności. W przeciwnym wypadku może się okazać, że poprawiane są parametry procesów, które z punktu widzenia klienta wcale nie są kluczowe. Generuje to dla organizacji niepotrzebne koszty, a może się również zdarzyć, że negatywnie oddziałuje na parametry innego procesu – rzeczywiście istotnego dla klientów.

W celu ustalenia oczekiwań klientów możemy się posłużyć wieloma technikami, takimi jak np. kwestionariusze, wywiady, dyskusje grupowe. Nie należy jednak liczyć, że w każdym wypadku klient może nam dostarczyć danych o „idealnym” z jego punktu widzenia procesie. W wielu przypadkach to organizacja musi zaskoczyć i zachwycić klienta takim podejściem do świadczenia usług i wytwarzania produktów, którego on jeszcze nigdy nie doświadczył, a więc również nie oczekiwał. Jednak nawet wtedy istotne jest przeprowadzenie analizy, tak aby organizacja mogła postawić sobie za cel zaspokojenie jednej ze znaczących potrzeb klienta, czyli takiej, której zaspokojenie istotnie wzmocni pozycję organizacji jako dostawcy danego produktu czy usługi.

Należy podkreślić, że nie zawsze celowe jest poprawianie za wszelką cenę parametrów procesów, takich jak czas czy też koszt (czyli w przypadku wymienionych parametrów ich redukcja). Przykładowo, aby skrócić czas oczekiwania przez klienta, możemy poświęcić bardzo dużo zasobów, podczas gdy może się okazać, że klient jest w stanie zaakceptować pewien poziom oczekiwania – w szczególności jeśli wie, co się dzieje i z czego wynika jego oczekiwanie. Wtedy wydatki organizacji na optymalizację czasową procesu są kosztowo nieuzasadnione. Koncentrowanie się na postrzeganiu procesów z perspektywy klienta jest uzasadnione tym, że głośnie on swoimi pieniędzmi na konkretny produkt czy usługę spośród wielu oferowanych przez konkurujące ze sobą organizacje. Nawiązuje się tu do hasła, że „Klient ma zawsze rację”.

Natomiast inne podejście, propagowane przez Hammera [Hammer, Herschmann 2010], opiera się na założeniu, że powinno się dokonać zrównoważenia głosu klienta głosem biznesu poprzez uwzględnienie takich aspektów, jak np. koszty

procesu. Przyjęcie takiej perspektywy może być istotne dlatego, że pozwala ustalić taki poziom jakości produktu czy usługi, który z jednej strony zwiększa zadowolenie klienta, z drugiej zaś nie prowadzi do irracjonalnych wydatków, niewspółmierne dużych w stosunku do przyrostu zadowolenia klienta i ostatecznie wzrostu potencjału przyszłych zysków pochodzących od klienta (gdyż zadowolenie klienta samo w sobie niekoniecznie musi być wartością).

Niezależnie od przyjętej perspektywy klient pozostaje jednak dla organizacji kimś z zewnątrz. Inicjatywa musi być zatem podjęta przez kogoś wewnątrz organizacji. Osoba ta zwykle ma jakieś swoje cele związane z implementacją zarządzania procesami w organizacji. Jeśli jest to członek kierownictwa najwyższego szczebla, często jego cele odnoszą się do klientów – jest on niejako ich reprezentantem.

W takiej sytuacji warto się upewnić, czy wizja osoby inicjującej projekt odpowiada faktycznym potrzebom klientów. W przeciwnym wypadku rezultatem może być projekt o wielomilionowym budżecie, z którego rezultatów skorzysta niewielu klientów i który nie przeloży się na osiągnięcie celów organizacji.

Inicjatorem może być nie tylko członek kierownictwa, ale także pracownik średniego szczebla. Wtedy pozbawiony wsparcia „sponsora projektu” – osoby należącej do kadry zarządzającej wysokiego szczebla – musi organizować swoje działania tak, aby uzyskać niezbędne wsparcie. W tym celu musi najczęściej pozyskać sojuszników, pokazując innym osobom będącym interesariuszami projektu, w jaki sposób realizacja projektu przeloży się na realizację ich osobistych celów. Tymi innymi interesariuszami są najczęściej kierownicy jednostek funkcjonalnych, które są zaangażowane w dany aspekt działania organizacji.

Identyfikacja celu powinna również uwzględniać analizę strategii oraz celów organizacji (opisanych np. w formie Strategicznej Karty Wyników, ang. *Balanced Scorecard*). Jeśli organizacja posiada sformalizowane procedury zarządzania strategią, w sposób naturalny osoba odpowiedzialna za konkretne cele strategiczne będzie też zainteresowana powodzeniem inicjatywy zarządzania procesami pomagającej te cele zrealizować.

2.3. Ustalenie zakresu (S2)

Sama ogólna wizja nie jest wystarczająca do rozpoczęcia inicjatywy zarządzania procesami w organizacji. Najczęściej oprócz doprecyzowania wizji inicjatora warto też uwzględnić innych interesariuszy. Nawet w wypadku posiadania wsparcia odpowiednio umocowanego „sponsora” dobrze jest ustalić ich cele i oczekiwania wobec projektu, gdyż może to pomóc pozyskać ich poparcie, a w najgorszym razie zidentyfikować z wyprzedzeniem osoby, które będą sabotować projekt, gdyż są niechętne jego celom. Idealną sytuacją jest możliwość odwołania się do ustalonej strategii organizacji w celu wykazania, że projekt się w nią wpisuje.

Ustalenie zakresu projektu oraz pełnej listy interesariuszy wymaga stworzenia – przynajmniej w postaci szkicu – mapy procesów opisującej na wysokim poziomie, jakie procesy są realizowane w organizacji, jak się ze sobą wiążą oraz kto odpowiada za jakie obszary. Mapa ta będzie służyła do ustalenia zakresu projektu, tzn. listy procesów nim objętych.

Znając wszystkich istotnych interesariuszy, można spisać ich cele i oczekiwania (starając się zrozumieć ich prawdziwe pobudki). Nie zawsze możliwe jest spełnienie ich wszystkich, ale pozwala to uzyskać wiedzę o oczekiwaniach poszczególnych osób. W oparciu o znajomość celów i oczekiwań interesariuszy należy ocenić, które z nich są możliwe do zrealizowania, a następnie odpowiednio sterować oczekiwaniami, a także dokonać priorytetyzacji elementów projektu oraz ustalić jego cele.

Jest to o tyle ważne, że np. kadrze kierowniczej zdarza się koncentrować wyłącznie na kwestiach zewnętrznych, mających zwiększyć satysfakcję klienta końcowego i konkurencyjność organizacji, podczas gdy kwestią istotną dla pracowników jest to, o ile usprawni to ich codzienną pracę.

Dla każdego interesariusza należy ustalić jego cele związane z zarządzaniem procesami biznesowymi. Kluczowymi kwestiami są tutaj: motywacja (tzn. co w ogóle sprawia, że interesariusz może być zainteresowany wsparciem inicjatywy zarządzania procesami), oczekiwany rezultat, horyzont czasowy oraz to, jakie wsparcie może zaoferować interesariusz.

Oprócz uzyskania samej odpowiedzi na powyższe pytania warto też ustalić, z czego wynika taka, a nie inna deklaracja interesariusza. Wyjaśnienie „dlaczego” jest ważne w sytuacji, gdy zdefiniowane cele nie są całkowicie jednoznaczne lub też gdy warunki zewnętrzne i otoczenie organizacji zmieniają się na tyle, że literalne osiągnięcie ustalonych celów nie odpowiada już prawdziwym motywom przyświecającym interesariuszowi.

Lista ta powinna być wykorzystywana podczas okresowych przeglądów strategicznych projektu (np. raz na kwartał), dokładniej opisanych w dalszej części niniejszej pracy.

Analiza pozyskanych odpowiedzi pozwala ustalić zakres projektu, który następnie zostaje zakomunikowany wszystkim zainteresowanym stronom.

Należy się również liczyć z tym, że nie wszyscy będą skłonni popierać dany projekt. Istotne dla powodzenia inicjatywy jest zbudowanie zespołu osób zainteresowanych sukcesem przedsięwzięcia (a nie tylko odgórnie przydzielonych do tej pracy nad nim), posiadającego odpowiednie wsparcie na wyższych szczeblach organizacji (które ułatwia zarówno zapewnienie potrzebnych zasobów, jak i pomoc w sytuacjach kryzysowych) i współpracującego z pozytywnie nastawionymi wobec projektu pracownikami organizacji.

2.4. Wybór metod (S3)

Gdy już wiemy, jaki jest cel projektu oraz jego kontekst organizacyjny, należy ustalić, jakie narzędzia można zastosować w wypadku danego scenariusza/scenariuszy.

Przykładowo, jeśli problemem jest niesprawny proces obsługi zamówień (taki całościowy proces jest często określany jako „od zamówienia do zapłaty”, ang. *Order-to-Cash*), znacznie odbiegający zarówno od tego, co oferują konkurenci, jak i od oczekiwań klientów, to rozwiązaniem może być całkowite przeprojektowanie procesu z wykorzystaniem technik reinżynierii. Z drugiej strony jeśli problem dotyczy częstych błędów pojawiających się w danym procesie, to być może problem rozwiąże stworzenie powszechnie dostępnej dla pracowników dokumentacji procesowej oraz identyfikacja i usunięcie niejasności obecnych w dotychczas wykorzystywanych procedurach.

Wybór scenariusza w zasadzie jest już możliwy, gdy znamy cele inicjatora (albo sami nim jesteśmy i wiemy, co chcemy zmienić, albo ustaliliśmy (przynajmniej wstępnie) cele naszego sponsora).

Projekt powinien być zaplanowany w taki sposób, aby możliwe było szybkie uzyskanie (częstkowych) rezultatów, które mogą być zaprezentowane osobom zainteresowanym. Dlatego też dobrze jest podzielić go na etapy, tak aby już po kilku miesiącach można było zaobserwować sukcesy, co przekłada się na wyższe morale zespołu projektowego oraz pomaga zapewnić trwałość wsparcia interesariuszy. W praktyce przekłada się to na stosowanie takich metod, jak:

- podejście iteracyjne połączone z ograniczaniem ilości procesów podlegających analizie lub usprawnianiu w ramach jednej iteracji,
- podejście adaptacyjne przy ustalaniu metody zarządzania procesami zamiast odkładania działań do momentu ustalenia „idealnej metody”,
- unikanie projektów, których powodzenie zależy od wdrożenia skomplikowanego systemu informatycznego³.

2.5. Analiza informacji strategicznych (S4)

Zapoznając się z poprzednimi podpunktami, można dojść do wniosku, że projekty z zakresu zarządzania procesami biznesowymi zawsze zaczynają się – niezależnie od dotychczasowej działalności organizacji – od pewnego impulsu związanego z otoczeniem organizacji. Założenie takie ma sens, gdy organizacja jest na wstępnym etapie wdrażania zarządzania procesami i nie ma danych odnośnie do tego, w jaki sposób poszczególne procesy realizują założone cele organizacji.

³ Zalecane jest raczej rozpoczynanie od usprawnień procesu niewymagających zmian w systemach IT, a następnie zapewnianie wsparcia IT.

Jednak w większości przypadków sytuacja jest bardziej skomplikowana – organizacja posiada już zidentyfikowane i w pewien (mniej lub bardziej sprawny) sposób zarządzane procesy. Wtedy, równoległe do powtarzającego się wykonywania procesów, powinno mieć miejsce gromadzenie danych o tym, w jakim stopniu procesy spełniają założone cele. Na poziomie strategicznym następuje analiza informacji – zarówno tych pochodzących z zewnątrz organizacji, jak i tych wewnętrznych – na podstawie której możliwe jest podejmowanie decyzji o koniecznych zmianach (realizowanych w formie projektów).

W koncepcji podwójnej pętli uczenia się algorytm postępowania jest następujący: jeśli procesy organizacji nie osiągają założonych celów, to możliwe są: ponowne próby osiągnięcia celu (w praktyce może to być np. zainicjowanie projektu mającego na celu dalsze usprawnienie procesu) albo też zmiana celów.

2.6. Identyfikacja procesów (O1)

Jak już zostało powiedziane, wiele polskich organizacji w ramach inicjatyw związanych z zarządzaniem procesami biznesowymi dąży do tego, aby opisać wszystkie procesy. Z uwagi na wspomnianą kwestię ograniczonych zasobów jest to dosyć ryzykowne, a także niekoniecznie potrzebne, gdyż często do zarządzania procesami wystarczy ogólna identyfikacja procesów organizacji pozwalająca na ustalenie związków między nimi oraz ustalenie odpowiedzialności poszczególnych jednostek za procesy.

Identyfikacja taka rozpoczyna się od stworzenia mapy procesów opisującej wszystkie procesy organizacji. Istnieje wiele podejść do tworzenia takich map. Mogą one być swoistymi katalogami przyporządkowującymi procesy do pewnych kategorii (często wykorzystywany jest podział na procesy zarządcze, główne i pomocnicze), opisywać łańcuchy tworzenia wartości, czy też w inny sposób przedstawiać schematycznie procesy organizacji. Niezależnie od wybranego sposobu opisywania procesów istotne jest, aby mapa najwyższego poziomu uwzględniała wszystkie obszary procesowe, pomagała każdemu pracownikowi ustalić, w realizację jakich procesów jest zaangażowany, oraz zrozumieć jak organizacja tworzy wartość przez swoje procesy.

Ważnym elementem identyfikacji procesów jest ustalenie, które z nich wymagają dokładniejszego opisu – czy to w formie przeglądowych map procesów, czy też bardziej szczegółowych modeli procesów. Oprócz kryteriów czysto merytorycznych, wynikających z konkretnego scenariusza zarządzania procesami realizowanego w organizacji (przykładowo, jeśli przesłanką do modelowania procesów jest planowane wdrożenie systemu IT, to w naturalny sposób kryterium doboru procesów do opisu jest, czy mają one być objęte wsparciem systemu, czy też nie), dobrą praktyką jest również uwzględnianie zasobów wymaganych do ich opisu. Ograniczenie liczby opisywanych procesów pozwala bowiem uzyskać rezultaty już w ciągu kilku miesięcy od rozpoczęcia projektu.

2.7. Opisanie stanu obecnego (O2)

Często dyskutowaną kwestią związaną z modelowaniem procesów jest rozstrzygnięcie, czy rozpoczynać je od modeli opisujących stan obecny (tzw. modele AS-IS), czy też od razu przejść do tworzenia modeli opisujących stan docelowy (tzw. modele TO-BE).

W pewnej mierze dyskusja ta ma korzenie w praktykach reinżynierii, które zakładały podejście „czystej kartki”, odrzucające stan obecny. Jednak nawet jeśli chcemy dokonać radykalnego usprawnienia procesu, to wciąż może mieć sens opisanie stanu obecnego. Dzięki temu uczestnicy warsztatów mogą sobie w pełni uświadomić, jak wygląda obecny proces, jaki jest czas i koszt związany z jego wykonaniem i które jego fragmenty tworzą wartość dla klienta.

Takie wyjście poza rutynowe spojrzenie na wykonywaną pracę pomaga zidentyfikować miejsca, w przypadku których stan faktyczny nie jest zadowalający i gdzie konieczne jest stworzenie nowej wersji procesu. Niekoniecznie wymagane jest tu modelowanie na dużym poziomie szczegółowości. Często wystarczy opisać etapy procesu tak, aby można było zrozumieć jego logikę.

Warto pamiętać o tym, że pierwsze modele są zawsze niedoskonałe i obciążone błędami. Istotne jest, aby stworzyć model wystarczająco dobry do spełnienia celu, jaki przed nim stawiamy. Model musi być poprawny, ale nie musi być idealny. Błędy – jeśli obniżają użyteczność modelu – można i należy usunąć, ale nie warto poświęcać sił i środków na to, aby tworzyć modele idealne (gdyż w praktyce zawsze można wymyślić sposób na ulepszenie modelu, czy to w warstwie merytorycznej, czy to jeśli chodzi o sam model, np. zamieszczając ulepszone wytyczne dla pracowników).

Istotną kwestią, na którą warto zwrócić uwagę przy tworzeniu modeli, jest wybór właściwego poziomu szczegółowości. Zbyt szczegółowy model z jednej strony wymaga więcej zasobów do stworzenia i utrzymania (gdyż szybciej się starzeje i tym samym częściej wymaga zmian), z drugiej zaś może być trudniejszy do zrozumienia (jeśli zawiera za dużo informacji w stosunku do potrzeb informacyjnych odbiorcy) i może zniechęcać do tworzenia samodzielnych koncepcji usprawnienia procesu (zbyt dokładna procedura wiąże ręce wykonawcy, nie pozwalając na elastyczne reagowanie w sytuacjach nieobjętych procedurą, a dodatkowo zniechęca do wykazywania się inicjatywą).

2.8. Stworzenie nowej wersji procesu (O3)

Gdy istnieje już opis obecnego stanu procesu, można (znając ustalone cele projektu) stworzyć jego nową wersję. W zależności od scenariusza zarządzania procesami, który został wybrany przez organizację, nowa wersja procesu może być w mniejszym (dla reinżynierii) lub większym stopniu (dla ciągłego usprawniania procesów) oparta na stanie obecnym.

O ile szczegóły tego, w jaki sposób powstaje nowa wersja procesu, zależą w dużej mierze od celów, które stawia sobie organizacja, o tyle ogólna zasada tworzenia nowej wersji procesu jest dość uniwersalna: chodzi o to, aby utrzymać lub zwiększyć wartość tworzoną w procesie (co można mierzyć, badając, w jakim stopniu realizowane są cele ustalone dla procesu) przy jednoczesnej eliminacji fragmentów procesu nietworzących wartości oraz efektywnym i ekonomicznym wykorzystaniu zasobów organizacji.

W zależności od specyfiki zmian w procesie nowa wersja może być oparta na uwagach osób związanych z tym procesem⁴ i być prostą eliminacją błędów i elementów niepotrzebnych, jak również na bardziej systematycznej analizie modeli procesów pod kątem wybranych parametrów⁵, często z wykorzystaniem analizy lub symulacji procesów.

Planując zmiany w procesie, należy mieć na względzie zarówno przełożenie tych zmian na inne procesy, jak i wpływ na tworzenie wartości dla odbiorcy końcowego oraz realizację celów całej organizacji⁶.

2.9. Wdrożenie nowej wersji procesu (O4)

Samo przygotowanie nowej wersji procesu nie oznacza, że organizacja może już zacząć działać w nowy, bardziej efektywny sposób. Warunkiem koniecznym osiągnięcia zaplanowanych rezultatów jest właściwe wdrożenie nowych procesów.

W zależności od specyfiki procesu może to wymagać odpowiedniego przeszkolenia pracowników, zmiany wewnętrznych procedur, ale też zmian dotyczących zasobów organizacji.

2.10. Wykonywanie procesów (O5)

Jeśli zarządzanie procesami ma faktycznie przynosić rezultaty, nie może dochodzić do sytuacji, w których organizacja zajmuje się procesem „od przypadku do przypadku”, czyli np. przy okazji regularnych audytów ISO czy też w wypadku wystąpienia znaczących nieprawidłowości. Dlatego też podczas „codziennego” wykonywania procesów powinno być też prowadzone równoległe do niego operacyjne zarządzanie procesami (opisane w kolejnym punkcie).

⁴ Doświadczenie pokazuje, że często już samo stworzenie modelu opisującego to, jak w tym momencie wygląda proces, pozwala pozyskać wiele nowych pomysłów na jego ulepszenie.

⁵ Często uwzględnianymi parametrami są m.in.: koszty, czas trwania, zużycie zasobów, ryzyka, przełożenie na tworzenie wartości, jakość.

⁶ Istotne jest uniknięcie zmian, które są uzasadnione z punktu widzenia jednego procesu, gdyż np. obniżają koszty lub poprawiają wybrane aspekty wydajności procesów, jednocześnie wywierając negatywny wpływ na cele organizacji (np. obniżając satysfakcję klientów).

W ramach wykonywania procesów możemy wyróżnić (rzecz jasna, oprócz oczywistych działań związanych z faktycznym wykonywaniem procesów) następujące obowiązki osób zaangażowanych w wykonywanie procesu:

1. Gromadzenie danych (ilościowych i jakościowych) odnośnie do wykonywanych procesów.

2. Zgłaszanie propozycji zmian w procesie (zidentyfikowane błędy oraz pomysły na jego usprawnienie).

Jeśli chodzi o gromadzenie danych dotyczących wykonywanych procesów, to z zasady kluczowe wskaźniki wydajności procesu (*Key Performance Indicators* – KPI) powinny z jednej strony dobrze odwzorowywać to, jak sprawnie proces wypełnia postawione przed nim cele, z drugiej zaś nie powinny wymagać zbyteżnego nakładu na pozyskanie informacji. W przeciwnym bowiem wypadku pracownicy mają dodatkowe obowiązki, które nie przekładają się bezpośrednio na tworzenie wartości dla klienta.

Dlatego też w praktyce najwygodniejszym rozwiązaniem jest automatyczne pobieranie danych z systemów, np. informacji o liczbie przeterminowanych spraw dotyczących danego procesu z systemu obiegu dokumentów. Jeśli jest to niemożliwe, to warto stworzyć system, który pozwoli na łatwe gromadzenie tych danych z zachowaniem spójności (czyli np. szereg arkuszy kalkulacyjnych umieszczonych na dysku sieciowym z odpowiednio zdefiniowanymi prawami dostępu i określonymi komórkami, gdzie można wpisywać dane w oczekiwanym formacie, co będzie wygodniejsze do przetwarzania niż te same dane wysyłane w różnej formie przez e-mail).

Jako że dane ilościowe nie zawsze dają pełny obraz sytuacji, warto pomyśleć o możliwości wzbogacania danych ilościowych danymi jakościowymi, takimi jak np. komentarze osób odpowiedzialnych za wskaźniki, tłumaczącymi ich nietypowe wartości.

Ważne jest też zbieranie informacji w taki sposób, aby można było ustalić, skąd one pochodzą i na ile są aktualne, co zwiększa ich przydatność dla kadry zarządzającej podczas podejmowania decyzji.

Zgłaszanie propozycji zmian w procesie ma dwojaką postać: zgłaszania błędów oraz pomysłów na jego usprawnienie. Po pierwsze, wykonawcy procesu, biorąc w nim udział, mają okazję dobrze poznać wszystkie jego słabe punkty. Po drugie zaś, strony mogą zgłaszać pomysły pozwalające usprawnić sam proces. Propozycje ulepszeń mogą wynikać zarówno z doświadczeń wykonawców procesu – zgodnie z zasadami ciągłego ulepszania (*Continuous Improvement*), jak i z uwag klientów.

Zgłoszone przez wykonawców procesu propozycje zmian podlegają następnie ocenie i dalszemu przetwarzaniu w ramach operacyjnego zarządzania procesem.

2.11. Operacyjne zarządzanie procesami (O6)

O ile za działania wymienione w poprzednim punkcie odpowiadali wykonawcy procesu, o tyle podejmowanie działań na tym etapie jest obowiązkiem właściciela procesu (lub też wyznaczonego przez niego eksperta procesu). Najważniejsze z tych zadań są:

- gromadzenie i zarządzanie propozycjami zmian w procesie,
- komunikowanie zmian dotyczących procesu lub jego modelu i ew. inicjowanie niezbędnych działań (zmiany w zasobach organizacji, poinformowanie/przeszkolenie pracowników),
- dokumentowanie nietypowych wydarzeń,
- monitorowanie wskaźników procesu wraz z ew. inicjowaniem ustalonych działań naprawczych lub też raportowaniem problemu do odpowiednich osób z kadry kierowniczej na wyższym szczeblu organizacji (eskalacja problemu),
- okresowe przeglądy procesu.

Jeśli chodzi o gromadzenie i zarządzanie propozycjami zmian w procesie, to warto zauważyć, że wszystkie zgłoszone pomysły są potencjalnie możliwymi do wdrożenia w procesie innowacjami. Z przyczyn praktycznych nie jest ani możliwe, ani zasadne wdrożenie wszystkich sugestii, dlatego też musi nastąpić ich selekcja.

Potrzebna jest więc procedura postępowania, która pomoże wyselekcjonować pomysły warte wdrożenia i odrzucić te, które wdrożone nie zostaną – czy to z powodów merytorycznych (ponieważ nawet zakładając, że każdy pomysł faktycznie przynosi usprawnienie procesu, to nie każdy współgra ze strategią organizacji i ze specyficznym dla niej sposobem tworzenia wartości dla klienta), czy też z powodów związanych z zasobami (oprócz kwestii opłacalności wdrażania danej zmiany należy też uwzględnić fakt, że niekiedy organizacja nie posiada i nie może pozyskać niezbędnych zasobów).

Z drugiej strony, procedura ta powinna zapewnić, że pracownicy będą mieli motywację do zgłaszania kolejnych propozycji zmian. Motywacja taka nie musi się opierać wyłącznie na bodźcach materialnych. Ważniejsze może się okazać to, aby pracownicy nie odczuwali, że ich pomysły są ignorowane.

Jednym z elementów zapobiegania spadkowi motywacji pracowników jest zapewnienie łatwej możliwości sprawdzenia, jaki jest status zgłoszonych przez pracownika propozycji zmian. W celu uniknięcia wielokrotnego zgłaszania podobnych sugestii korzystne może również być zapewnienie dostępu do listy już zgłoszonych propozycji, wraz z informacjami o statusie ich realizacji.

Jeśli chodzi o komunikację zmian w procesie, to warto podkreślić, że nie każdy wykonawca procesu śledzi na bieżąco wszelkie zmiany z nim związane, ważne jest zatem zapewnienie, że wszelkie zmiany będą właściwie udokumentowane. Aby ograniczyć szum informacyjny, warto dokonać podziału zmian w zależności od ich rangi i zakresu i stosownie do nich dobierać sposoby komunikacji.

Dokumentowanie nietypowych zdarzeń w procesie jest istotne, gdyż pozwala wychwytywać niedoskonałości modelu opisującego proces i stosownie do tego go ulepszać.

Podobną rolę odgrywa monitorowanie wskaźników procesu i (w zależności od ich wyników) podejmowanie odpowiednich działań.

Rozważając kwestię związków pomiędzy operacyjnym zarządzaniem procesem a innymi fazami metodyki, należy wymienić trzy istotne powiązania:

- wyniki procesu mogą wskazać na konieczność przeprowadzenia szerszej zakrojonych zmian, które będą wymagały zainicjowania projektu obejmującego swoim zakresem ten proces wraz z innymi, które są z nim powiązane,
- może się też okazać, że konieczne są zmiany wykraczające poza dany proces. Wdrożenie nowej wersji powinno być dokonane we współpracy z kierownictwem, co pozwala uniknąć sytuacji, w której zmiany rozsądne z punktu widzenia jednego procesu mają negatywny wpływ na inne, zależne od niego procesy,
- mogą też być konieczne drobne zmiany w procesie, niewymagające rozważania alternatywnych wariantów, takie jak np. zmiana wzoru dokumentu wykorzystywanego w procesie czy też zmiana wykonawcy wybranych kroków procesu przy zachowaniu jego dotychczasowego przebiegu i logiki.

2.12. Planowanie zasobów (Z1) oraz zapewnianie zasobów (Z2)

Aby procesy organizacji mogły być sprawnie realizowane, konieczne jest zapewnienie odpowiedniego wsparcia w postaci zasobów organizacyjnych. Dotyczy to zarówno kwestii dostępności pracowników o wymaganych kwalifikacjach, jak i właściwego dopasowania struktury organizacyjnej, a także dostosowania środowiska IT do zmian zachodzących w procesach.

Generalnie wszystkie organizacje posiadają określone procedury związane z zarządzaniem zasobami, więc zamiast tworzyć zupełnie nowe zasady postępowania, można się do nich odwołać. Istotną kwestią, która powinna być w tym wypadku uwzględniona, jest weryfikacja tego, w jakim stopniu zarządzanie zasobami dokonuje się na podstawie ustalonych celów organizacji, tzn. czy konkretny projekt realizowany w ramach zarządzania procesami, pomagający osiągać cel organizacji, otrzymuje dostęp do zasobów adekwatny do swojego znaczenia.

3. Podsumowanie

Artykuł zawiera zarys proponowanej metodyki będącej podsumowaniem doświadczeń praktycznych autora oraz wykorzystującej komponenty innych znanych metodyk. Wykorzystanie tej metodyki (w formie rozbudowanej zawierającej wytyczne odnośnie do ról, dokumentów, procedur itp.) powinno ułatwić małym i średnim organizacjom wdrażanie zarządzania procesami.

Kwestią wymagającą dalszych badań jest to, czy uproszczenie metodyki oraz jej dopasowanie do specyfiki małych i średnich organizacji wystarcza do zyskania popularności w grupie docelowej, czy też wybierane będą jednak rozbudowane metodyki. W przypadku pozyskania organizacji, które zdecydują się zastosować proponowaną metodykę w całości (nie tylko jako spis technik wykorzystywanych w zarządzaniu procesami), istotne będzie ustalenie rezultatów osiągniętych przez te organizacje.

Literatura

- Burlton R. [2001], *Business Process Management: Profiting From Process*, SAMS Publishing, Indianapolis.
- Chang L.J., Powell P. [1998], *Towards a framework for business process re-engineering in small and medium-sized enterprises*, "Information Systems Journal".
- Chong S. [2007], *Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry*, "Journal of Information Systems and Small Business", vol. 1, no. 1–2, s. 41–58.
- Grajewski P. [2007], *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa.
- Hammer M., Herschmann L. [2010], *Faster Cheaper Better: The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done*, Crown Business, New York.
- Harmon P. [2007], *Business Process Change, Second Edition: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*, Morgan Kaufmann Publishers, Burlington, USA.
- Harmon P. [2011], *Business Process Trends Advisor*, vol. 9, no. 16.
- Kerzner H. [2009], *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey.
- Rummler G., Ramias A., Rummler R. [2010], *White Space Revisited: Creating Value through Process*, Jossey Bass, San Francisco.
- Rutkowska J. [2005], *Podejście procesowe a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania”.
- Tartanus Ł. [2010], *Dojrzałość procesowa polskich organizacji*, www.procesowcy.pl (24.01.2012).

INTRODUCING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN MEDIUM-SIZED ORGANISATIONS

Summary: Business process management (BPM) is one of the most important management approaches, facilitating achieving organizational goals. Despite multitude of BPM-related methodologies and techniques, many medium-sized organizations strive to find an approach fitting their needs. The goal of this article is to present a BPM methodology targeted at medium-sized organizations that facilitates introducing BPM thanks to its simplicity.

Keywords: business process, business process management, process analysis.