

Renata PIĘTOWSKA-LASKA¹

SYSTEM ZARZĄDZANIA PROCESAMI – PODNOSENIE EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

W artykule zaprezentowano istotę i znaczenie zarządzania procesami w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Przedstawiono systemowe podejście do organizacji jako skuteczną drogę prowadzącą do sukcesu firmy. Ukazano doskonalenie i podnoszenie efektywności organizacji w podejściu procesowym.

1. WPROWADZENIE

Współczesne organizacje ciągle poszukują nowych systemowych formuł prowadzących do doskonalenia i podnoszenia efektywności swojego działania, a tym samym adekwatnych do potrzeb ostrej konkurencji współczesnego rynku. Organizacje poszukują zatem skutecznych rozwiązań we własnym zakresie bądź starają się wykorzystać pomysły liderów rynkowych, firm doradczych i konsultingowych czy też specjalistów w dziedzinach skutecznego zarządzania w ośrodkach naukowo-badawczych. Stąd też w ostatniej dekadzie pojawia się coraz więcej nowych propozycji rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania mających za zadanie poprawić efektywność funkcjonowania organizacji, jakość produktów, usług bądź dostarczanych informacji. Pomimo zróżnicowania stopnia formalizacji, źródeł pochodzenia czy też obszarów aplikacyjnych tych rozwiązań większość z nich odznacza się wykorzystaniem w tym zakresie technologii informatycznych oraz zastosowaniem podejścia i zarządzania procesowego.

2. IDEA ZARZĄDZANIA PROCESAMI

Organizacja procesowa zapewnia większy niż formy klasyczne dynamizm działania systemu organizacyjnego, a jednocześnie pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów, jakimi dysponują współczesne organizacje. Podejście procesowe opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania, mając na uwadze procesy, a nie funkcje, dlatego też proces jest naturalną determinantą osiągania wzrostu efektywności współczesnej organizacji.

Podstawową zasadą, którą stosuje się do budowy konfiguracji działań zespołowych, jest ich podział na elementy, tak aby stały się zrozumiałe i możliwe do szybkiego opanowania przez człowieka. Kategorią taką jest proces, traktowany jako dynamiczny obiekt, wokół którego buduje się system relacji wewnątrzorganizacyjnych.

Istnieje olbrzymia wielość i różnorodność podejść do definiowania procesów.

M. Hammer i J. Champy pojmują procesy jako zbiór działań dysponujących na wejściu procesu nakładem, zaś na wyjściu procesu wywołujących skutek – efekt niosący wartość dla klienta². Badacze ci prezentują radykalne podejście do zagadnień reorganizacji.

¹ Dr inż. Renata Piętowska-Laska, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

² M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 25.

Na szczególną uwagę zasługuje także druga definicja procesu podana przez amerykańskiego naukowca T.H. Davenporta, który prezentował pragmatyczne podejście do zagadnień reorganizacji działalności biznesowej, oparte na stopniowej ewolucji i udziale pracowników. Według niego proces to strukturalny, mierzalny zestaw działań, zaprojektowany w celu stworzenia określonego produktu i/lub usługi dla klienta i/lub rynku, czego konsekwencją jest silne podkreślenie, „w jaki sposób jest to w organizacji robione”, a nie – jak do tej pory – „co jest w organizacji robione”. Tak pojmowany proces przekracza granice czasu i miejsca, ma dokładnie określony początek i koniec oraz precyzyjnie zdefiniowane wejścia i wyjścia³.

S. Cyfert podaje stosunkowo prostą definicję, zgodnie z którą proces to łańcuch logicznie powiązanych działań, polegających na takiej transformacji zasobów wejściowych, że wartość rezultatu na wyjściu – z punktu widzenia klienta – jest wyższa niż wartość nakładów na wejściu⁴.

Dla potrzeb niniejszej analizy przyjęto definicję procesu za P. Grajewskim, gdzie proces jest zbiorem sekwencyjnych czynności, powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich. Każdą czynność lub zbiór czynności można przedstawić jako proces, w wyniku którego z wartości początkowej, czyli nakładu, otrzymujemy rezultat, a więc nakład przekształcony i wzbogacony o wartość dodaną, stanowiącą wynik procesu⁵.

J. Brilman uważa, że o organizacji zorientowanej na procesy można mówić, gdy:

- zostały zidentyfikowane procesy, których liczba nie powinna przekraczać kilkunastu,
- zbudowane zostały mapy powiązań procesów,
- istnieje system pomiaru rezultatów procesów,
- realizowany jest proces zarządzania procesami, nakierowany na ich permanentne doskonalenie⁶.

Do charakterystycznych cech organizacji procesowej można zaliczyć:

- dążenie do uproszczenia procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo,
- implementację wewnątrz organizacji zasad wzajemnych relacji w układzie klient – dostawca, co w praktyce uprawnia członków organizacji procesowej do negocjowania między sobą warunków zarówno realizacji, jak i odbioru efektów pracy partnerów biznesowych,
- zespołowy charakter wykonywanej pracy w organizacji procesowej, co oznacza poszerzenie jej podmiotowości,
- decentralizację władzy w firmie, co sprowadza się do tego, że pracownicy nie tylko otrzymują sekwencyjne zadania do wykonania, ale także delegowane są im uprawnienia i kompetencje dotychczas zastrzeżone dla menedżerów,

³ T. H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993, s. 5. T.H. Davenport uważał, że orientacja na procesy biznesu w przedsiębiorstwie jest podstawą zastosowań technik informacyjnych (IT). Szerzej: T. Kasprzak, *Organizacja zorientowana na procesy biznesu – modelowanie referencyjne*, [w:] *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, red. T. Kasprzak, Difin, Warszawa 2005, s. 25–26.

⁴ S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 22.

⁵ P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 55.

⁶ S. Cyfert, *op. cit.*, s. 27; J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 302.

- podstawą wynagrodzenia są efekty, a nie realizacja – koncentracja na efektach powoduje określenie faktycznych wyników na podstawie wytworzonej wartości, którą w prosty sposób można zmierzyć,
- projektowanie przebiegów operacji w procesach w dostosowaniu do kontraktu po to, aby uzyskać w maksymalnym stopniu efekt dostosowania się organizacji procesowej do złożonego poziomu spełniania oczekiwań klienta,
- uprawnienie realizatorów do podejmowania niezbędnych decyzji i działań w wykonywaniu operacji w procesach, co pozwala na przybliżenie klienta do wykonawcy, twórcy wartości dodanej produktu lub usługi,
- konfigurację struktury organizacyjnej z uwzględnieniem proklienckiego ukierunkowania relacji wewnątrzorganizacyjnych⁷.

Zarządzanie procesami jest działaniem polegającym na optymalizacji struktury elementów organizacji ze względu na ich wpływ na kierowanie wartości ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów. Jest to zatem dążenie do maksymalnego udziału w tej strukturze elementów dodających wartość i minimalizacji udziału operacji nieefektywnych. W praktyce oznacza to poszukiwanie takiej struktury operacji, czyli składników procesu, która byłaby maksymalnie ukierunkowana na tworzenie wartości dodanej dla całego systemu organizacyjnego, a więc i jego poszczególnych części⁸.

Istnieją jednak pewne ograniczenia we wdrażaniu idealnej struktury procesowej w rzeczywistość organizacyjną przedsiębiorstw. Niemożność przeszczepienia jej na grunt współczesnych organizacji wynika z istniejących uwarunkowań technologicznych, ale również z poziomu kultury organizacyjnej oraz kwalifikacji pracowniczych. Oznacza to, że koncepcje idealnej organizacji procesowej należy traktować jako postulat i docelową propozycję rozwiązań z zakresu obszaru organizacji i zarządzania. Jednakże ów dezyderat może zostać częściowo zrealizowany poprzez nałożenie struktury procesów na istniejącą strukturę funkcjonalną. Pozwoli to na zbudowanie systemu zarządzania procesami.

3. SYSTEMOWE PODEJŚCIE DO ORGANIZACJI

Usprawnianie działania w firmie na podstawie analizy procesów pozwala na dynamizację systemu organizacyjnego. Systemowy mechanizm funkcjonowania organizacji uświadamia jej członkom, że jest ona swoistym ekosystemem elementów o skomplikowanym układzie wzajemnych zależności. Ingerencja nawet w jeden element systemu może zburzyć logikę jego funkcjonowania i zagrozić egzystencji całości.

Badanie systemowe opiera się na ogólnej teorii systemów. Jest to badanie całościowe, wskazujące na powiązanie badanego elementu z innymi; określa ono również jego wewnętrzną strukturę, jak również pozwala analizować w sposób możliwie pełny wszystkie aspekty i formy istnienia lub funkcjonowania owego elementu⁹.

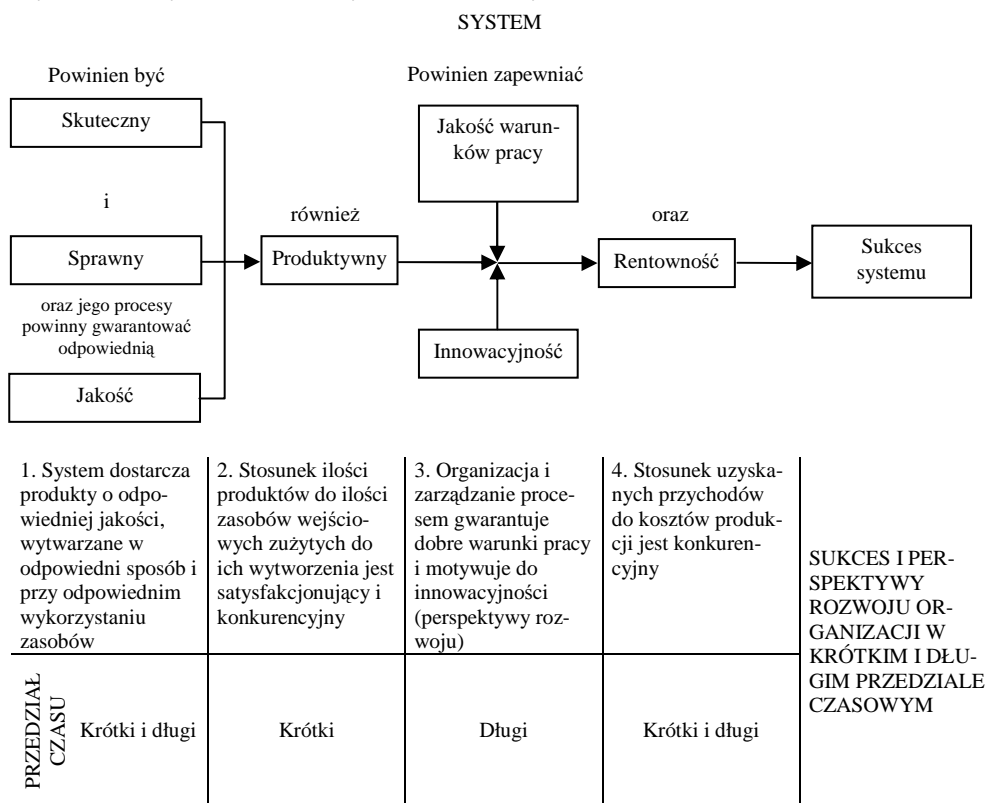
Wielowymiarową ocenę wyników działania systemu przedstawia rys. 1.

⁷ Por. S. Cyfert, *op. cit.*, s. 27; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 61–63.

⁸ P. Grajewski, *op. cit.*, s. 56.

⁹ J. Fryca, *Kształtowanie systemów pracy w przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 28.

Rys. 1. Wielowymiarowa ocena wyników działania systemu



Źródło: A. Kosieradzka, S. Lis, *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 24.

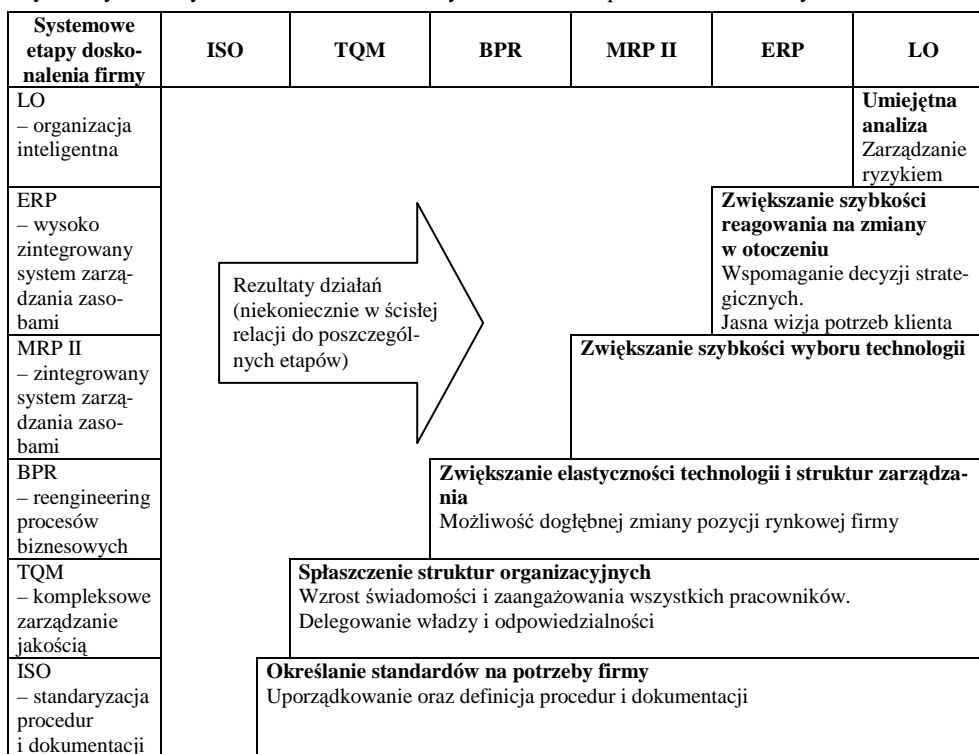
Jak wynika z rys. 1, istnieje kilka miar wyników działania systemów. Priorytety i względna ważność poszczególnych miar zależą m.in. od:

- rodzaju systemu (sektor publiczny, sektor prywatny; wytwarzanie, usługi, szkolnictwo, przemysł paliwowy, samochodowy, elektroniczny, farmaceutyczny itp.; przedsiębiorstwo duże, średnie, małe, zintegrowane, rozproszone, wysoko specjalizowane itp.),
- specyfiki i wielkości systemu (stanowisko, grupa robocza, wydział, sekcja, zakład, przedsiębiorstwo, branża itp.)¹⁰.

Aby firma dobrze prosperowała i była produktywna, musi przechodzić permanentne, systemowe doskonalenie na każdym etapie swojego funkcjonowania (por. rys. 2).

¹⁰ A. Kosieradzka, S. Lis, *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 24.

Rys. 2. Systemowy model doskonalenia firmy XXI wieku – spodziewane rezultaty



Źródło: P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 45.

Na rys. 2 zaprezentowano etapy rozwoju współczesnych organizacji, które chcą być konkurencyjne na rynkach lokalnych, krajowych i międzynarodowych.

Potrzeba stosowania podejścia systemowego w rozwiązywaniu różnorodnych zagadnień ekonomicznych jest bezsporna, co potwierdzają następujące fakty:

- cząstkowe (nawet bardzo dobre) wyniki działania części systemu (podsystemu) nie zawsze prowadzą do dobrych wyników systemu jako całości, jeżeli nie zostały w dostatecznym stopniu uwzględnione relacje pomiędzy częściami systemu (suma optimum podsystemów nie musi się równać optimum systemu),
- cząstkowe postanowienia stosowane w zarządzaniu (np. przedsiębiorstwa w stosunku do zakładów), w dziedzinie produkcji, zaopatrzenia, płac, inwestycji, warunków pracy itp., które – jeśli oceniamy je oddzielnie – są niejednokrotnie bardzo dobre jakościowo, nie zawsze prowadzą do dobrego zarządzania całym przedsiębiorstwem.

Ciągły proces zmian elastycznie wkomponowany w operacyjne działania organizacji prowadzi do osiągnięcia przez firmę najwyższego poziomu procesu doskonalenia systemu zarządzania, a mianowicie miana organizacji inteligentnej.

4. PODNOSZENIE EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI W PODEJŚCIU PROCESOWYM

Jedną z wielu zalet organizacji zorientowanej na procesy w porównaniu z organizacją czysto funkcjonalną są znacząco lepsze możliwości jej doskonalenia i podnoszenia jej efektywności. W systemowym ujęciu procesów, dysponując mapą procesów i zarządzając nimi, organizacja otwiera się bowiem na ciągłe doskonalenie procesów oraz akcentowanie celowości i elastyczności systemu. W tym celu należy odwołać się do najlepszych praktyk z tego obszaru badań.

W zakresie efektywności najlepsza metoda doskonalenia organizacji opracowana została przez G.A. Rummlera i A.P. Brache'a. Reprezentuje ona holistyczne postrzeganie natury organizacji, zgodnie z którym skuteczne podnoszenie efektywności organizacji wymaga odpowiedniego sformułowania celów, zaprojektowania oraz zarządzania na każdym z trzech poziomów analizy: na poziomie organizacji, procesu oraz stanowiska pracy. Wszystkie trzy poziomy są współzależne, to znaczy stanowisko pracy nie może być właściwie opisane bez zrozumienia procesów, w które jest zaangażowane. Każda próba zdefiniowania celów organizacji bez połączenia ich z procesami oraz systemem efektywności pracowników skazana jest na porażkę¹¹.

Istota i zasady podnoszenia efektywności organizacji osiągane dzięki zastosowaniu metody G.A. Rummlera i A.P. Brache'a realizowane są w wyniku analizy realizowanej jednocześnie w dwóch wymiarach. Pierwszym z nich jest wymiar poziomu organizacji, procesów i stanowiska organizacyjnego, drugi zaś stanowi wyróżnienie trzech zmiennych (potrzeb efektywności), do których można zaliczyć: cele organizacji, procesów i stanowisk pracy; sposoby zaprojektowania organizacji, obejmujące zmienne parametryzujące i opisujące strukturę organizacyjną, zorganizowanie procesu i stanowiska pracy; sposoby zarządzania na poziomie organizacji, procesu i stanowiska pracy. Poziomy podnoszenia efektywności w metodzie Rummlera – Brache'a przedstawia rys. 3.

W metodzie tej proces podnoszenia efektywności organizacji jest procesem sekwencyjnym, obejmującym czternaście etapów, realizowanych na wszystkich trzech poziomach doskonalenia organizacji. Opierając się na zaprezentowanym modelu poziomów podnoszenia efektywności organizacji, G.A. Rummler i A.P. Brache opracowali procedurę doskonalenia procesów obejmującą pięć faz:

- planowanie podnoszenia efektywności,
- zdefiniowanie projektu,
- analiza i projektowanie procesu,
- wdrożenie,
- zarządzanie procesem¹².

Koncepcja trzech poziomów efektywności służy jako:

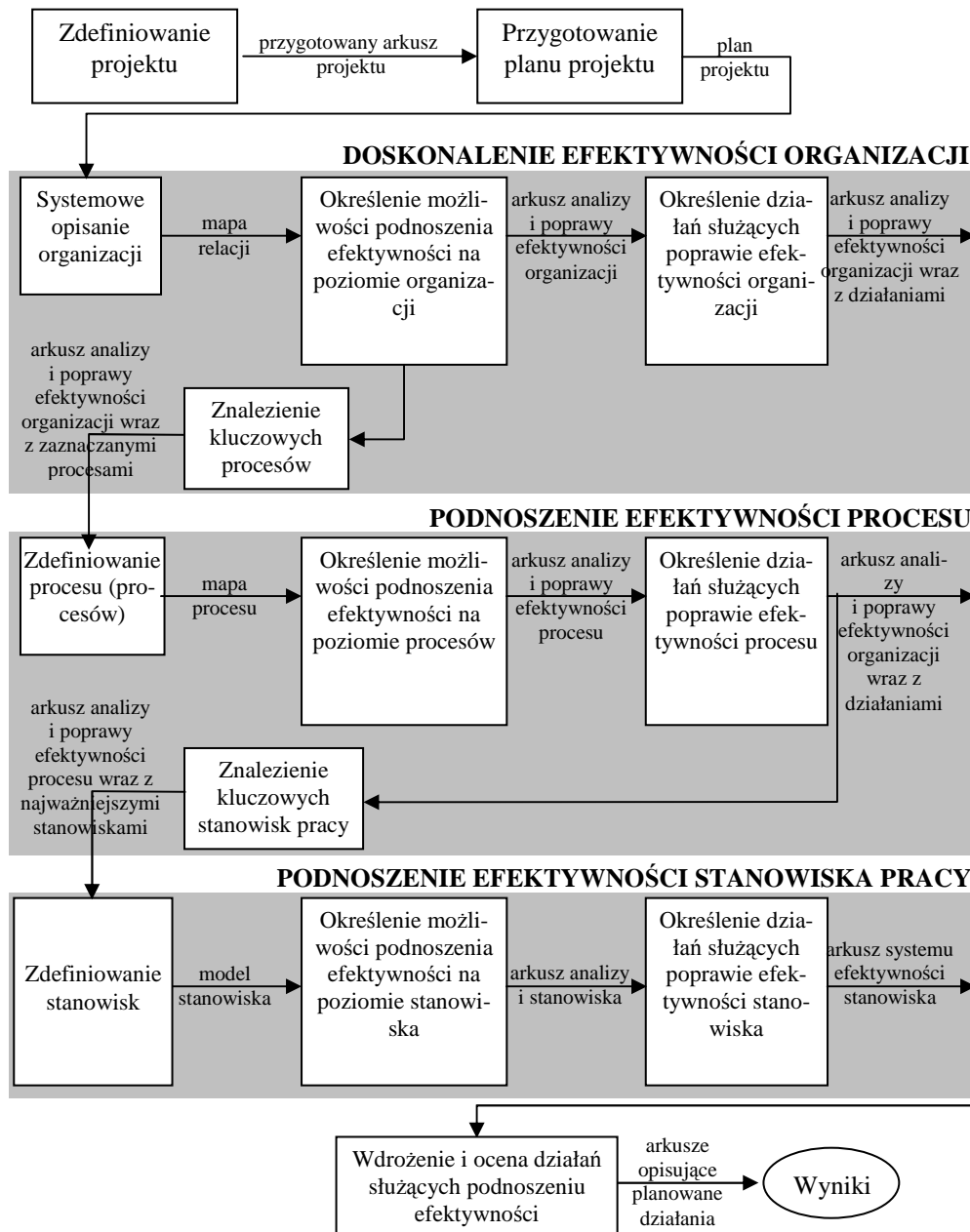
- narzędzie diagnozowania i usprawniania nieefektywnie funkcjonujących organizacji oraz metoda ciągłej poprawy efektywnie funkcjonujących systemów,
- podejście pozwalające na sformułowanie nowej strategii organizacji,
- procedura pozwalająca na zaprojektowanie od podstaw nowej organizacji¹³.

¹¹ G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 54.

¹² Szerzej: S. Cyfert, *op. cit.*, s. 64–67.

¹³ *Ibidem*, s. 56.

Rys. 3. Poziomy podnoszenia efektywności w metodzie Rummlera-Brache'a

ZDEFINIOWANIE PROJEKTU ORAZ JEGO ZAPLANOWANIE

Źródło: S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 66.

Metodę tę można uznać za logiczną i spójną koncepcję, umożliwiającą organizacji doskonalenie procesów, a tym samym pozwalającą dokonać dokładnej diagnozy sytuacji na poziomie organizacji, procesu i stanowiska pracy.

5. ZAKOŃCZENIE

Podsumowując dotychczasowe rozważania należy stwierdzić, iż sprawnie funkcjonujący system zarządzania procesami nie ogranicza się tylko do poziomu procesu, lecz może przyczynić się do stałego podnoszenia efektywności całej organizacji. Można tego dokonać poprzez: wprowadzanie odpowiednich miar i celów; śledzenie bieżących wyników organizacji, poszukiwanie luki pomiędzy wynikami a stawianymi celami, identyfikowanie ich przyczyn oraz podejmowanie odpowiednich działań korekcyjnych; racjonalnie wykorzystywane informacje, stanowiące istotny zasób każdej firmy.

Aby mogło się to dokonać, trzeba najpierw zrozumieć zasady działania organizacji, współpracować ze wszystkimi zaangażowanymi w wykonanie zadań działami, wziąć pod uwagę wspólne dobro całego procesu oraz stworzyć odpowiedni system efektywności pracowników.

LITERATURA

- [1] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- [3] Davenport T.H., *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- [4] Fryca J., *Kształtowanie systemów pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- [5] Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- [6] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [7] Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [8] Kasprzak T., *Organizacja zorientowana na procesy biznesu – modelowanie referencyjne*, [w:] *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, red. T. Kasprzak, Difin, Warszawa 2005, s. 21-105.
- [9] Kosieradzka A., Lis S., *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- [10] Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

THE PROCESS MANAGEMENT SYSTEM: INCREASING THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION

The article presents the essence of process management in the operational activity of an enterprise. The systemic approach to organization, introduced as an effective road to success, is discussed, and the improvement and increasing effectiveness of an organization in the process approach to management are exposed.