

## **Zarządzanie procesami i jego rola w dynamicznych koncepcjach zarządzania**

### **Wprowadzenie**

W każdej firmie zachodzą procesy, które nieustannie pozostają w ścisłej synergii. Współzależność i relacje procesów tworzą jakość funkcjonowania całej organizacji. Jeśli w którymś miejscu praca przebiega nieefektywnie lub mało wydajnie, zawsze ma to negatywny wpływ na przedsiębiorstwo jako całość. Konsekwencje mają różną skalę i sięgają od pogorszenia prostych wskaźników ekonomicznych do zmiany charakteru relacji z otoczeniem firmy i trwałej utraty reputacji.

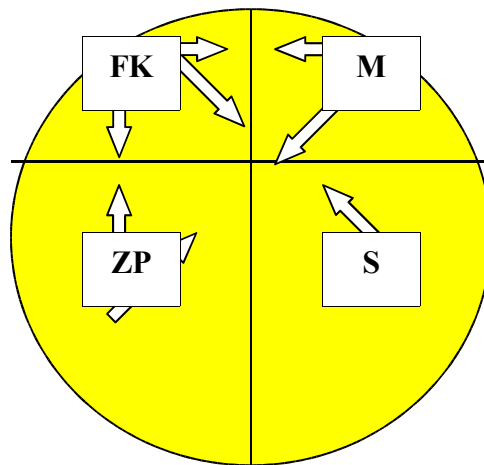
Zgodnie z klasyczną koncepcją, przedsiębiorstwo jest postrzegane jako zbiór funkcji (np.: marketing, kadry, działy badawczo- rozwojowe, produkcja, sprzedaż), w których niejako w separacji realizowane są cząstkowe zadania przydzielone tylko do danego działu. Osoby zatrudnione w poszczególnych komórkach, choć niewątpliwie mające duże kompetencje w zakresie wykonywanych zadań, często tracą ogłód na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości i postrzegają organizację jedynie przez pryzmat wykonywanych w danych jednostkach działań. Takie postrzeganie przedsiębiorstwa rodzi wiele konfliktów celów pomiędzy poszczególnymi czynnościami, fazami przepływu produktów czy informacji oraz odpowiadającymi im komórkami organizacyjnymi w strukturze przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Związane jest to najczęściej z subiektywnym przecenianiem roli, jaki dany dział pełni, oraz z brakiem koordynacji i integracji działań związanych z fizycznym przepływem informacji, produktów, usług wewnątrz przedsiębiorstwa. Można to zaobserwować przyglądając się działaniom poszczególnych pionów funkcjonalnych (rys.1):

- Pion ZAOPATRZENIA i PRODUKCJI – dążenie do wysokiego bezpieczeństwa zaopatrzeniowego, w celu zachowania ciągłości produkcji, możliwie rzadkie przeobrażanie linii produkcyjnej do produkowania wyrobów innych niż standardowe,
- Pion MARKETINGU – dążenie do skutecznego promowania produktów firmy, presja na większe fundusze reklamowe, dystrybucja produktów jak najbliżej klienta, zróżnicowanie asortymentu,

---

<sup>1</sup> Witkowski J. „Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, por. s. 13-14.

- Pion FINANSOWO-KSIĘGOWY – dążenie do minimalizacji kosztów, w celu poprawy płynności firmy oraz zwiększenia możliwości kredytowych przedsiębiorstwa, minimalizacja zapasów firmy, gdyż generują koszty magazynowania, ustalanie budżetu reklamowego z punktu widzenia rachunku ekonomicznego, a nie potrzeb konkurencyjnych firmy,
- Pion SPRZEDAŻY – maksymalizacja sprzedaży po najwyższej cenie i każdej ilości, możliwie wieloma kanałami dystrybucji, co nie zawsze jest zgodne z zachowaniem najwyższej jakości obsługi klienta, oraz generuje wysokie koszty.



**Rys. 1 Przykładowe konflikty celów w obrębie tradycyjnie zorganizowanego przedsiębiorstwa.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Witkowski J. „Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s.13-14

W celu ograniczenia tego typu konfliktów, powstających na stykach różnych służb funkcjonalnych, niezbędne jest postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat zachodzących w nim procesów. Powoduje to powstanie dynamicznego obrazu zmian zachodzących w firmie. W wyniku takiego spojrzenia obserwator wykracza poza funkcjonalny układ struktur, uzyskując możliwość weryfikacji skuteczności wielu, powiązanych ze sobą działań przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji o ich doskonaleniu. Kierunki tego doskonalenia, to takie budowanie sekwencji i powiązań procesów, aby w sposób maksymalny przyczyniały się one do realizacji celu, którym dla podmiotu gospodarczego jest zarabianie pieniędzy. Cel ten określa kierunek polaryzacji procesów w firmie tak, aby były one skierowane na klienta i jego satysfakcję, gdyż właśnie na zadowolonych klientach zarabia każde przedsiębiorstwo.

## Zarządzanie procesami – podstawowe założenia

Zarządzanie procesami jest oparte na wielu priorytetach gospodarczych, jednak najważniejszym jest wnoszenie wartości dla klientów<sup>2</sup> (nie tylko tych zewnętrznych -finalnych, lecz także tych wewnętrznych, a więc współpracowników z innych pionów funkcjonalnych). Polega ono na systematycznej ocenie efektów i doskonaleniu funkcjonowania procesów, poprzez wprowadzanie korekt, gdy osiągnięte rezultaty odbiegają od założonych.

Skuteczne zarządzanie procesami wymaga reorientacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa z układu pionowego w kierunku układu poziomego. Sprzyja to lepszej komunikacji wewnątrz firmy i wymianie informacji, oraz zmianie optyki postrzegania organizacji ze statycznej na dynamiczną<sup>3</sup>, czyli wychwytywania istotnych procesów przenikających przez całą organizację.

Innym ważnym elementem zarządzania procesami jest budowa mapy procesów zachodzących w organizacji. Każda firma powinna opracować przejrzystą mapę swoich procesów, zarówno tych głównych (podstawowych) o znaczeniu strategicznym dla przedsiębiorstwa, jak i tych pomocniczych (wspomagających), które są komplementarne w stosunku do procesów głównych. Ważnym elementem na początku konstruowania mapy procesów jest zdefiniowanie procesu. Najczęściej definiuje się go jako *strumień działań przetwarzających surowce, półprodukty, informacje, usługi pochodzące od dostawców w produkty, usługi dla klientów zawierającą wartość dodaną*<sup>4</sup>. Istotne jest to, że nie każdy proces ma charakter fizyczny, coraz częściej procesowi przetwarzania podlegają zasoby niematerialne np.: informacja, doświadczenie lub wiedza. Działalność przedsiębiorstwa z reguły składa się z sześciu głównych rodzajów procesów operacyjnych, odmiennych w zależności od rodzaju działalności (produkcyjnej czy usługowej) oraz sześciu rodzajów procesów wspomagających (rys. 2).

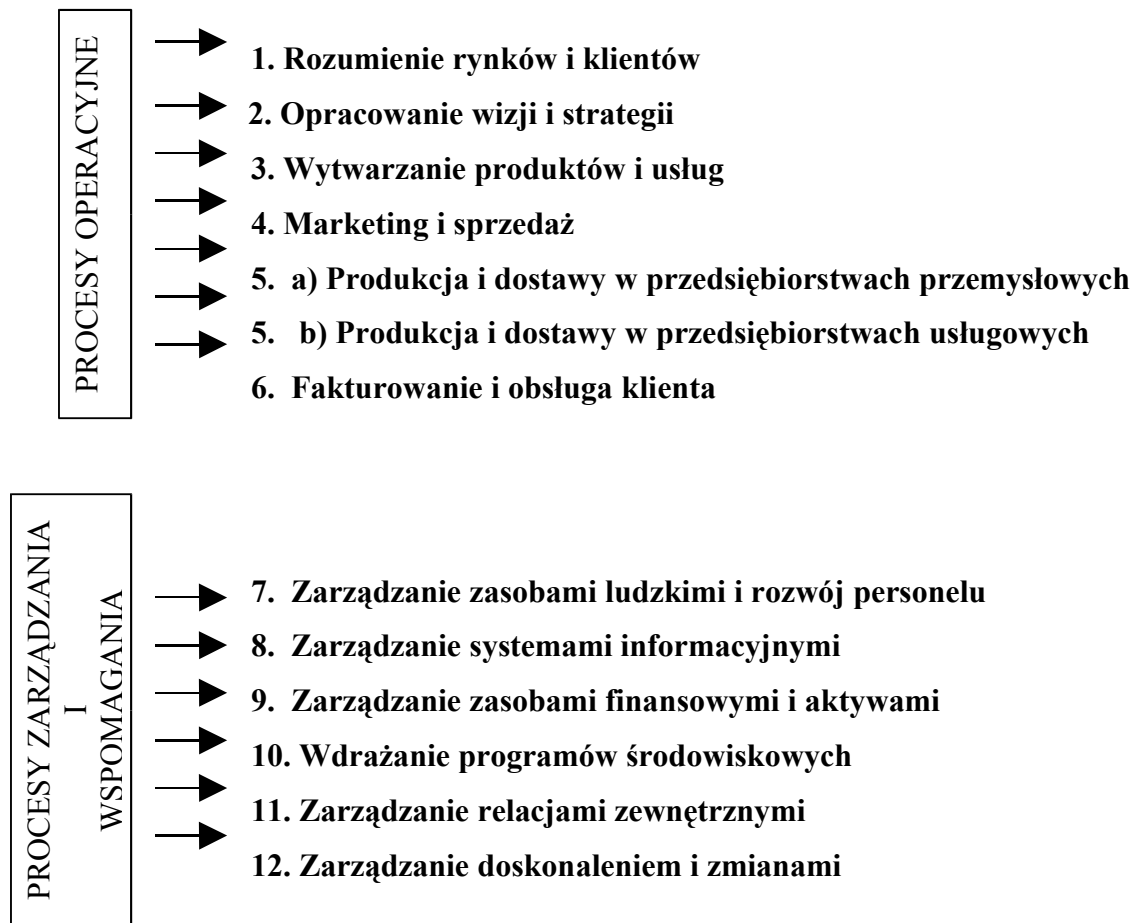
---

<sup>2</sup> Brilman J. „Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania”, PWE, Warszawa 2002, por. s. 293.

<sup>3</sup> Perechuda K. „Metody zarządzania przedsiębiorstwem”, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, por. s.40.

<sup>4</sup> Brilman J. op.cit., por. s. 286-287.

## GLÓWNE PROCESY OPERACYJNE I WSPOMAGAJĄCE



Rys. 2 Klasyfikacja procesów operacyjnych według International Benchmarking Clearinghouse.

Źródło: Brillman J. „Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania” PWE, Warszawa 2002, s. 300.

Modelowanie procesów ma za zadanie dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak działa nasza organizacja?
- Jakie procesy są realizowane przez naszą firmę i czy są one wystarczająco efektywne i wydajne?
- Czy możliwe jest usprawnienie realizowanych procesów?
- Czy procesy są realizowane zgodnie z założeniami strategicznymi przedsiębiorstwa?

Konfrontując uzyskane odpowiedzi na zadane wyżej pytania ze wzorcowym wizerunkiem naszego przedsiębiorstwa, wyłaniają się obszary, których działania należy zweryfikować i usprawnić, lub - jeżeli to konieczne- zaprojektować od nowa.

## Główne korzyści ze stosowania zarządzania procesowego

Analiza procesów, wychodząca od uwzględnienia oczekiwań klientów finalnych, często prowadzi do zmian ról, zadań i ich przemieszczenia pomiędzy komórkami funkcjonalnymi. Poprzez sporządzenie mapy procesów, często można wychwycić zadania, które są dublowane w wielu działach, co ogranicza efektywność działania firmy, a także zwiększa koszty jej funkcjonowania. Istotnym elementem w podejściu procesowym do zarządzania przedsiębiorstwem jest zmiana struktury organizacyjnej, która uwzględnia potrzebę większej mobilności pracowników, oraz ich wiedzy, doświadczenia, a także informacji. Dzięki implementacji założeń zarządzania procesowego do organizacji, powstaje znaczna lista korzyści<sup>5</sup>:

- powstaje jednolity opis działania przedsiębiorstwa – poszczególni uczestnicy procesu poznają cały proces, zasady jego funkcjonowania oraz swoją w nim rolę, wiedzą również kto i w jakim stopniu odpowiada za prawidłowy przebieg procesu,
- następuje silne zorientowanie całego przedsiębiorstwa na stałe uzyskiwanie satysfakcji klienta, dzięki łatwemu ustalaniu przyczyn jej braku (opóźnienia, błędy itp.), oraz jej stałe monitorowanie,
- ustalanie najlepszego (pod względem czasu, zasobów, kosztów) sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, oraz stworzenie mechanizmu łatwiejszego i szybszego adaptowania się do zmiennego otoczenia w przyszłości,
- usprawnianie komunikacji i współpracy wewnątrz firmy, oraz poprawa kultury organizacyjnej i atmosfery pracy w zespołach,
- przygotowanie do zbudowania i łatwiejszego wdrożenia systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2000,
- przygotowanie do wdrożenia systemu typu „workflow” (automatyzacja całości lub części procesu przedsiębiorstwa, w trakcie którego informacje przechodzą między uczestnikami procesu zgodnie z procedurami)<sup>6</sup>,
- racjonalny wybór i efektywniejsze wdrożenie zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem (system ERP)<sup>7</sup>,
- identyfikacja i klasyfikacja obszarów do usprawnień, pozwalająca na ciągłe doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa,

<sup>5</sup> Brillman J. „Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania” PWE, Warszawa 2002, por. s.293-302.

<sup>6</sup> Martyniak Z. „Nowe metody i koncepcje zarządzania”, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002, por. s.112-115.

<sup>7</sup> Enterprise Resource Planning – zintegrowane planowanie zasobów przedsiębiorstwa za pomocą zaawansowanych technologii komputerowych.

- uporządkowanie realizowanych przez organizację procesów, oraz stałe monitorowanie wyników osiąganych przez poszczególne procesy,
- stopniowe uaktywnianie pracowników (poprzez przypisywanie im ról właścicieli procesów – „process owners”) oraz maksymalne wykorzystywanie ich potencjału.

Oczywiście, niektóre z wyżej wymienionych korzyści można uzyskać, podążając inną ścieżką aniżeli analizując procesy np. poprawa przepływu informacji. Niemniej trudno jest osiągnąć je wszystkie bez spojrzenia na organizację w sposób dynamiczny.

### **Zarządzanie procesami a wybrane dynamiczne koncepcje zarządzania**

Jak istotną i skuteczną koncepcją jest zarządzanie procesowe, świadczy fakt, iż wiele nowoczesnych koncepcji wykorzystuje, jeżeli nie w całości, to przynajmniej we fragmentach, założenia podejścia procesowego. W niniejszym opracowaniu postaram się zidentyfikować elementy, które są wspólne dla zarządzania procesowego i trzech popularnych koncepcji: Business Process Reengineering, Lean Management oraz Total Quality Management. Rdzeniem ich założeń jest skupienie uwagi na usatysfakcjonowaniu klienta. Natomiast jako drogę do osiągnięcia tego celu nadrzędnego przyjmują: analizowanie, udoskonalanie i stały monitoring procesów realizowanych przez organizację.

Prezentując bardziej syntetyczne ujęcie głównych założeń w poniższej tabeli, jeszcze wyraźniej widać, jak bardzo bazują one na zarządzaniu procesowym, choć każda z nich w trochę odmienny sposób (tab.1.).

Tabela 1. Elementy zarządzania procesowego w wybranych koncepcjach zarządzania

<b>ZARZĄDZANIE PROCESAMI W KONCEPCJACH:</b>			
<b>BUSINESS PROCESS REENGINEERING</b>		<b>LEAN MANAGEMENT</b>	<b>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</b>
CE CH Y WS PÓ LN E	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza procesów związanych z zaspokajaniem potrzeb klientów i ich systematyczne ulepszanie. Tworzenie wartości dla klienta.</li> <li>2. Praca grupowa przy ulepszaniu procesów. Przy wdrażaniu procesów, szkolenia pracowników. Grupy powiązane poziomo i pionowo. Ciągłe uczenie się i wymiana doświadczeń. Zaangażowanie wszystkich pracowników i wspólna odpowiedzialność.</li> <li>3. Relacje wewnątrz przedsiębiorstw: dostawca – klient; Pojęcie <i>klientów wewnętrznych i zewnętrznych</i>.</li> <li>4. Spłaszczenie struktur hierarchicznych, decentralizacja decyzji, zmiana kultury organizacyjnej i systemu wartości.</li> <li>5. Stały monitoring przebiegu procesów i wprowadzanie korekt w celu zwiększenia efektywności ich funkcjonowania.</li> </ol>		
CE CH Y CH AR AK TE RY ST YC ZN E DL A DA NEJ KO NC EP CJI	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Radykalne zmiany, rekonstrukcja procesów lub zorganizowanie ich na nowo.</li> <li>7. Uwzględnianie istniejących ograniczeń.</li> <li>8. Benchmarking<sup>8</sup> procesów.</li> <li>9. Redukcja kosztów i skrócenie czasu trwania procesu.</li> <li>10. Wykorzystanie nowych technologii informatycznych.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Upraszczenie procesów i ich większa przejrzystość.</li> <li>7. Rozróżnienie między wartością dla klienta, a marnotrawstwem - likwidacja procesów nie wnoszących wartości dodanej.</li> <li>8. „Odchudzanie się” przedsiębiorstwa np. przez outsourcing pewnych funkcji.</li> <li>9. Mniejszy nacisk na kontrolę jakości, większy na bezusterkowe wykonanie - błędy pozwalają ulepszać proces.</li> <li>10. Duża rotacja pracowników, nieustanne pogłębianie wiedzy i kwalifikacji.</li> <li>11. „Kaizen” - ciągłe poszukiwanie doskonałości.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Nieustanne poszukiwanie doskonałości – „kaizen”.</li> <li>7. Narzędzia służące pomiarowi i zapewnianiu jakości – np. cykl PDCA<sup>9</sup>.</li> <li>8. Kontrola jakości, informacja i rozwiązywanie problemów na możliwie najniższym poziomie organizacji.</li> <li>9. Samoocena pracowników i ich rezultatów, utrwalanie zadowolenia współpracowników i podwładnych.</li> <li>10. Poszerzanie autonomii zespołów i docenianie ich wyników, zwiększanie odpowiedzialności pracowników, ustawiczne dokształcanie.</li> <li>11. Stopniowa poprawa.</li> </ol>

<sup>8</sup> Benchmarking - podpatrywanie i wdrażanie rozwiązań najlepszych firm (liderów) w danej branży, lub w danym obszarze działań

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: Martyniak Z. „*Nowe metody i koncepcje zarządzania*”, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002, s.71-82, 101-108; Brillman J. „*Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*”, PWE, Warszawa 2002, s.225-304; Lichtarski J. „*Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*”, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s.257-287.

Przedstawione powyżej cechy zarządzania procesowego nie są wszystkimi, jakie można zidentyfikować w prezentowanych koncepcjach. Są to jedynie syntetycznie ujęte elementy, które w oczywisty sposób wskazują na obecność i dużą rolę podejścia procesowego w powyższych koncepcjach. Po wnikliwszej analizie, podobnych - w sensie wskazujących na zarządzanie procesowe - cech można zidentyfikować jeszcze więcej, jednak tak samo działałoby się z cechami charakterystycznymi dla każdej z nich, a tym samym różnicujących je między sobą. Fakt ten udowadnia, że choć każda z koncepcji opiera się o podstawowe założenia podejścia procesowego, to jednak w inny sposób realizują poszczególne założenia, inną wagę przypisują do poszczególnych z nich, oraz inaczej są one wdrażane do organizacji.

Absurdem byłoby stawianie znaku równości pomiędzy radykalnym, stanowczym Reengineeringiem (nagła, nierzadko jednorazowa przebudowa procesu i udoskonalanie go np. w oparciu o benchmarking najlepszych w branży), a stopniowym, konsekwentnym kompleksowym zarządzaniem jakością (TQM), czy koncepcją Lean, gdzie nieustannie poszukiwana jest doskonałość, gdzie następuje systematyczne doskonalenie procesów i uczenie się na własnych błędach. Niemniej, rdzeniem każdej z nich jest skupienie się na procesach, ich analizowaniu oraz poprawianiu, w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania zarówno samego procesu, jak i całej organizacji.

## **Zakończenie**

Niniejsze opracowanie miało na celu uwidocznienie, jak wielką, i z upływem lat coraz większą, rolę będzie odgrywało zarządzanie procesowe w nowoczesnym zarządzaniu. Składa się na to wiele czynników. Ważniejszymi z nich są m.in. większa niż kiedykolwiek zmienność otoczenia firmy, która wymusza szybkie dostosowywanie się do zmian oraz zwiększenie roli zasobów niematerialnych (takich jak wiedza czy informacja), które coraz częściej muszą być w rotacji pomiędzy poszczególnymi komórkami firmy. Ważnym czynnikiem są także coraz wyższe wymagania klientów, które z kolei powodują wzrost złożoności poszczególnych procesów, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Takich równie istotnych czynników można mnożyć, jednak wszystkie one wymuszają na przedsiębiorstwie jako

---

<sup>9</sup> „*plan, do, check, act*” – planowanie działań rozwiązujących problem jaki wystąpił w ramach danego procesu, ich realizacja – rozwiązanie problemu, sprawdzanie wyników, kontynuacja działań usprawniających dany proces.



całości, większą elastyczność oraz większą konkurencyjność. Oznacza to, że nowoczesna firma, chcąc funkcjonować na rynku, powinna:

- łatwiej się dostosowywać do zmian: a więc zapewnić szybki przepływ informacji, łatwiejszą komunikację wewnątrz firmy, znoszenie barier informacyjnych,
- szybko reagować na bodźce z wnętrza i z zewnątrz firmy: wykorzystywać szanse i własny potencjał oraz walczyć ze słabościami,
- stymulować kreatywność wszystkich pracowników, integrować ich oraz decentralizować decyzje.

Większości tych wymagań może sprostać jedynie dynamiczne spojrzenie na organizację, a więc spojrzenie przez pryzmat procesów tam realizowanych. Dopiero taka optyka może pomóc nam lepiej organizować pracę kadry i funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, a tym samym umacniać jego pozycję konkurencyjną. Warto również dodać, że większość powstających koncepcji zarządzania, utożsamianych z koncepcjami XXI-ego wieku, także bazuje na procesach. Warto tu wspomnieć o zarządzaniu wiedzą, czy „organizacji uczącej się”. W nich właśnie wiedza, informacje, poddawane są procesom lokalizowania, pozyskiwania, gromadzenia, pogłębiania, wymiany i wykorzystywania, w celu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów<sup>10</sup>. Tu również uwydatniają się wady tradycyjnych, strukturalnie zorganizowanych przedsiębiorstw, których mała elastyczność będzie utrudniała wprowadzanie założeń nowoczesnych, dynamicznych koncepcji zarządzania<sup>11</sup>.

Innym istotnym dowodem na skuteczność zarządzania procesami i opartych na jego założeniach, dynamicznych koncepcji, jest ogromna ilość przedsiębiorstw, działających w skali globalnej, które odnoszą sukcesy. Warto tu wspomnieć o takich firmach jak: Toyota, Hewlett-Packard, czy DHL, które mimo rosnącej konkurencji, nadal utrzymują się w czołówce korporacji w swoich branżach. Ich przewaga wynika właśnie z systematycznej, konsekwentnej i skrupulatnej dbałości o realizowane w nich procesy, takie jak zarządzanie i kontrola jakości, logistyka i obsługa klienta, czy zarządzanie zasobami ludzkimi.

W ostatnich latach, zwrócono również uwagę na to, że podejście procesowe wskazuje, które aktywności pozwalają osiągać trwałą przewagę strategiczną na rynku, poprzez kreowanie wartości dla klienta<sup>12</sup>. Czyli stało się ono użytecznym narzędziem analizy strategicznej, i to w tym obszarze strategii upatrują możliwości konkurowania z innymi

---

<sup>10</sup> Probst G., Raub S. Romhardt K. „Zarządzanie wiedzą w organizacji”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, por. s.40.

<sup>11</sup> Lichtarski J. „Podstawy nauki o przedsiębiorstwie”, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, por. s.257-260.

<sup>12</sup> Oblój K. „Strategia organizacji”, PWE, Warszawa 2001, por. s.210.

firmami, poprzez lepsze zorganizowanie procesów ukierunkowanych na osiągnięcie satysfakcji klientów. To również przekonuje, że tak naprawdę, dobrze zorganizowany i wykonywany proces, może stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Podsumowując, można zdecydowanie stwierdzić, że rola zarządzania procesami, będzie stale rosła i nowoczesne przedsiębiorstwa będą opierać swoje funkcjonowanie na jego założeniach. W przeciwnym wypadku, nie sprostają wymogom, jakie stawiają bardzo wymagający klienci, którzy oczekują produktu wysokiej jakości, po niewygórowanej cenie i z możliwością zakupu na preferencyjnych warunkach, niedaleko od miejsca zamieszkania.

#### Literatura:

1. Brilman J. „*Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*”, PWE, Warszawa 2002;
2. Lichtarski J. „*Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*”, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001;
3. Martyniak Z. „*Nowe metody i koncepcje zarządzania*”, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002;
4. Obłój K. „*Strategia organizacji*”, PWE, Warszawa 2001;
5. Probst G., Raub S. Romhardt K. „*Zarządzanie wiedzą w organizacji*”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002,
6. Steinman H., Schreyögg G. „*Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001;
7. Witkowski J. „*Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*”, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.

#### **Streszczenie**

Artykuł opisuje rolę zarządzania procesowego w nowoczesnych koncepcjach zarządzania. Autor przedstawia podstawowe założenia oraz główne korzyści z wdrożenia zarządzania procesowego do przedsiębiorstwa. W ostatniej części są ukazane elementy wspólne zarządzania procesowego i popularnych dynamicznych koncepcji zarządzania tzn. Total Quality Management, Lean Management oraz Business Process Reengineering.

#### **Summary**

This article describes the role of process management in modern conceptions of management. The author describes main assumptions of this conception and main advantages of implementation in companies. The last part of this article showing elements, which are

common for process management and other popular dynamic conceptions of management, like Total Quality Management, Lean Management and Business Process Reengineering.