

# **JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA PROCESAMI BIZNESOWYMI**

**Mariusz Maciejczak**

Konferencja Business Process Management Trends, 26 stycznia 2016 roku, Warszawa



# Cele i hipoteza



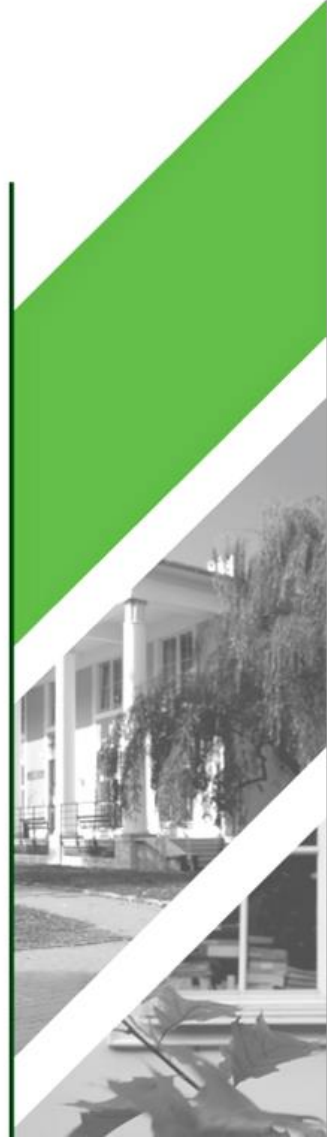
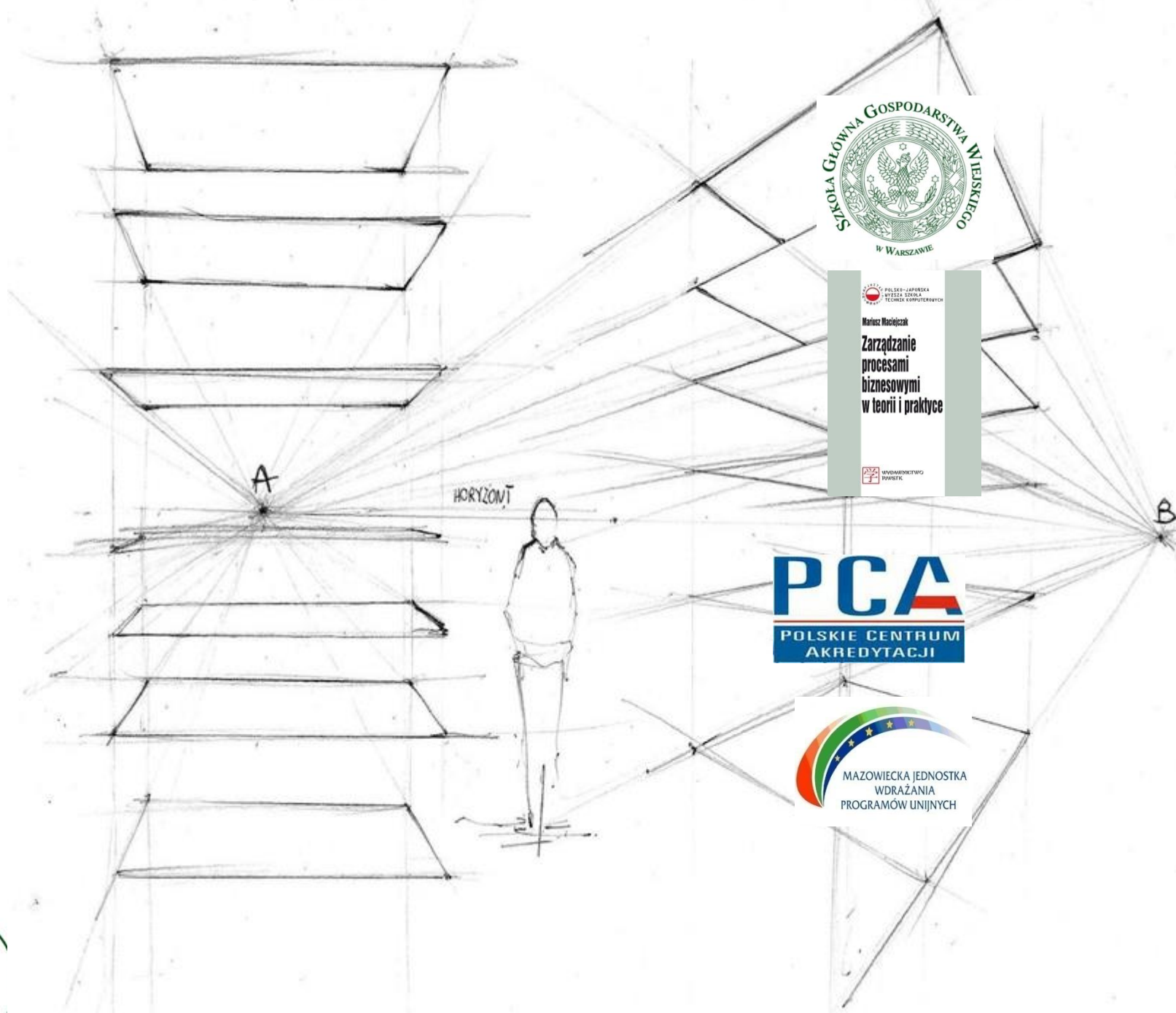
- Wielowymiarowość i holizm – systemowe podejście do procesów biznesowych
- Zarządzanie procesami biznesowymi
- Jakość zarządzania procesami biznesowymi

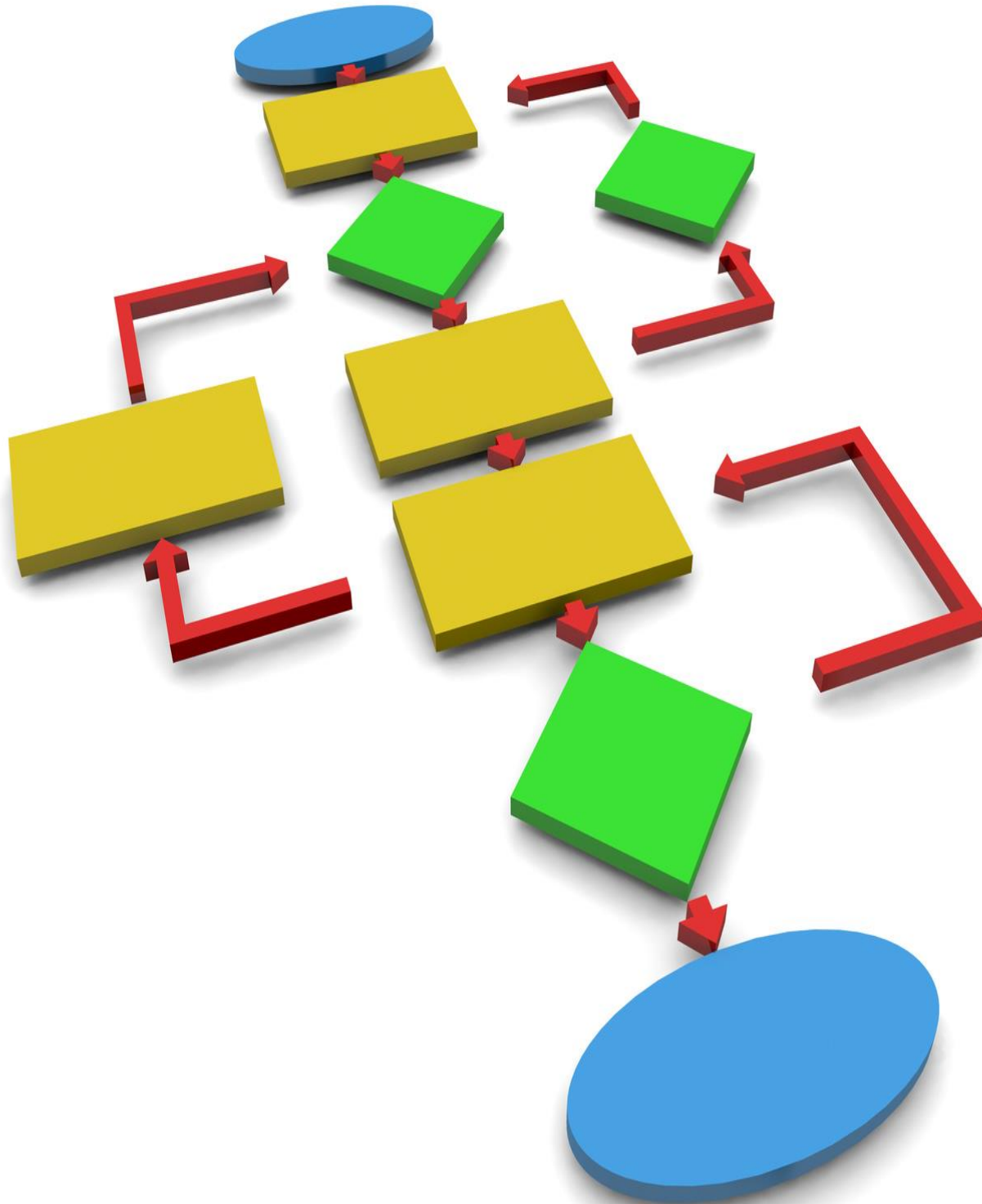
**H: Doskonaląc procesy nie poprawiamy jakości ich zarządzania, jedynie ulepszymy zarządzanie ich jakością**



# Patrzę na procesy z wielu perspektyw i obserwuję je wielowymiarowo i holistycznie

WNE



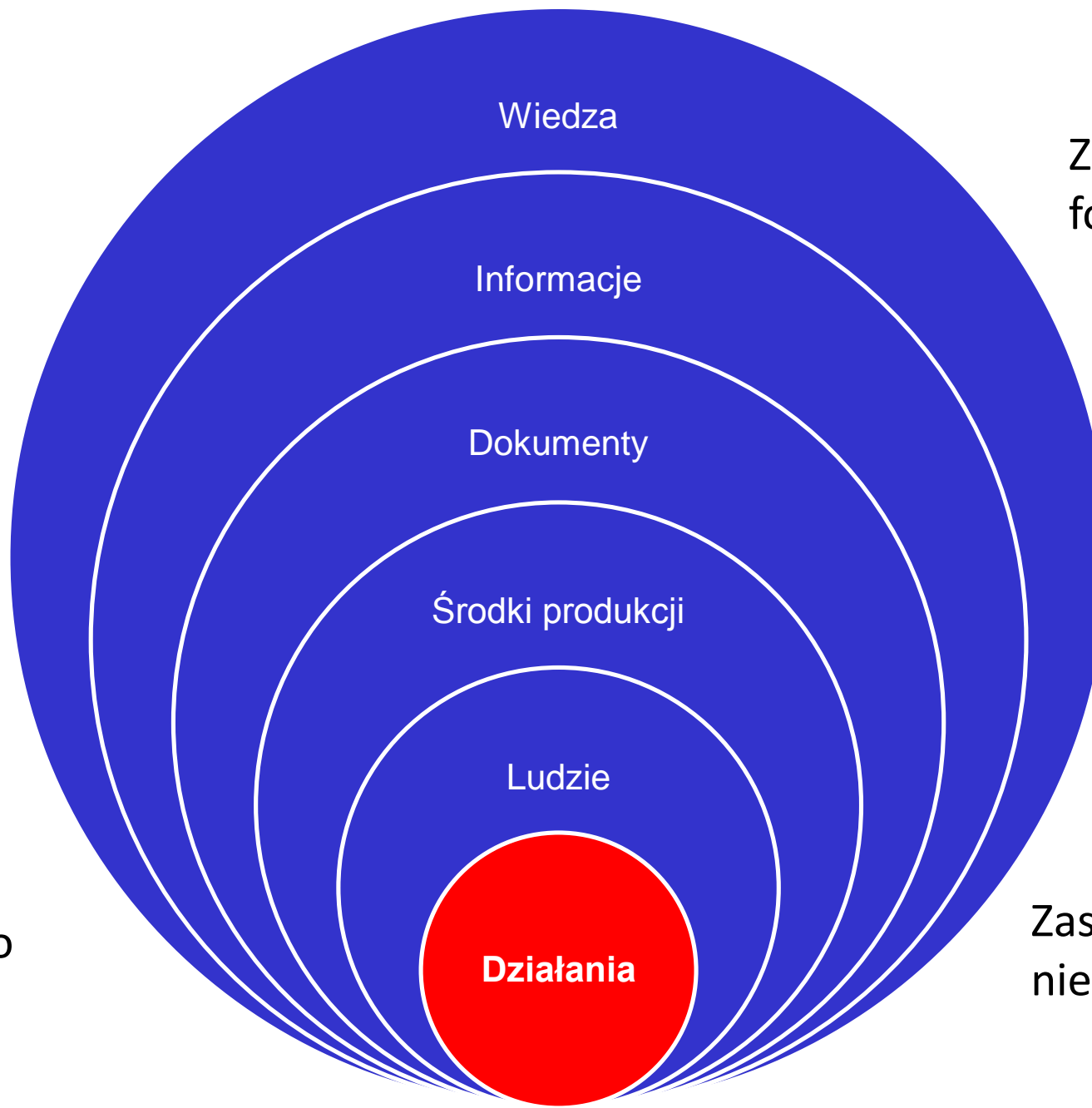


# PROCES



Plany

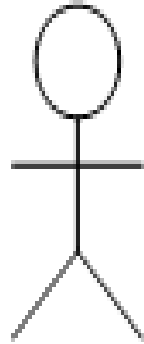
Zasady formalne



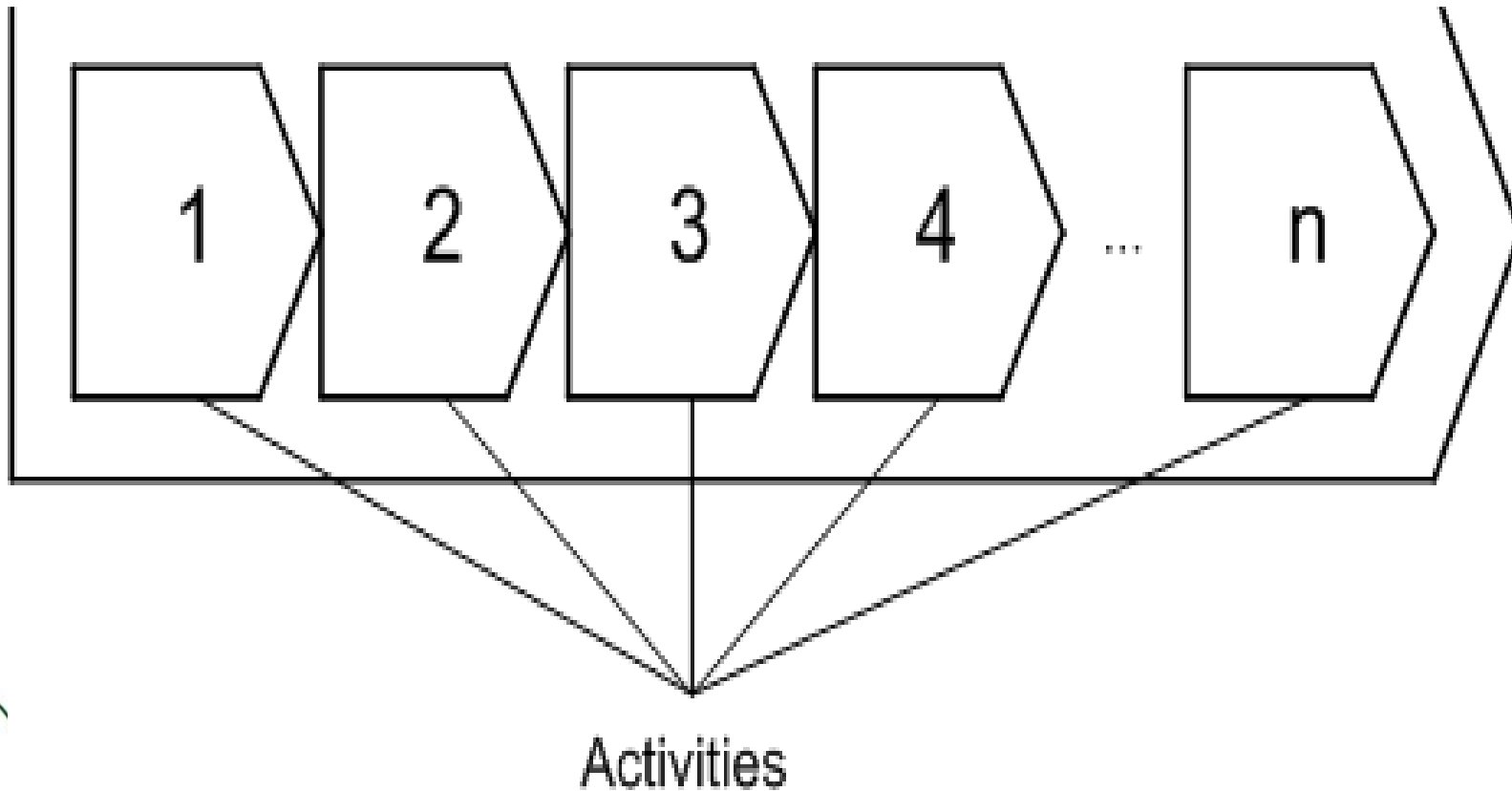
Ryzyko

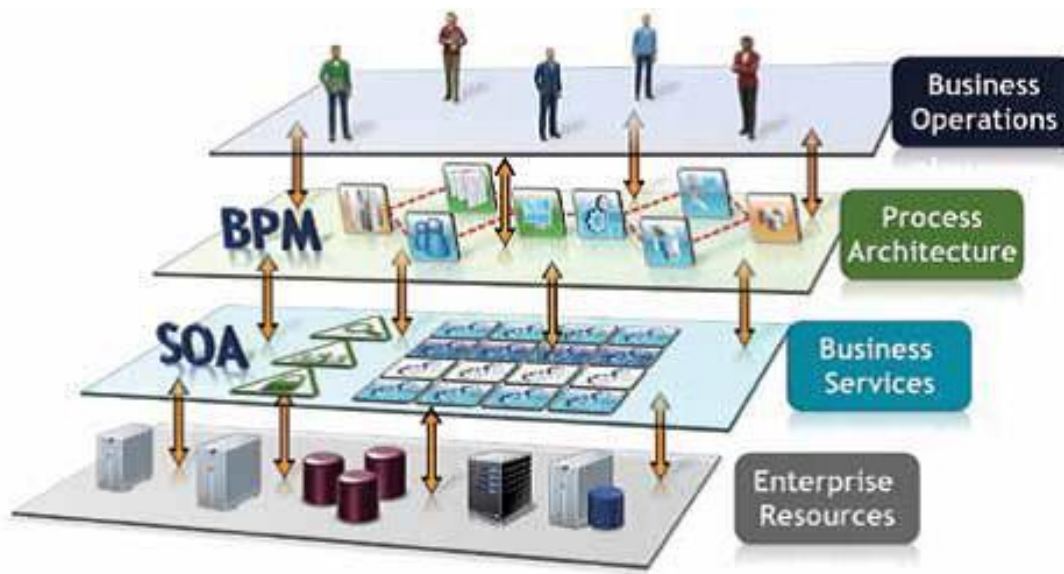
Zasady nieformalne



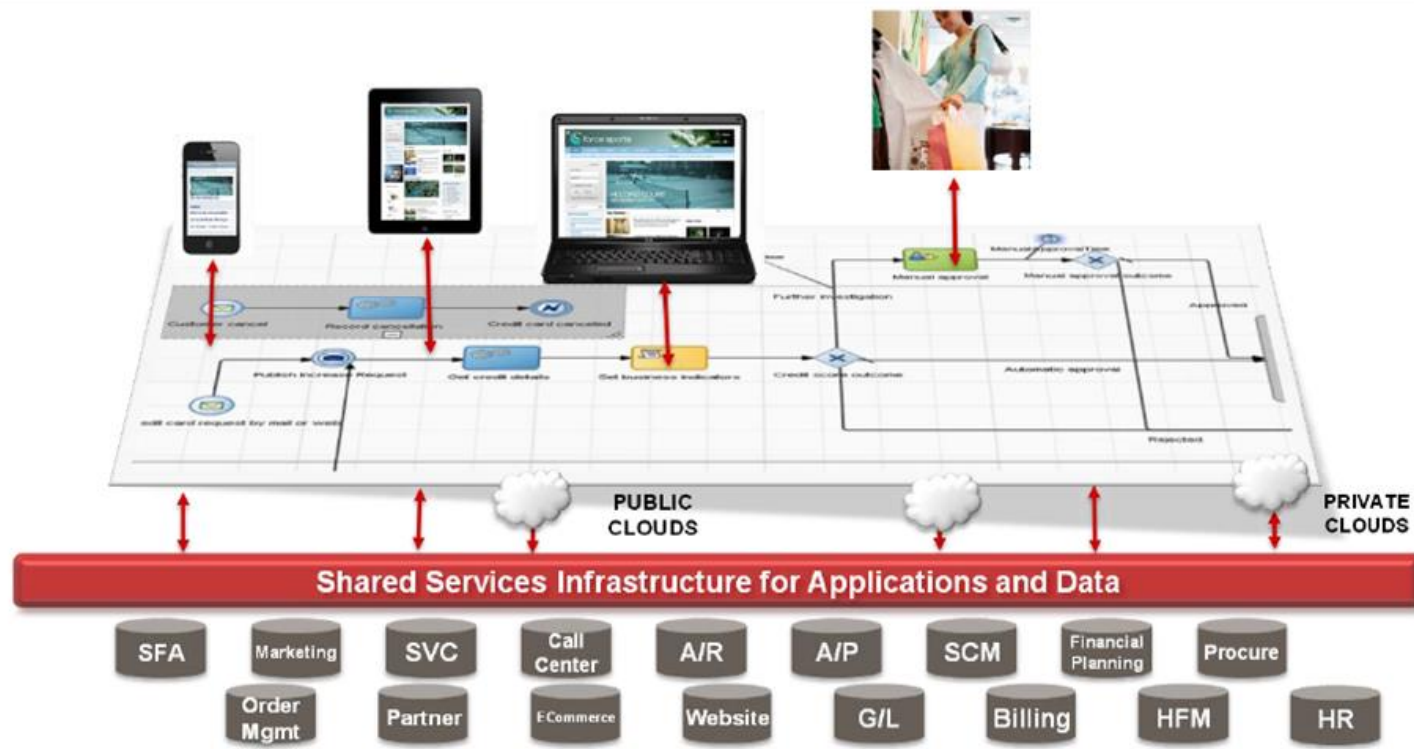


# Właściciel procesu

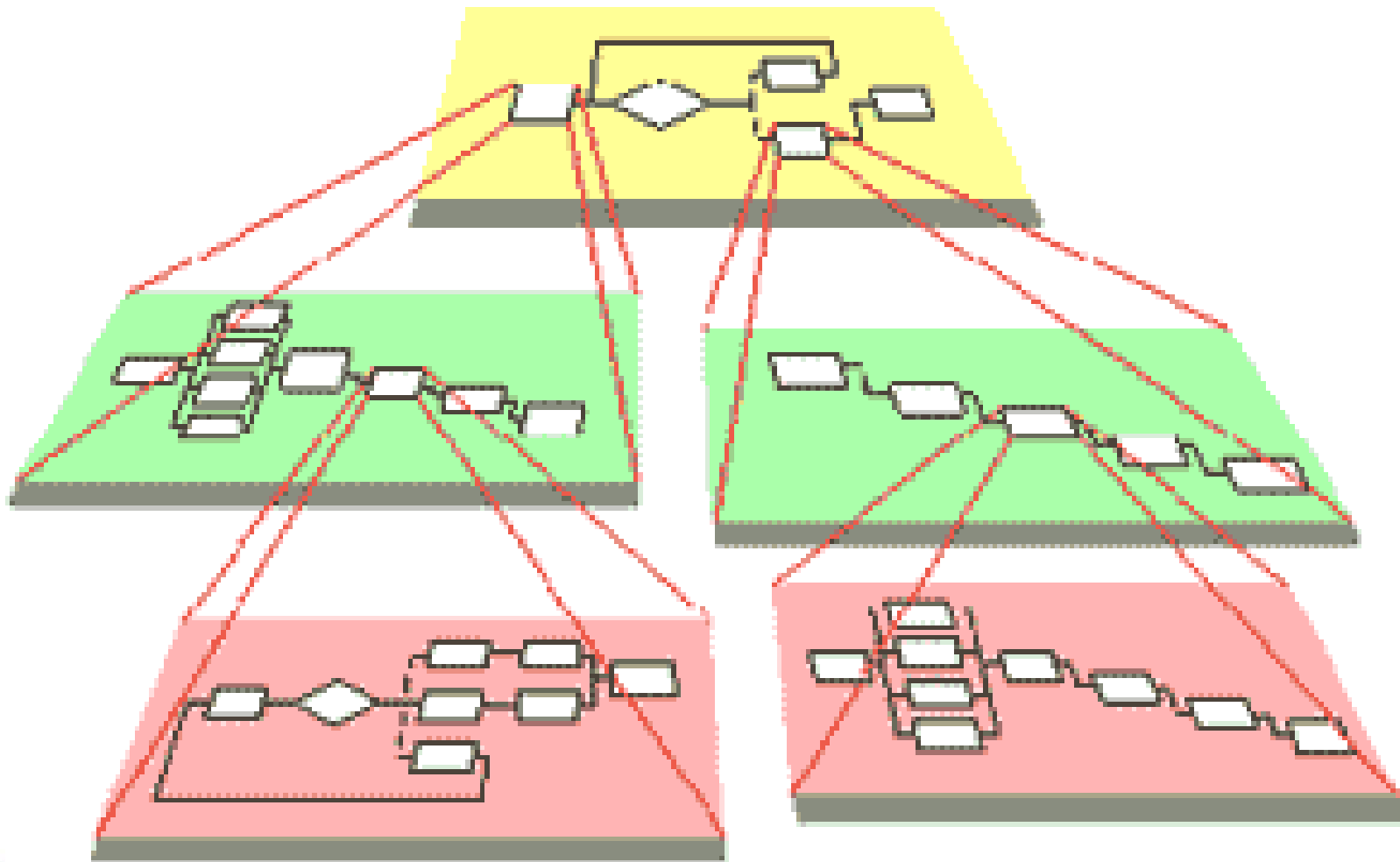




# ARCHITEKTURA



# STRUKTURA

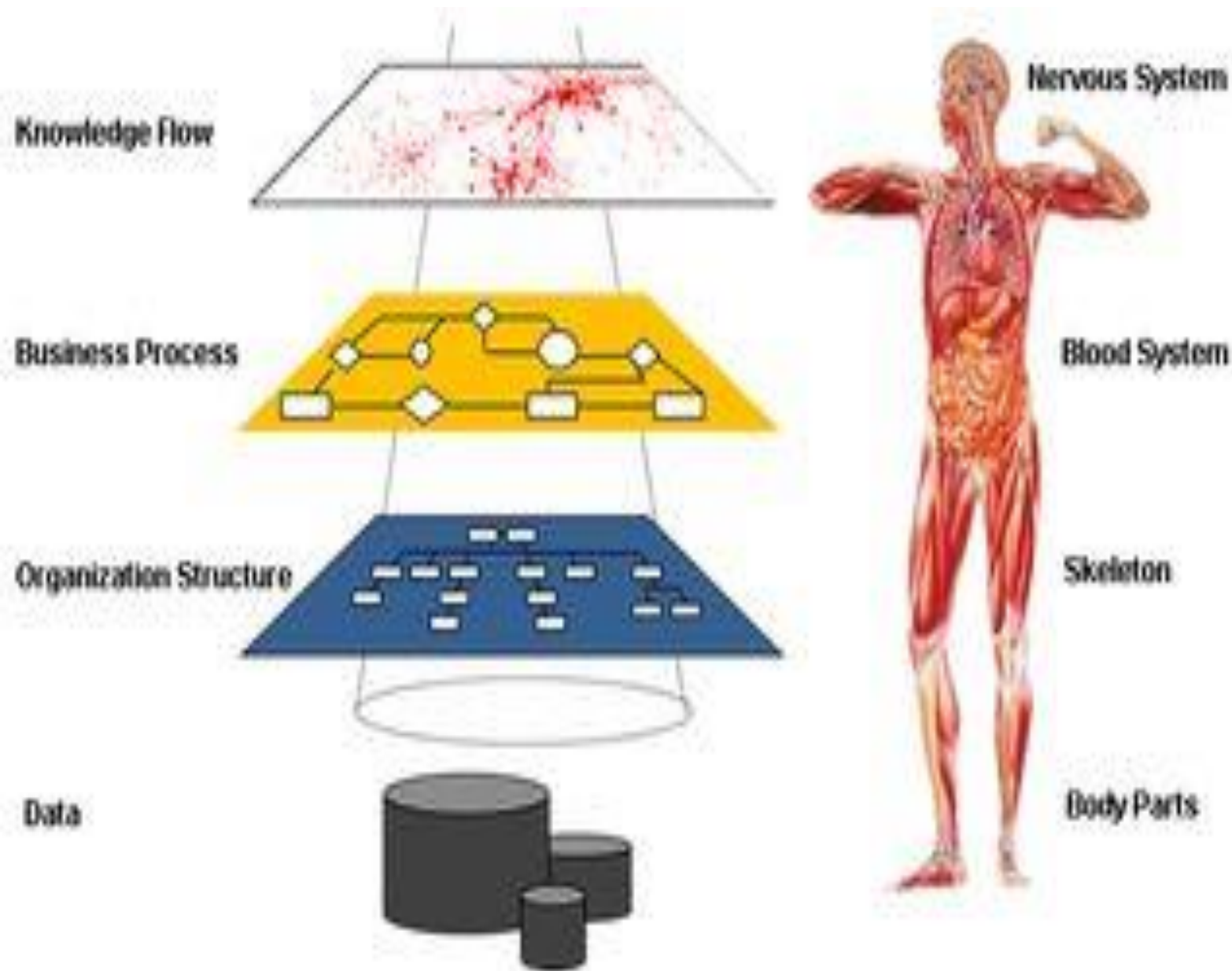




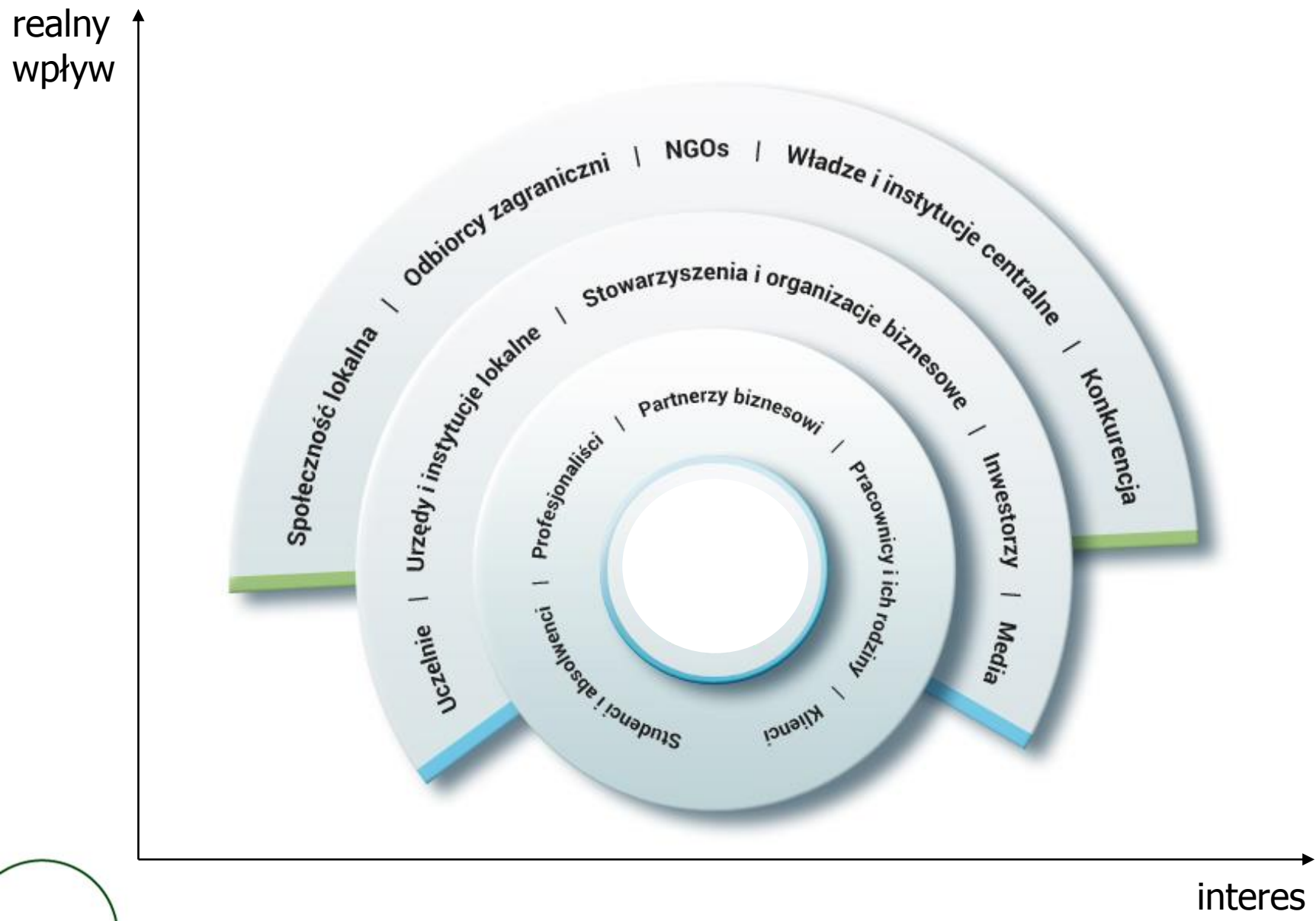
# SYSTEM



# ORGANIZACJA



# INTERESARIUSZE

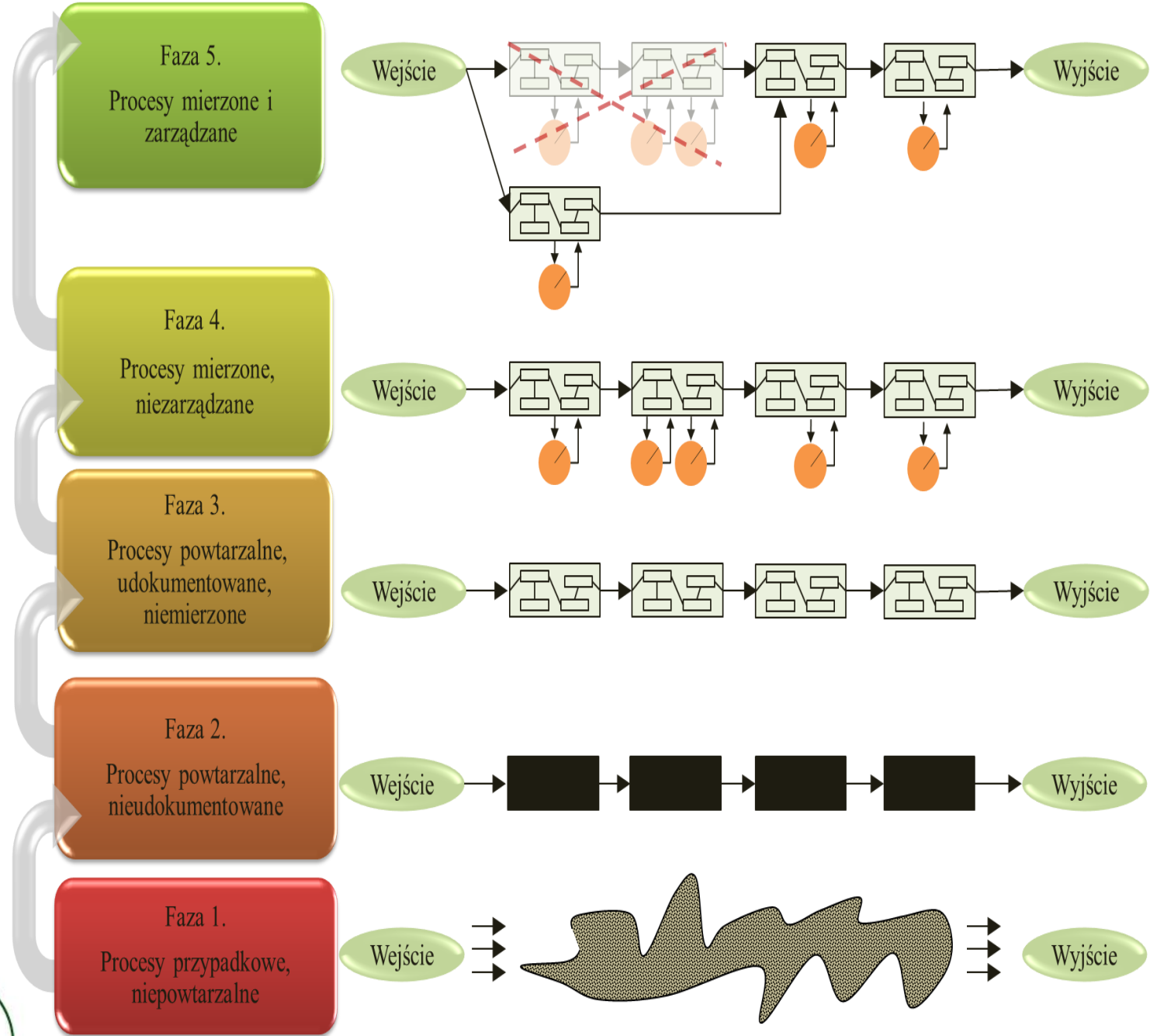


**Procesy są podstawowym bogactwem intelektualnym firmy i w dużej mierze stanowią o jej przewadze konkurencyjnej.**

H. Smith, P. Fingar. BPM: The Third Wave. [www.bpm3.com](http://www.bpm3.com)



# DOJRZAŁOŚĆ PROCESÓW



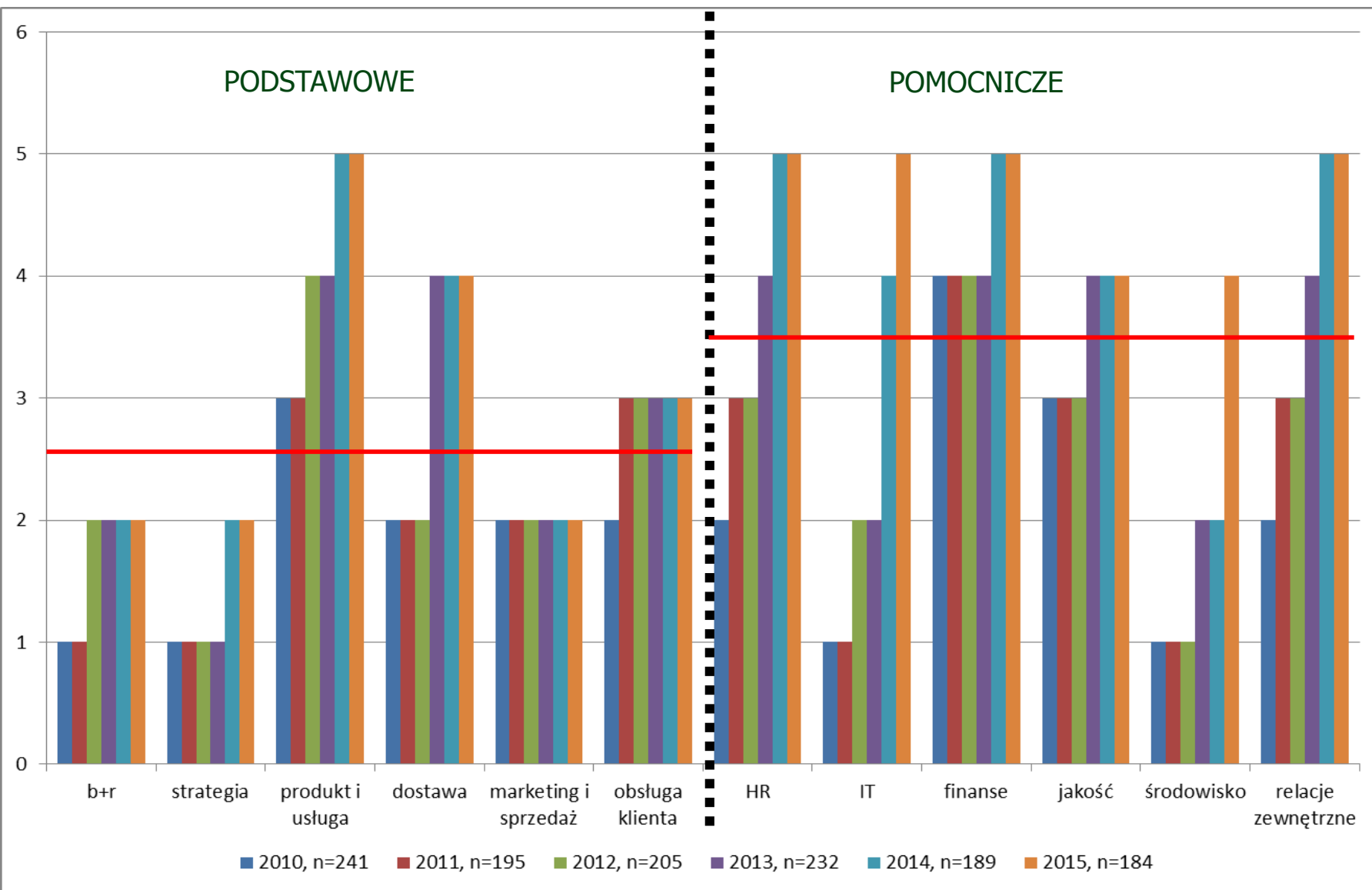
# DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW WG. MODELU CMMI



Źródło: PROCESOWCY.PL



# DOJRZAŁOŚĆ PROCESÓW POLSKICH FIRM Z SEKTORA MŚP WG. MODELI PCF i CMMI



Źródło: badania własne

Większość menadżerów wprowadza jednostkowe działania, wierząc, że uzdrowią one przewlekłe choroby doskwierające ich organizacjom. Ich intencje są szczytne, jednak niewielu udaje się na stałe uzdrowić organizacje.

Ci, którym się udaje, osiągają znaczące rezultaty nie dzięki sprawnie działającej firmie, ale przede wszystkim dzięki stworzeniu **systemu** zdolnego do szybkich dostosowań do zmiennych warunków działania biznesu.



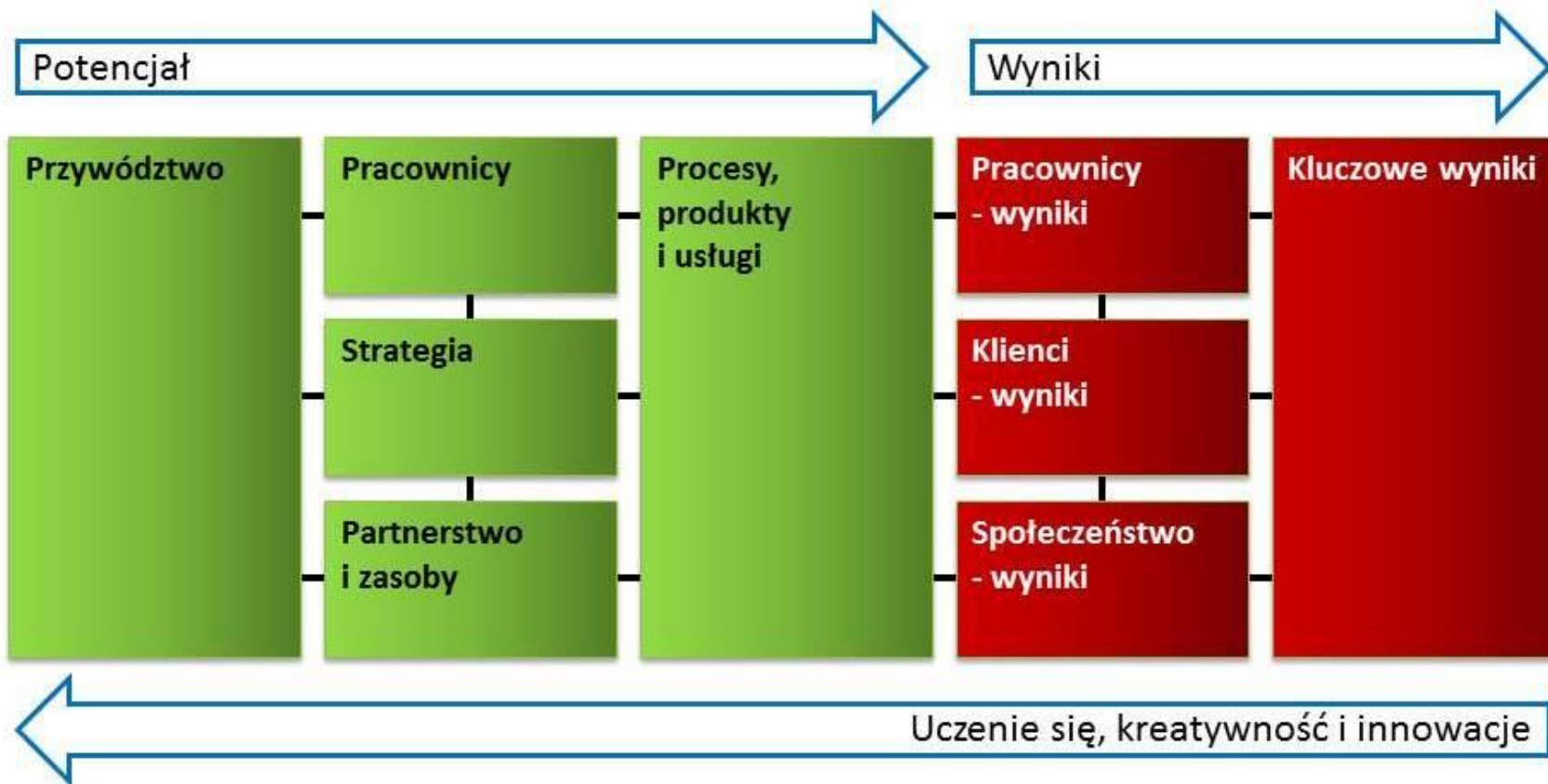


Niewielu członków wyższej kadry zarządzającej kwestionuje tezę, że przeprojektowanie procesów biznesowych może przynieść wyjątkową poprawę w zakresie kosztów, jakości, szybkości działania, rentowności i w innych ważnych obszarach.

A jednak pomimo dobrych intencji i kosztownych inwestycji wiele takich prób kończy się niepowodzeniem, gdyż kierownictwo nie potrafi określić, **co dokładnie należy zmienić, w jakim stopniu i w którym momencie**. W rezultacie wiele organizacji, podejmując próbę transformacji procesów biznesowych, odnotowuje co najwyżej niewielkie postępy.



# IDEE I RZECZYWISTOŚĆ



Model Doskonałości EFQM

(Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością)





WNE



„Eh, Panie, z tym całym „systemem!”, to trzy razy więcej roboty, a ja tu i tak nie wiem w co ręce włożyć ...”



Data	Godzina	P1	P2	P3	P4	Uwagi	Podpis
17.04.15	7:35	17,3	10,2	14,4	15,6	NORMA	Ata
17.04.15	12:05	16,3	12,1	12,2	15,0	NORMA	Ata
17.04.15	14:25	11,2	12,3	13,2	14,9	P1b	Ata
17.04.15	16:34	17,3	10,2	12,4	15,1	N	Ole
17.04.15	18:20	16,4	11,4	13,4	14,3	N	Ole

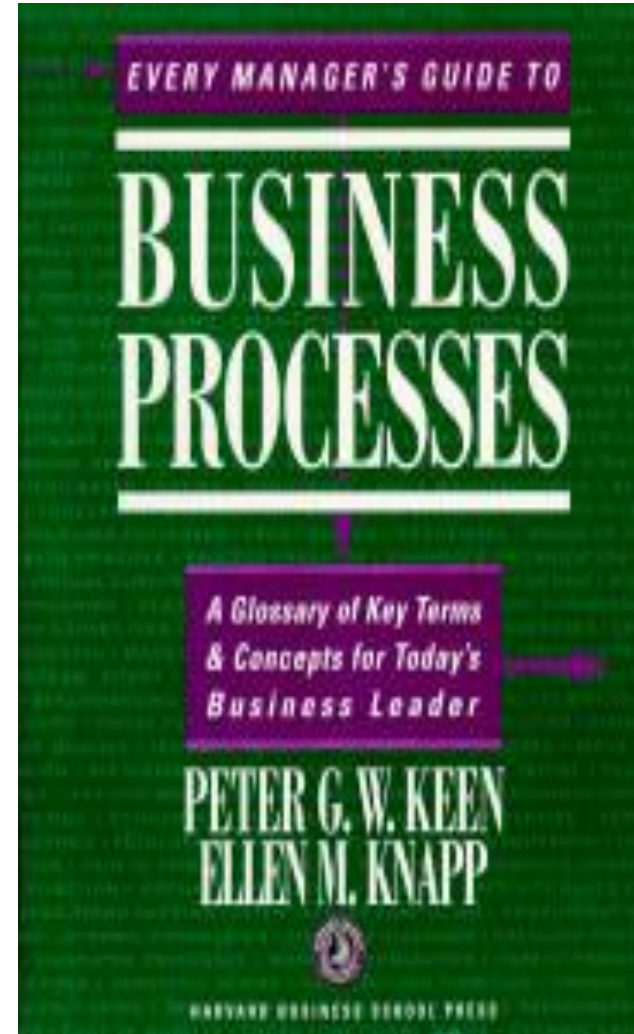


# Paradox Keena

## DOSKONALĄC PROCESY NIE POPRAWIAMY WYNIKÓW EKONOMICZNYCH

ponieważ:

- Doskonalisz niewłaściwe procesy
- Zwracasz uwagę na mierniki operacyjne a nie wskaźniki finansowe
- Zmieniasz procesy, mając wciąż tą samą strategię.



# Zarządzać procesami



to planować, organizować, kierować, koordynować i doskonalić wszystkie zasoby organizacji w taki sposób aby **realizować zamierzone cele** przez pryzmat procesów mających miejsce w organizacji i na jej styku z otoczeniem; w szczególności procesów łańcuchów wartości w których organizacja uczestniczy tak, aby **efektywnie i skutecznie zaspokajać potrzeby rzeczywistych i potencjalnych klientów (wewnętrznych i zewnętrznych), właścicieli procesów, oraz innych interesariuszy**



# ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ A JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA



Zarządzanie jakością to zarządzanie **zasobami i procesami** przez pryzmat efektów kojarzonych z jakością.

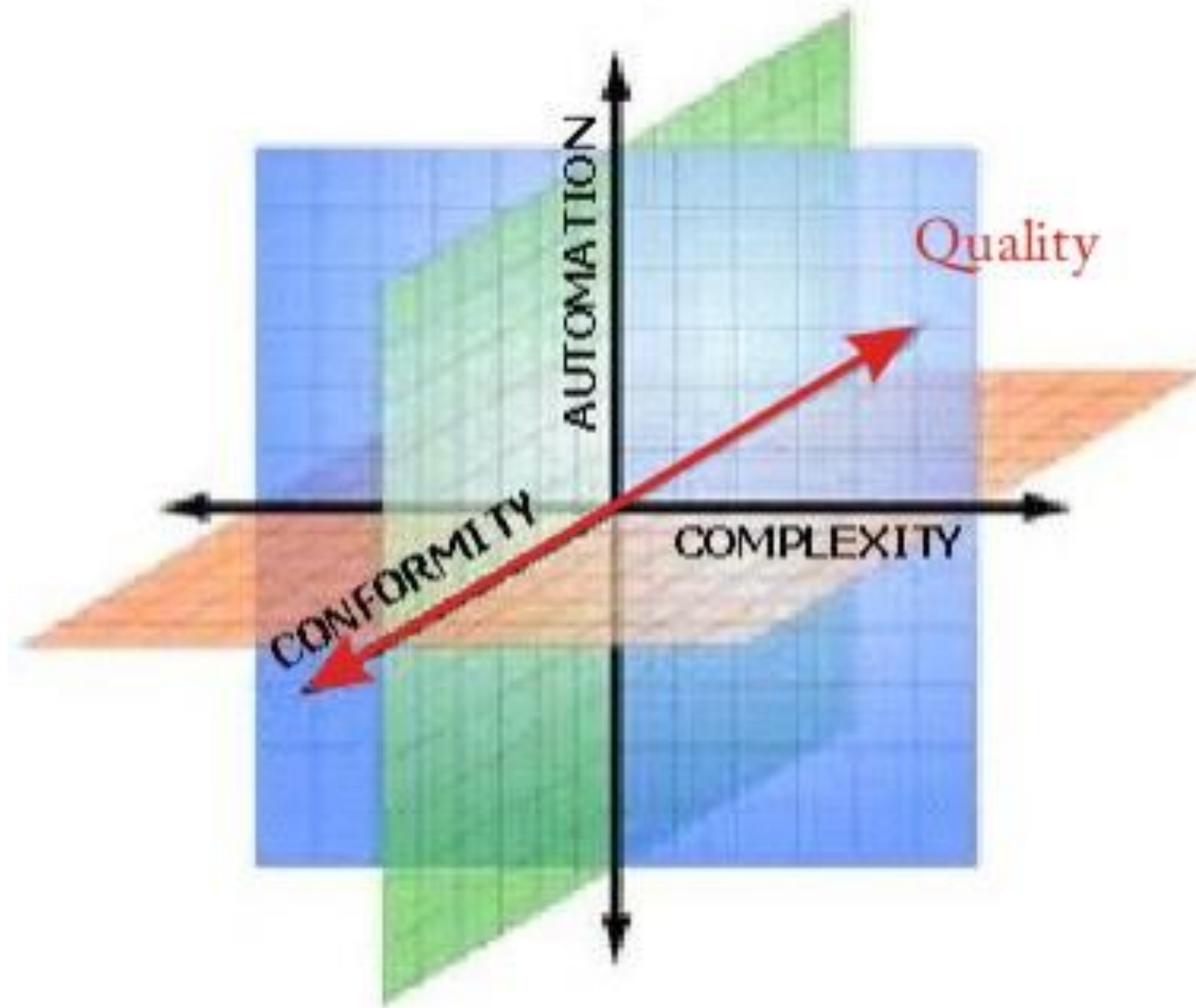
Hamrol A. (2005): Zarządzanie jakością z przykładami. PWN

Jakość zarządzania dotyczy **wiedzy i informacji**, oraz **decyzji i działań**, które zaspokajają potrzeby interesariuszy oraz realizują cele organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu



# Jakość zarządzania: nie jaki, a jak?





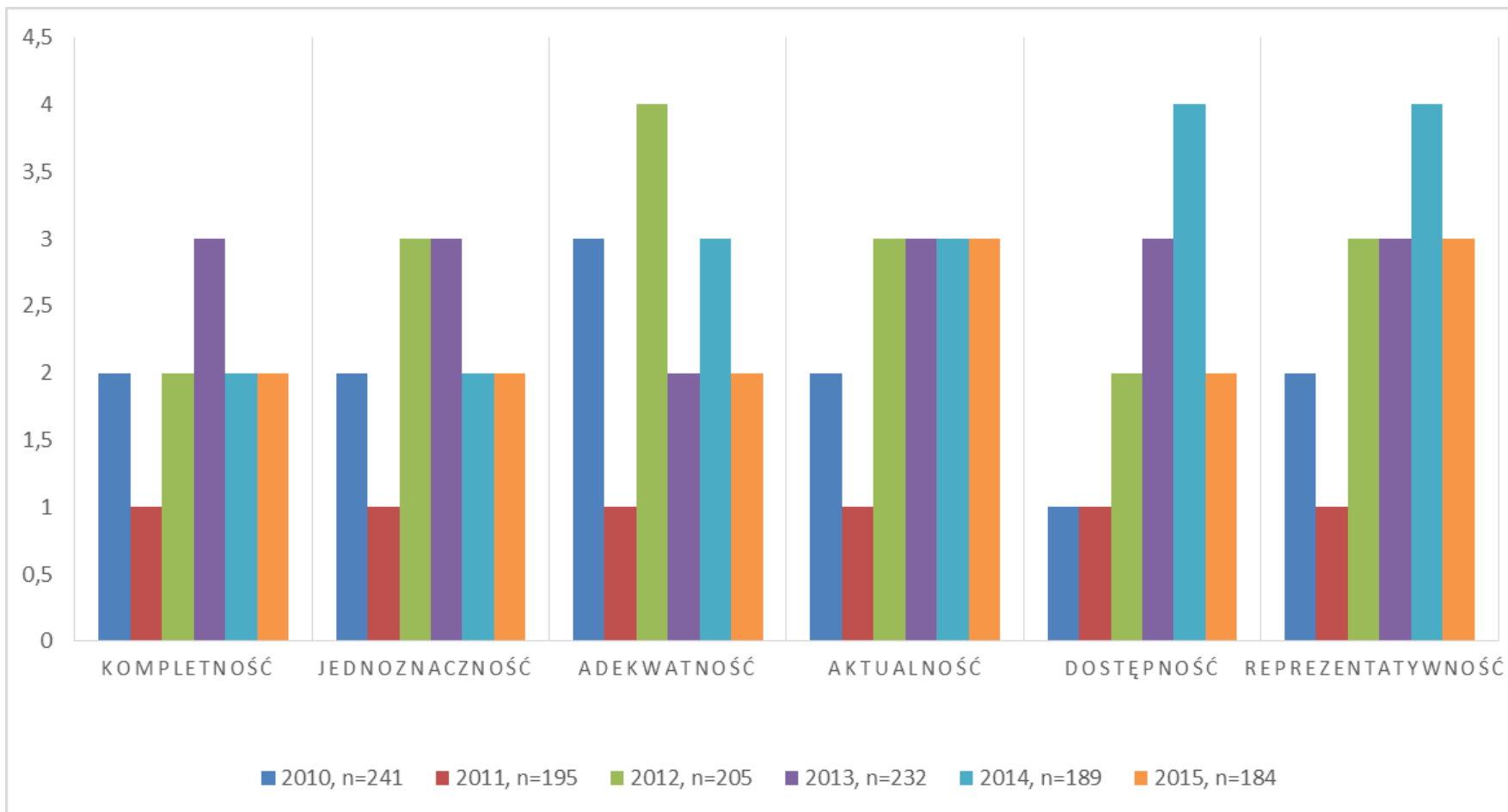
# Jakość wiedzy



- kompletność (ang. *completeness*)
- jednoznaczność (ang. *unambiguity*)
- adekwatność (ang. *adequacy*)
- aktualność (ang. *actuality*)
- dostępność (ang. *availability*)
- reprezentatywność (ang. *representativeness*)



# Jakość wiedzy w architekturze procesów biznesowych polskich firm z sektora MŚP



Źródło: badania własne

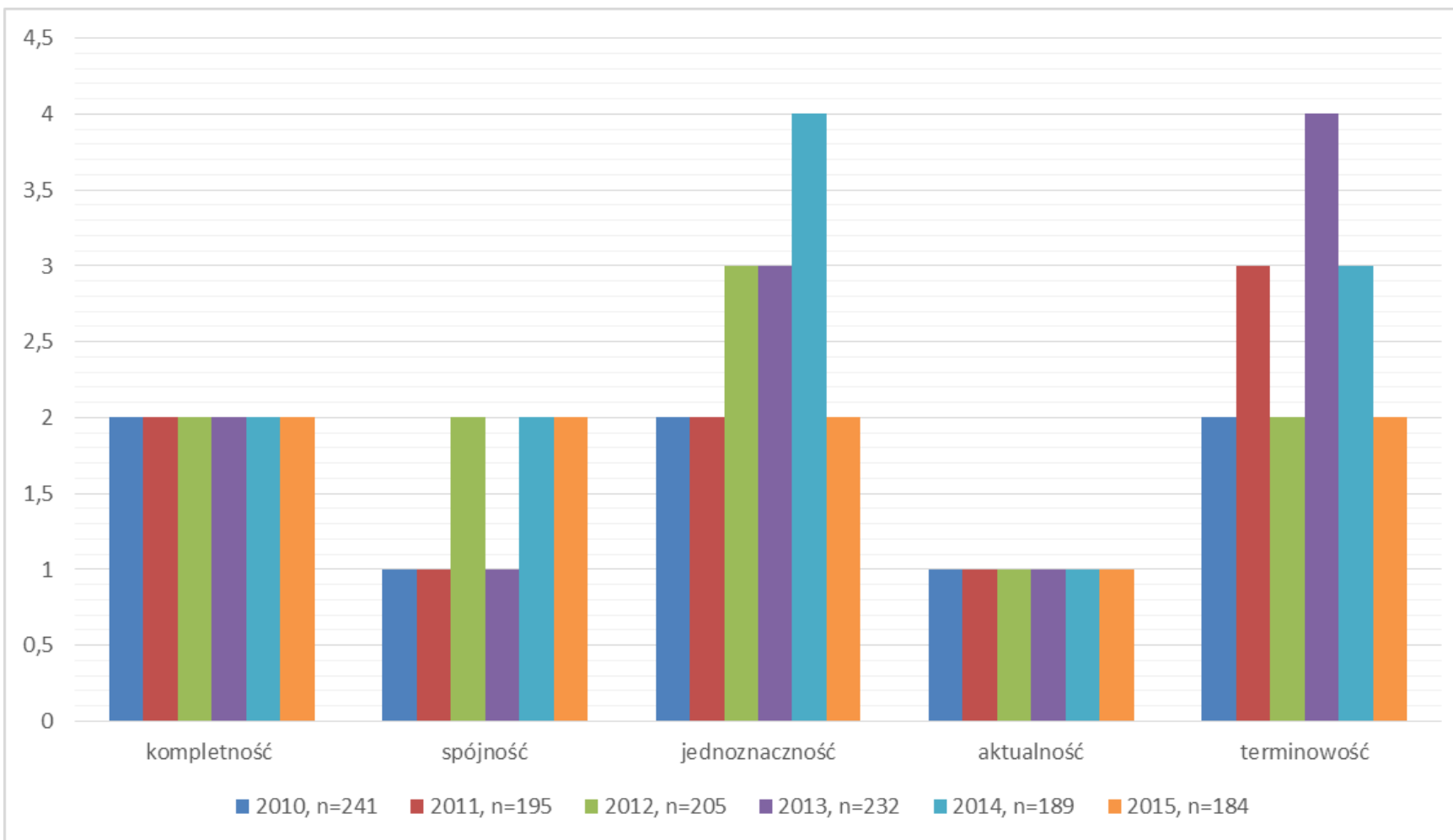
# Jakość decyzji



- kompletność (ang. *completeness*)
- spójność (ang. *cohesion*)
- jednoznaczność (ang. *explicitness*)
- aktualność (ang. *actuality*)
- terminowość (ang. *availability*)



# Jakość decyzji w architekturze procesów biznesowych polskich firm z sektora MŚP



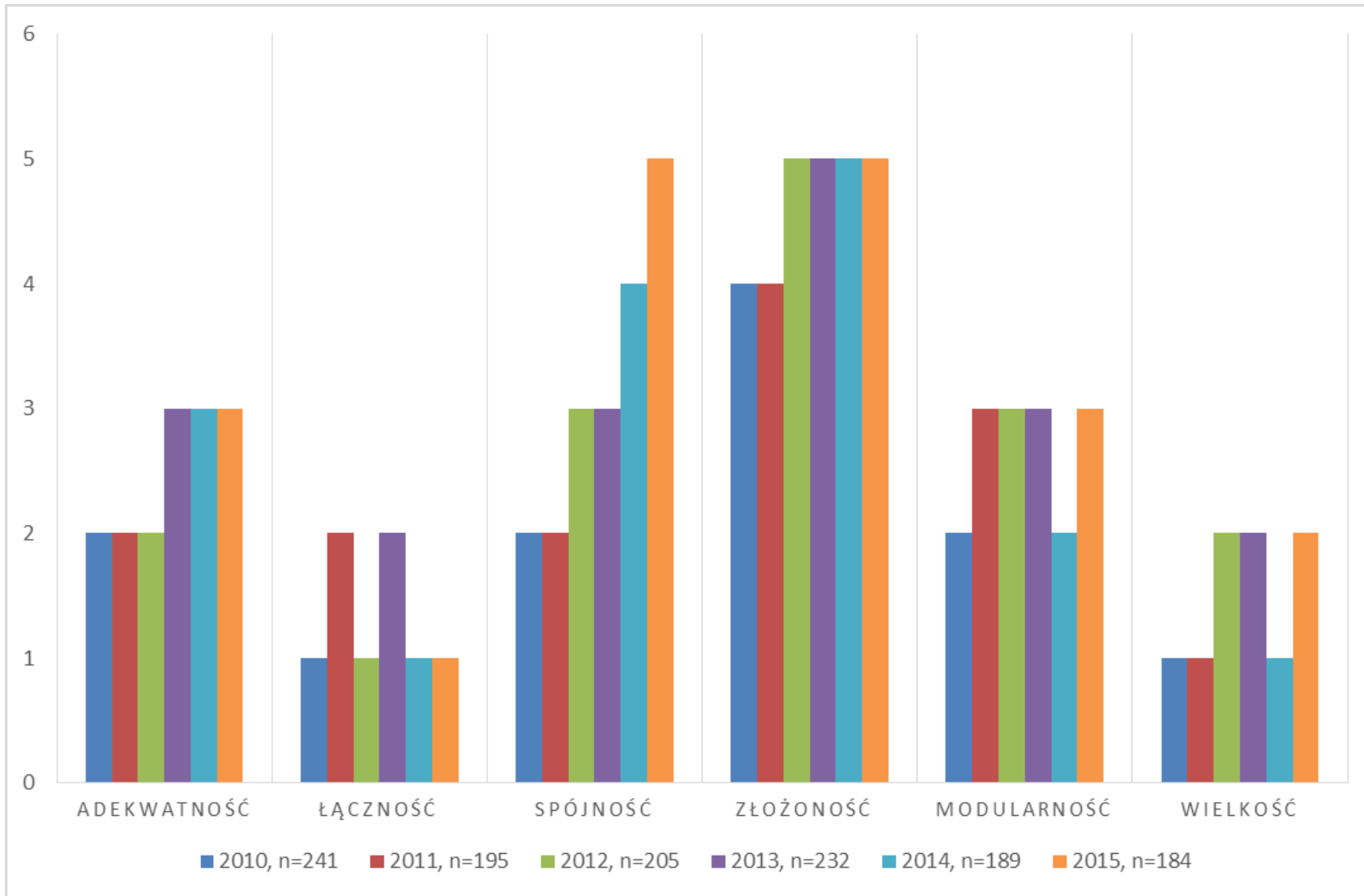
Źródło: badania własne

# Jakość procesów

- adekwatność (ang. *conformity*)
- łączność (ang. *coupling*)
- spójność (ang. *cohesion*)
- złożoność (ang. *complexity*)
- modularność (ang. *modularity*)
- wielkość (ang. *size*)



# Jakość procesów biznesowych polskich firm z sektora MŚP



Źródło: badania własne

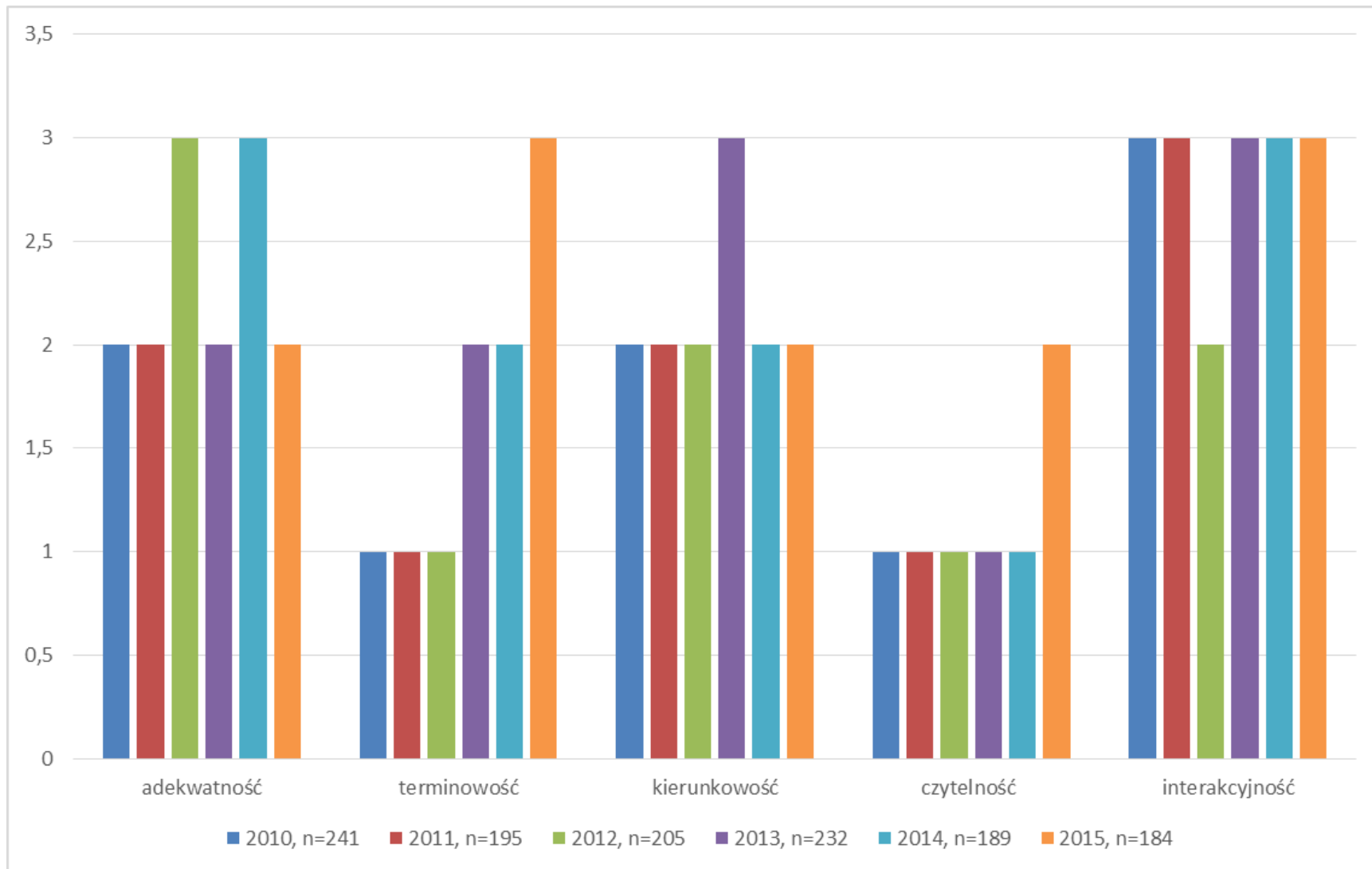
# Jakość działań



- adekwatność (ang. *adequacy*)
- terminowość (ang. *exactness*)
- kierunkowość (ang. *directionality*)
- czytelność (ang. *clarity*)
- interakcyjność (ang. *interactivity*)



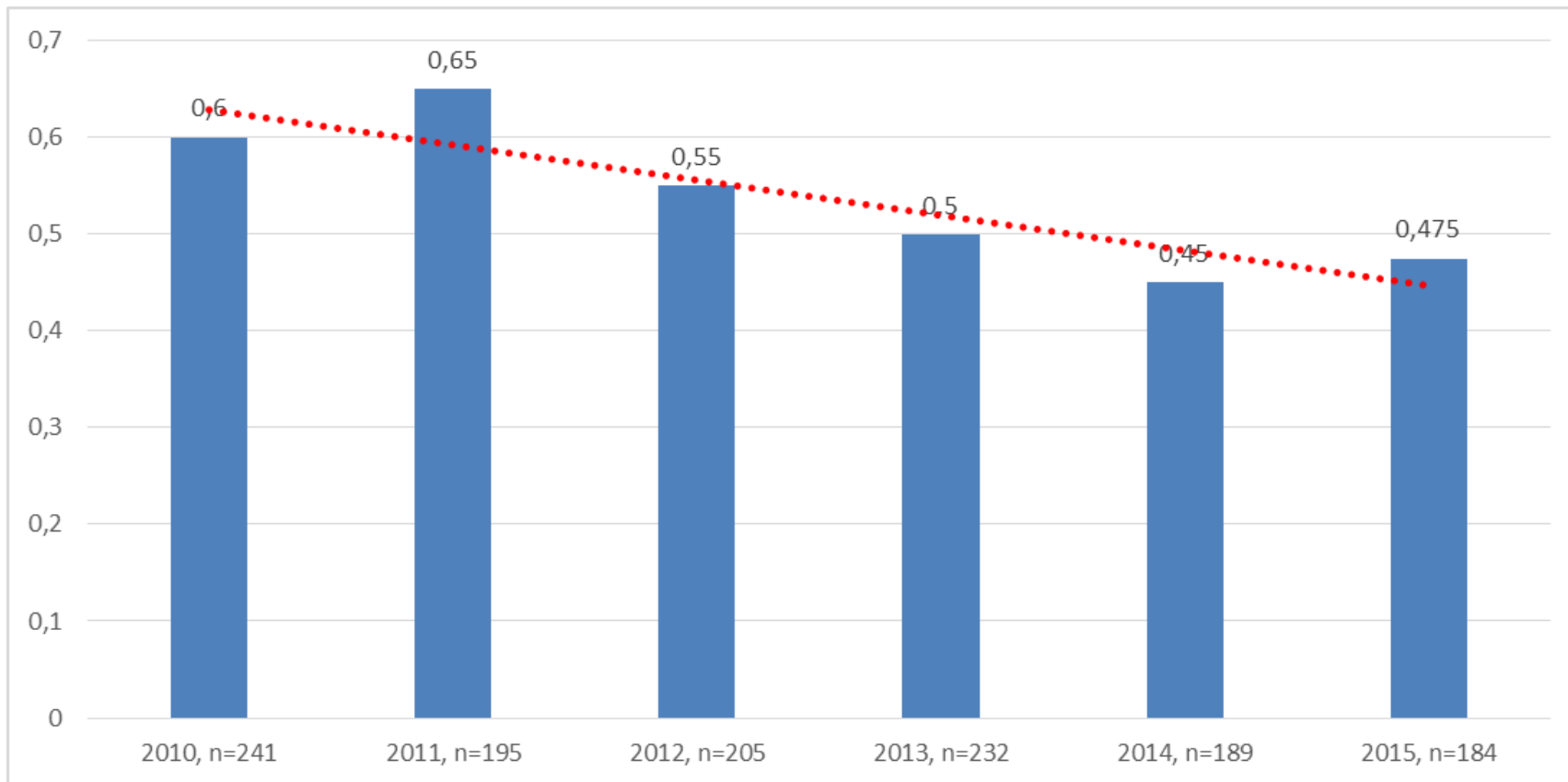
# Jakość działań w architekturze procesów biznesowych polskich firm z sektora MŚP



Źródło: badania własne



# Syntetyczny wskaźnik jakości zarządzania procesami biznesowymi w polskich firmach z sektora MŚP



Źródło: badania własne



# Paradoks jakość zarządzania procesami biznesowymi

Doskonaląc procesy nie poprawiamy jakości ich zarządzania, jedynie ulepszamy zarządzanie ich jakością



**Dziękuję za uwagę**

[www.maciejczak.pl](http://www.maciejczak.pl)

tel. (+48) 22 59 342 35  
e-mail: [Mariusz\\_Maciejczak@sggw.pl](mailto:Mariusz_Maciejczak@sggw.pl)  
ul. Nowoursynowska 166  
02-787 Warszawa

