

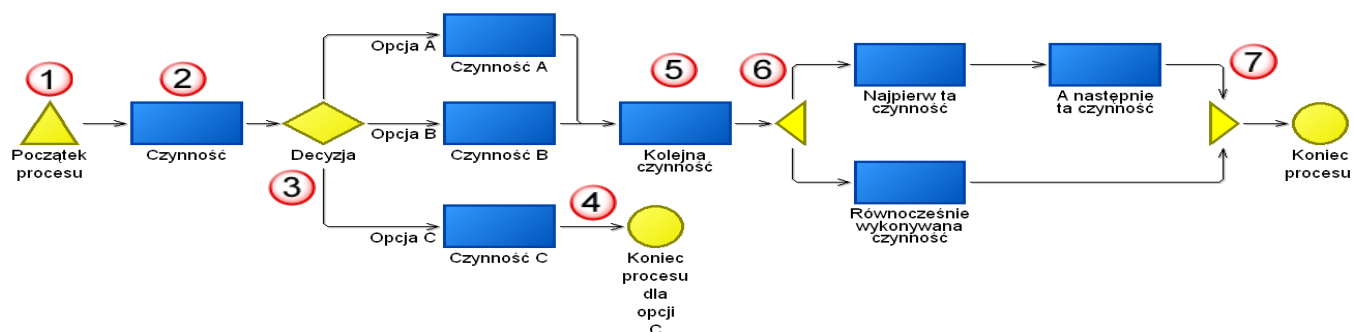


Proces i zarządzanie procesami



Proces

Proces to uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie połączonych związkami przyczynowo-skutkowymi.



Proces to ciąg (sekwencja) logicznie uporządkowanych czynności, w wyniku których powstaje określony efekt (rezultat) działania (produkt, usługa).



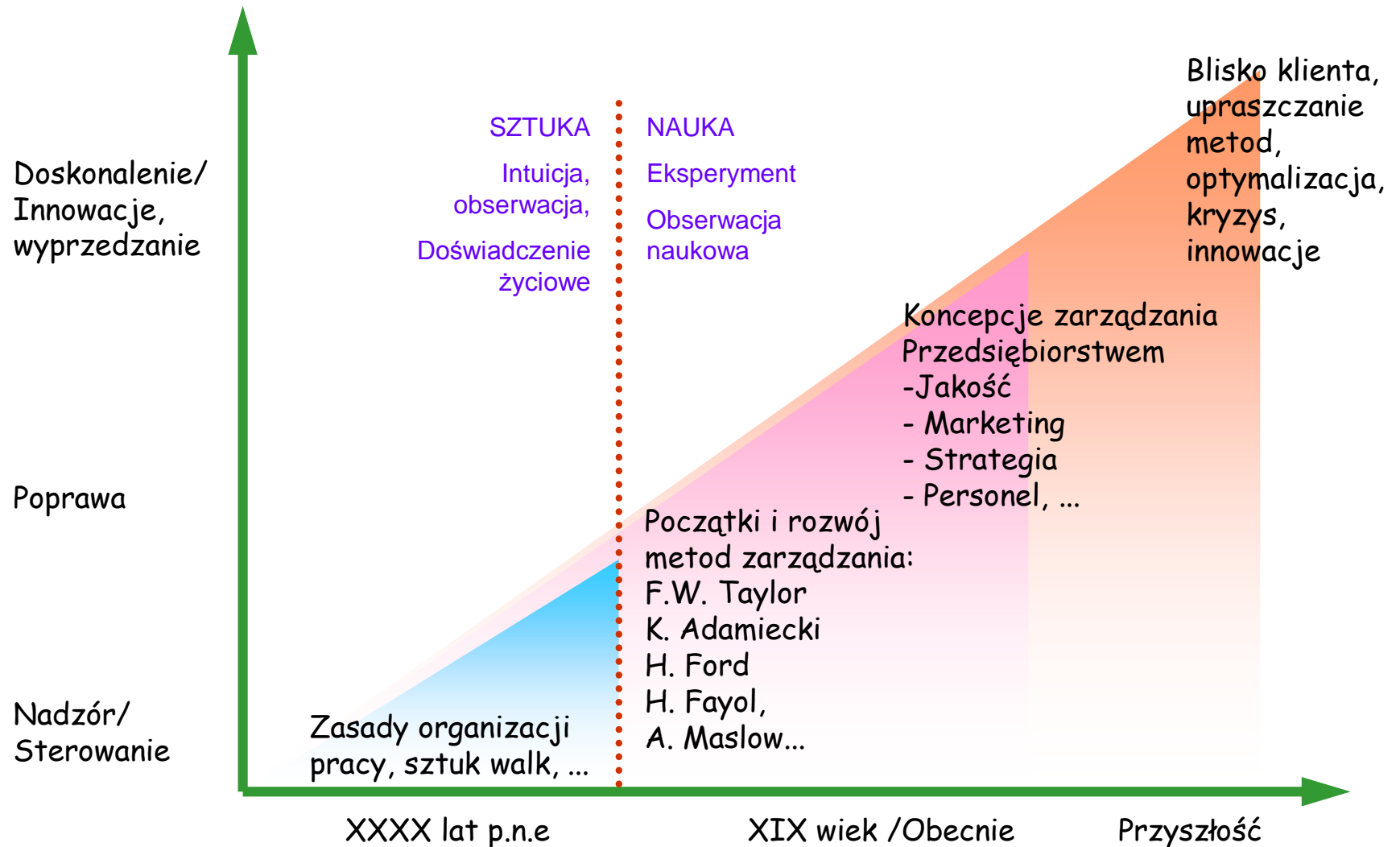
Proces a system

Nośnikiem każdego procesu jest zawsze w efekcie jakiś system. Każdy kolejny stan/zmiana systemu spowodowana jest przez stan/zmianę poprzednią albo przez oddziaływanie zewnętrzne na system.

W efekcie takich działań generowana jest wartość dodana, często w postaci efektu synergii.



Rozwój zarządzania organizacjami





Geneza podejścia procesowego

Zarządzanie procesowe jest koncepcją zarządzania, która rozwinęła się w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku, mającą swe korzenie w erze przemysłowej. Jakkolwiek pewne aspekty dotyczące procesu, jako elementu budowy organizacji, można odnaleźć już w przedindustrialnej manufakturze.



Geneza podejścia procesowego

Okres industrialny to czas przede wszystkim nowoczesnych rozwiązań technologicznych, które pozwalały na znaczny wzrost produkcji w krótszym czasie. Poważnym problemem, który stał jednak przed tamtejszymi inżynierami był brak wykształcenia i dostatecznego przygotowania pracowników do wykonywania skomplikowanych działań.

Dlatego właśnie Adam Smith sformował w XVIII wieku **prawo technicznego podziału pracy**, które było doskonałym rozwiązaniem tego problemu: Jeden robotnik wyciąga drut, drugi go prostuje, trzeci tnie, czwarty zaostrza, piąty szlifuje koniec, aby obsadzić główkę .

W ten sposób narodził się również model struktury funkcjonalnej organizacji.



Geneza podejścia procesowego

- Rewolucja przemysłowa znacznie wpłynęła na zmianę podejścia do zarządzania i zapoczątkowała istnienie organizacji procesowej. W 1911 roku Amerykanin Frederick W. Taylor wydał książkę „Zasady Naukowego Zarządzania”, w której zawarł tezy dotyczące m.in. analizy funkcjonowania organizacji jako układu sekwencyjnych działań produkcyjnych, jakie miał wykonywać robotnik (wedle określonych norm i standardów). Robotnik miał pracować tak niezawodnie jak maszyna, a wszystkie scharakteryzowane działania miały prowadzić do poprawy wydajności pracy i jakości produktów

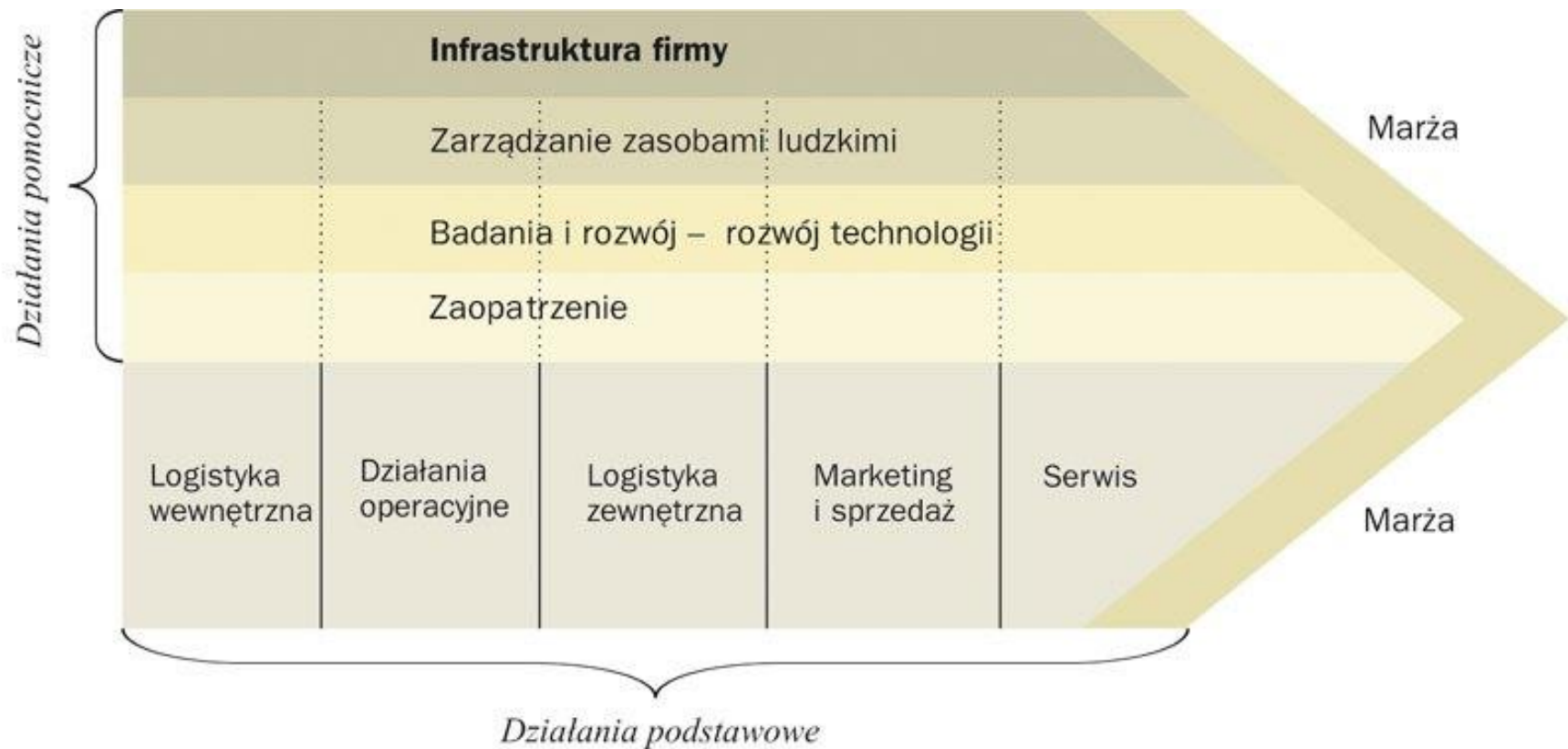


Kanwą do powstania dzisiejszej teorii zarządzania procesowego były

- książka Michaela Portera z 1985 roku „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, w której to przedstawił on koncepcję łańcucha wartości jako obszernego zbioru działań, które prowadzą do stworzenia, produkowania, dostarczenia i wsparcia linii produkcyjnych.
- W swoich rozważaniach Porter skupił się głównie na tym, co się dzieje z produktem od momentu złożenia zamówienia przez klienta do momentu dostawy. Bardzo ważne jego zdaniem jest to, aby wszystkie działania związane z produkcją oraz czynności dotyczące wsparcia produkcji, takie jak: usługi informatyczne, księgowość, były zawarte w jednym łańcuchu wartości, ponieważ dzięki temu firma może osiągnąć założoną marżę sprzedaży



Łańcuch wartości M. Portera bazujący na orientacji funkcjonalnej





Kanwą do powstania dzisiejszej teorii zarządzania procesowego były

- wydanie w 1990 roku przez Michaela Hammera książki „Don't Automate, Obliterate” oraz przez Thomasa Davenporta i Jamesa Shorta książki „The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”.
- Hammer i Davenport bazując na koncepcji Portera zauważyli, że firma powinna się skupiać na usprawnianiu wszystkich swoich procesów, ponieważ usprawnianie tylko pojedynczych może nie mieć wpływu na funkcjonowanie pozostałych z nich. Organizacja powinna zdefiniować procesy dla niej najważniejsze i skupić się na tych, które dzięki wprowadzonym usprawnieniom przyczynią się do największego wzrostu efektywności całego procesu.
- Hammer i Davenport rozróżnili dwa rodzaje reorganizacji przedsiębiorstwa: radykalną (stwierdzenie wg Hammera) i pragmatyczną (stwierdzenie wg Davenporta) bazującą na powolnych zmianach i ewolucji organizacji za sprawą wszystkich jej pracowników.
- Na podstawie powyższych przemyśleń wykrystalizowała się nowa koncepcja zarządzania Business Process Reengineering (BPR), która jest strategią działania innowacyjnego oraz metodą przeprojektowywania procesów biznesowych.



Business Process Reengineering

- Zdaniem twórców koncepcji rewolucyjnej Business Process Reengineeringu (BPR) Michaela Hammera i Jamesa Champyego, biznes musi reagować na trwającą rewolucję, przedsiębiorstwa nie mogą działać według zasad oraz w strukturach rodem z ubiegłych stuleci. Autorzy uznali, że nowa sytuacja wymaga od firm porzucenia dotychczasowych, wyuczonych sposobów działania. Aby podkreślić rewolucyjny charakter nowej koncepcji zarządzania, autorzy zatytułowali wydaną w 1993 r. publikację jako manifest - „Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution” .



Business Process Reengineering

- Podejście procesowe wywodzi się z koncepcji doskonalenia procesów (*business process reengineering, BPR*), która zdobyła bardzo dużą popularność w latach dziewięćdziesiątych XXw.
- Pojęcie *reengineeringu* jego twórcy - M. Hammer i J. Champy - określają jako “rozpoczynanie od nowa”. Szersza definicja mówi, że jest to **fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej), poprawy według krytycznych, współczesnych miar osiągania wyników (takich jak koszty, jakość, serwis, szybkość, etc).**

Cztery klucze BPR to:

1. fundamentalny
2. radykalny
3. dramatyczny
4. **proces – wskazuje, że praca w dzisiejszych organizacjach powinna być skupiona na procesach, a nie na stanowiskach pracy, funkcjach, czy zadaniach.**



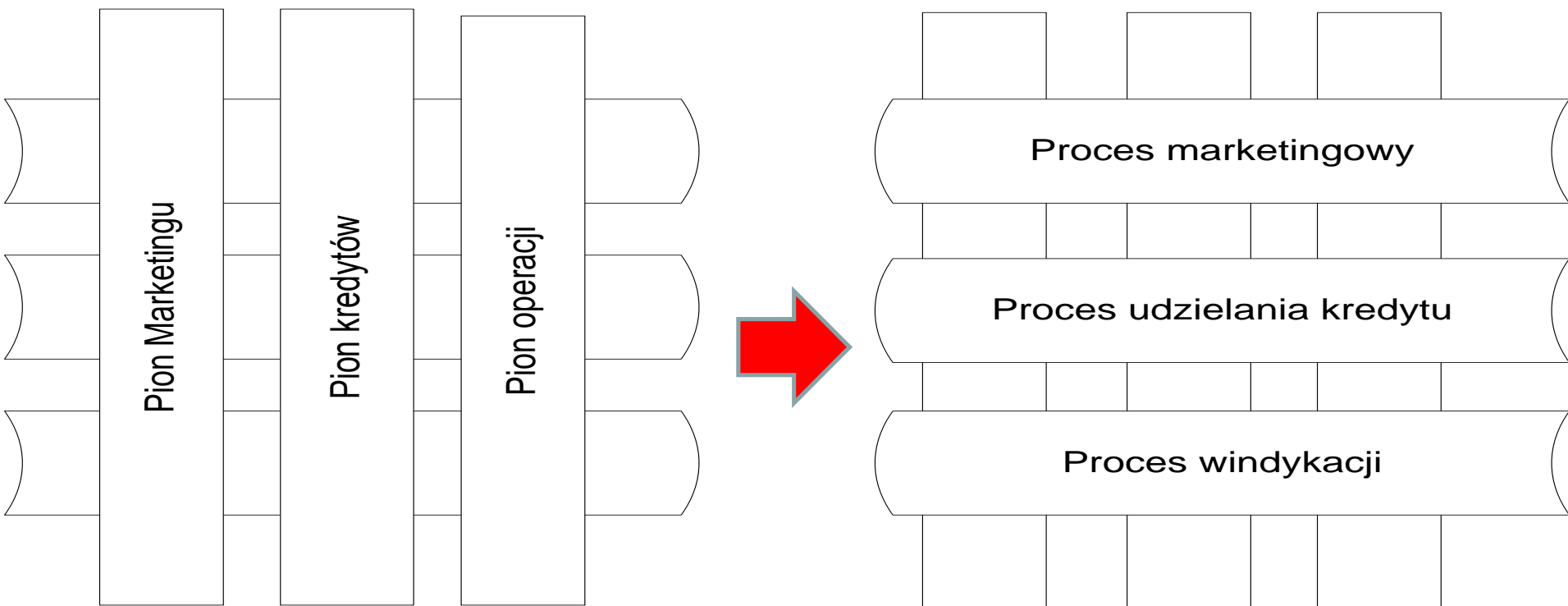
Dlaczego PROCESY?

Krytyka struktury funkcjonalnej, która:

- komplikuje wykonywanie zadań,
- utrudnia całościową optymalizację,
- wydłuża czas realizacji zadań,
- obniża elastyczność reagowania,
- podnosi koszty,
- eksponuje zjawiska statyczne,
- nie koncentruje się na zjawiskach dynamicznych
- Inne.

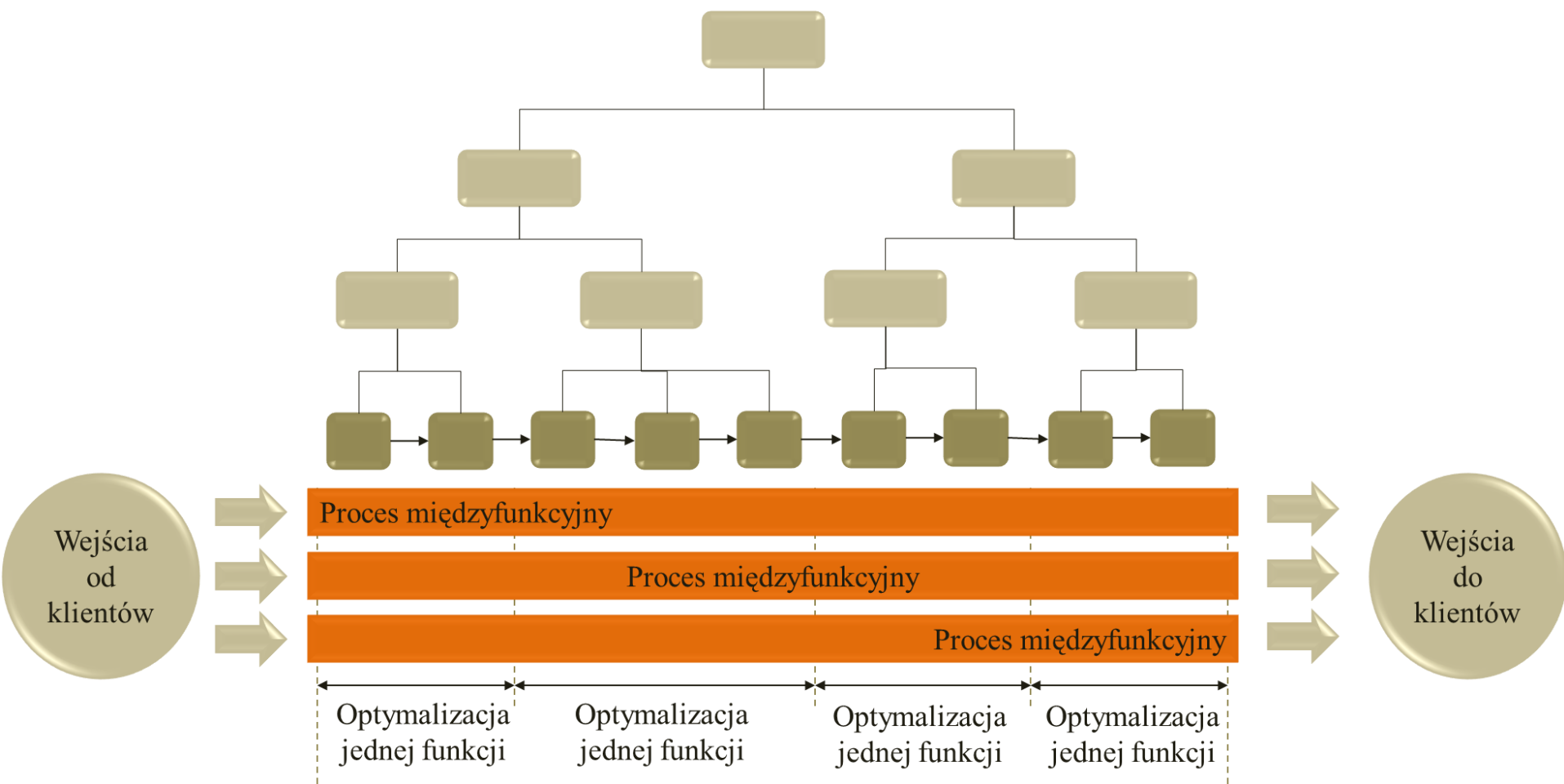


Podejście funkcjonalne i procesowe w przedsiębiorstwie





Podjęcie funkcjonalne i procesowe





Funkcjonalnie vs. Procesowo

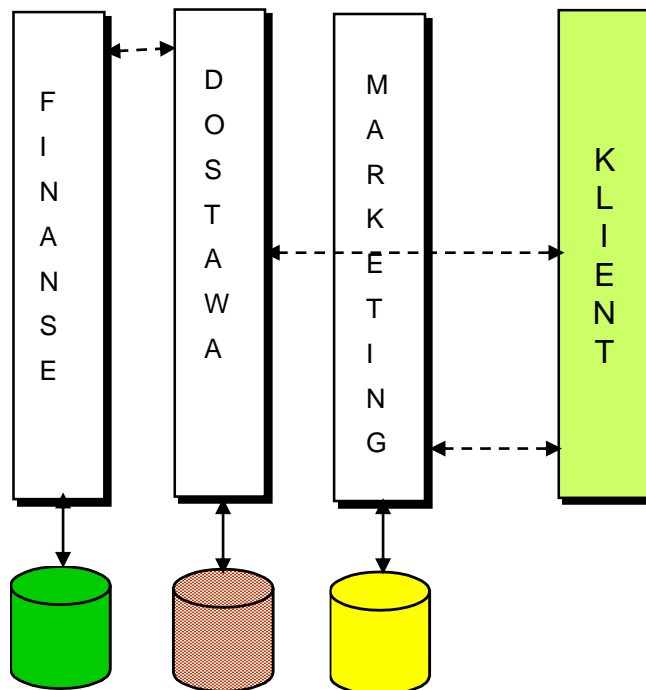
ELEMENT	PODEJŚCIE FUNKCJONALNE	PODEJŚCIE PROCESOWE
KANAŁY KOMUNIKACJI	wysoce ustrukturyzowana kontrola przepływu informacji	swobodny przepływ informacji
OPERACJE	operacje ujednoczone o ograniczonym zasięgu	zmiennosc operacji w poszczególnych jednostkach biznesu
UPRAWNIENIA DECYZYJNE	władza formalna	zarządzanie przez delegowanie uprawnień decyzyjnych
ADAPTACYJNOŚĆ	powolna adaptacja do otoczenia	wymagane zmiany w procesie ciągłego doskonalenia organizacji
PRACA	procedury formalne	samodzielne projektowanie efektywnych procesów
KONTROLA	ścisła, sformalizowana kontrola	samokontrola
ZACHOWANIA	zachowania są warunkowane przez opisy stanowisk pracy	rola i odpowiedzialność wynikają ze specyfiki procesów
PARTYCYPACJA	niewiele informacji, decyzje są przekazywane z góry do dołu	praca zespołowa, kooperacja między zespołami
	ROZKAZY I KONTROLA	WŁAŚCICIELE I ZARZĄDCY PROCESÓW



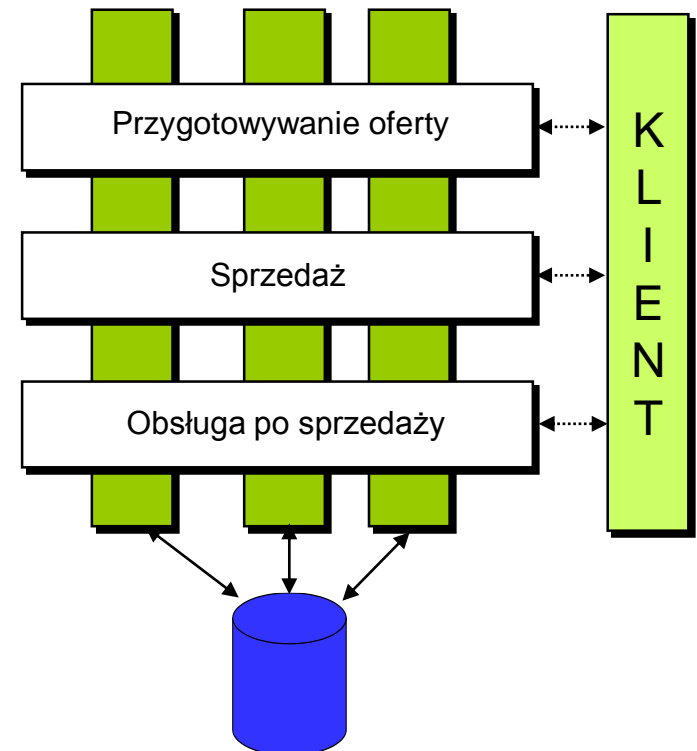
IT w perspektywie organizacji funkcyjnej i procesowej

Sposób spojrzenia na organizację przekłada się na kierunek podejmowanych decyzji o inwestowaniu w zasoby, w tym w IT

Organizacja
zorientowana funkcyjnie

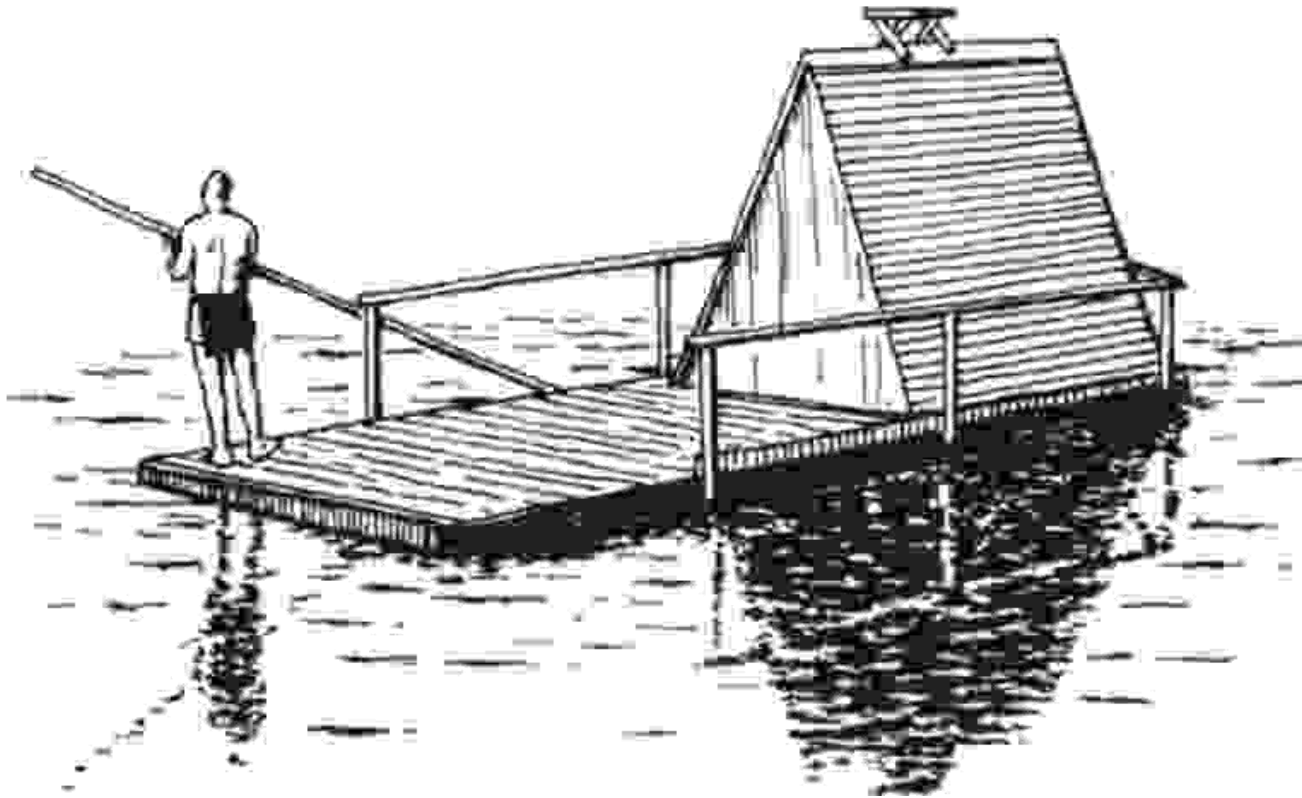


Organizacja zorientowana
procesowo





Procesy pozwalają na elastyczność w coraz bardziej zglobalizowanym, dynamicznym i turbulentnym otoczeniu





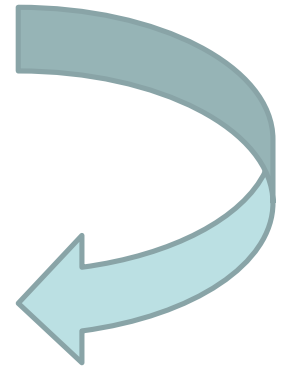
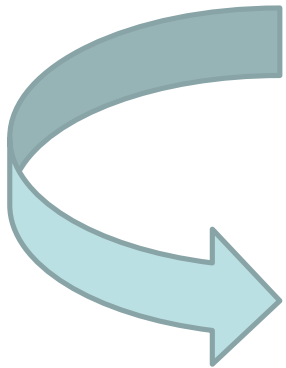
Procesy pozwalają na elastyczność w coraz bardziej zglobalizowanym, dynamicznym i turbulentnym otoczeniu





zmiana perspektywy

Procesy – aktorzy drugiego planu



Procesy – aktorzy pierwszego planu



Orientacja PROCESOWA

Rozwiązaniem problemów organizacji może być ukierunkowanie jej na procesy w niej zachodzące, co nazywa się podejściem lub orientacją procesową.





Podejście procesowe

- **Podejście procesowe** to traktowanie organizacji jako zbioru procesów i opisanie jej jako mapy powiązań oraz sekwencji procesów.



Zarządzanie procesami dziś

- Obecnie podejście procesowe jest jednym z najszerzej i najczęściej stosowanych, zarówno w praktyce, jak i w teorii, podejściem do zarządzania.
- Ma miejsce w różnych dziedzinach zarządzania, m.in. w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym, w zarządzaniu kadrami, jakością, w informatyce, czy w zarządzaniu projektami.
- Podejście procesowe jest silnie akcentowane w takich koncepcjach i metodach zarządzania, jak: total quality management, activity based management, time based management, balanced scorecard, activity based costing, activity based budgeting, target costing, lean management, kaizen.
- Należy jednak pamiętać, że zarządzanie poprzez procesy (wężej rozumiane jako zarządzanie procesami) poza wieloma zaletami ma również wady.



Podójcie PROCESOWE

- **SZEROKIE.** Jest to sposób podejścia do zarządzania, koncentrujący się na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji i poza nią oraz powiązaniach pomiędzy nimi, w celu osiągnięcia zamierzonych wspólnie rezultatów. [Leksykon zarządzania. Wyd. Difin, 2004]
- **WĄSKIE.** Podójcie procesowe to systematyczna identyfikacja procesów stosowanych w organizacji i zarządzanie nimi, a szczególnie wzajemnymi oddziaływaniami między takimi procesami. [PNEN ISO 9000. PKN 2001].



Podejście PROCESOWE

- Orientacja procesowa zaleca całościowe myślenie o procesach, jako powiązanych ze sobą czynnościach.
- Każda organizacja jest zbiorem procesów wzajemnie się przeplatających. Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych.
- Podejście procesowe integrując czas, jakość, terminowość wykonania i koszty pozwala na osiągnięcie wielowymiarowych efektów strategicznych (w tym wzrostu elastyczności i przewagi konkurencyjnej, a w efekcie wzrostu wartości przedsiębiorstwa) oraz taktycznych i operacyjnych.



Podjęcie procesowe jest podstawą zarządzania przez jakość

Co to jest proces?

Każde działanie, które przekształca wejście (dane wejściowe) na wyjście (dane wyjściowe) możemy uważać za proces. Proces może w swoim "wnętrzu" zawierać zbiór różnych operacji (działań) wzajemnie ze sobą powiązanych i na siebie oddziałujących.

Definicja procesu zawarta w normie ISO 9000:2000 pkt. 3.4.1.



Zasoby procesu

- Funkcjonowanie procesu jest możliwe dzięki zasobom jakie posiada. Przykładowo zasobami są:
 - Zasoby ludzkie (pracownicy)
 - Maszyny, urządzenia i narzędzia
 - Systemy komputerowe (do przetwarzania informacji)
 - Procedury i instrukcje postępowania
 - Pozostała infrastruktura (pomieszczenie, budynek, niezbędne instalacje)
- Wymagania związane z zarządzaniem zasobami są określone w pkt. 6 normy ISO 9001:2000.



Cel procesu

Proces posiada swój cel, który powinien być spójny z polityką jakości organizacji (logicznie z tej polityki wynikać) i powinny być mierzalne.[zobacz 5.4.1 normy ISO 9001:2000]. Realizację tych celów należy monitorować (mierzyć) [zobacz 8.2.3 normy ISO 9001:2000].

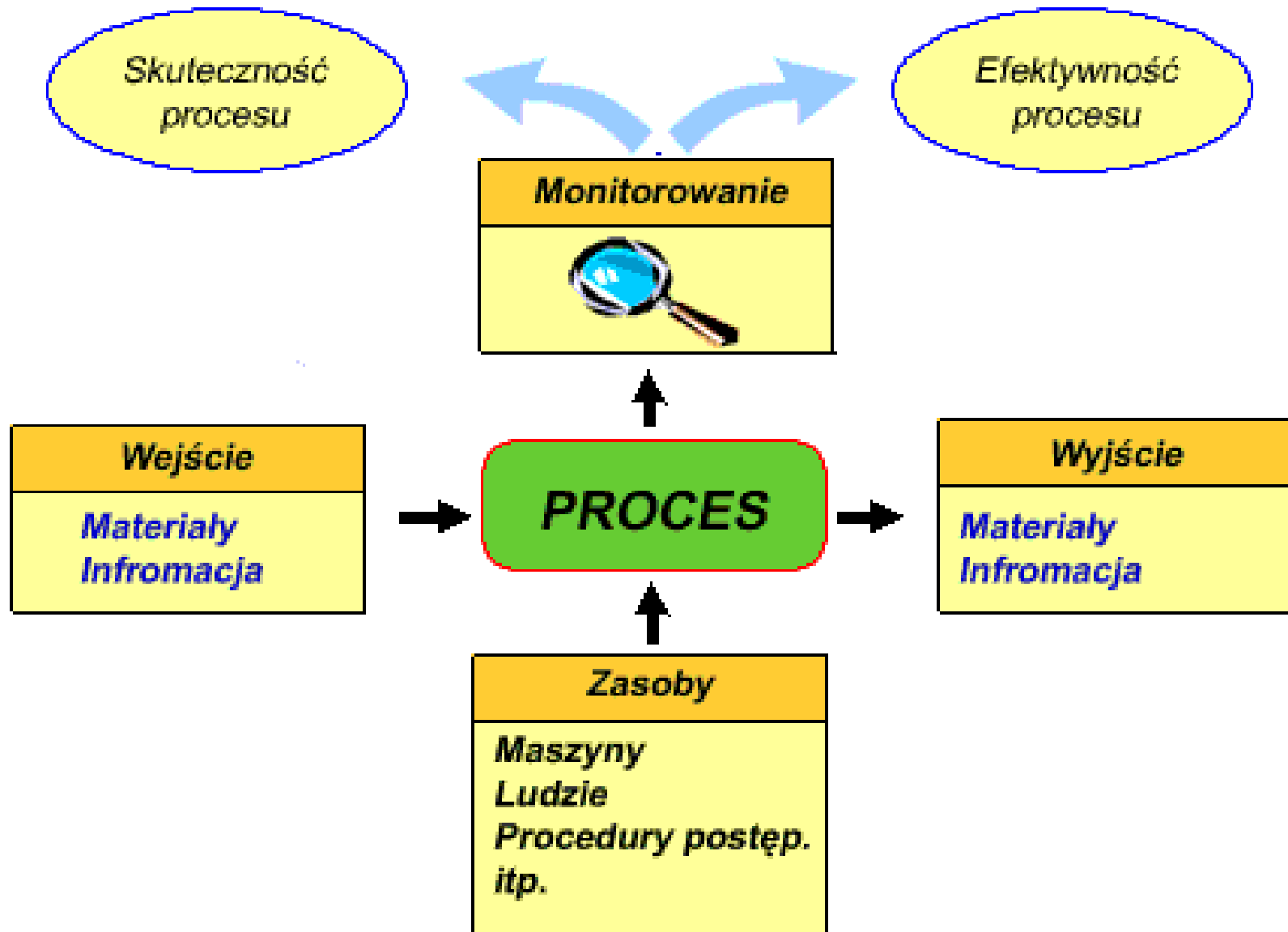


Monitorowanie procesu

- Podczas realizacji danego procesu musimy wiedzieć jak ten proces funkcjonuje i czy osiąga zaplanowane wyniki [zobacz pkt. 8.2.3 normy ISO 9001:2000]. Dlatego ustala się co, jak i jak często mierzymy w danym procesie.
- Jeżeli cele nie są osiągane to należy prowadzić działania korygujące [zobacz pkt. 8.2.3 i 8.5.2 normy ISO 9001:2000]. Wyniki tych działań muszą być udokumentowane
- Jeżeli cele są osiągane to działań korygujących na poziomie zarządzania tym procesem nie musimy prowadzić. Jeżeli jednak obserwujemy niepokojące trendy (np. spadek wydajności) to możemy podejmować działania zapobiegawcze [zobacz pkt. 8.5.3 normy ISO 9001:2000]. Wyniki tych działań muszą być udokumentowane.

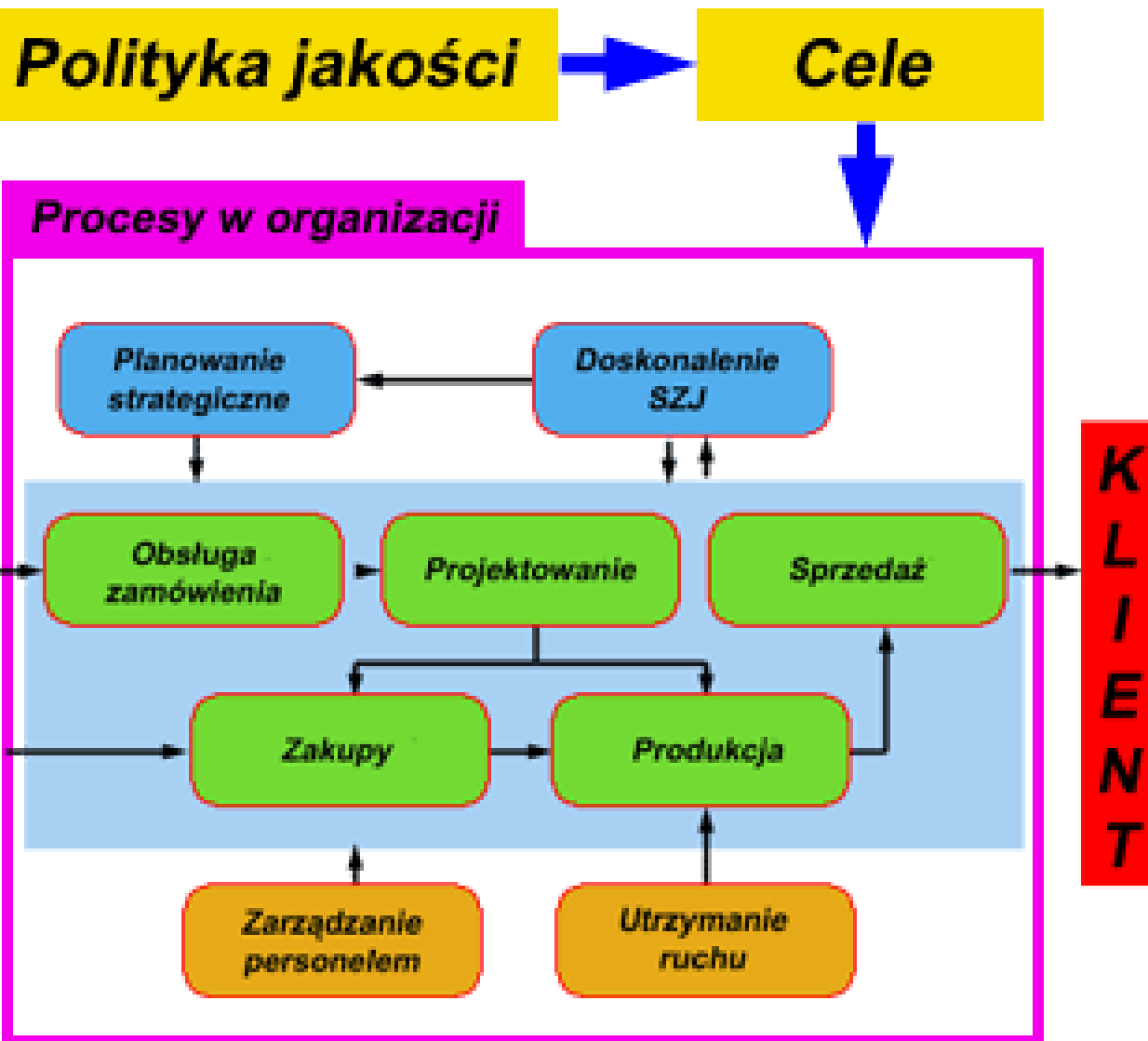


Model procesu wg. ISO 9001



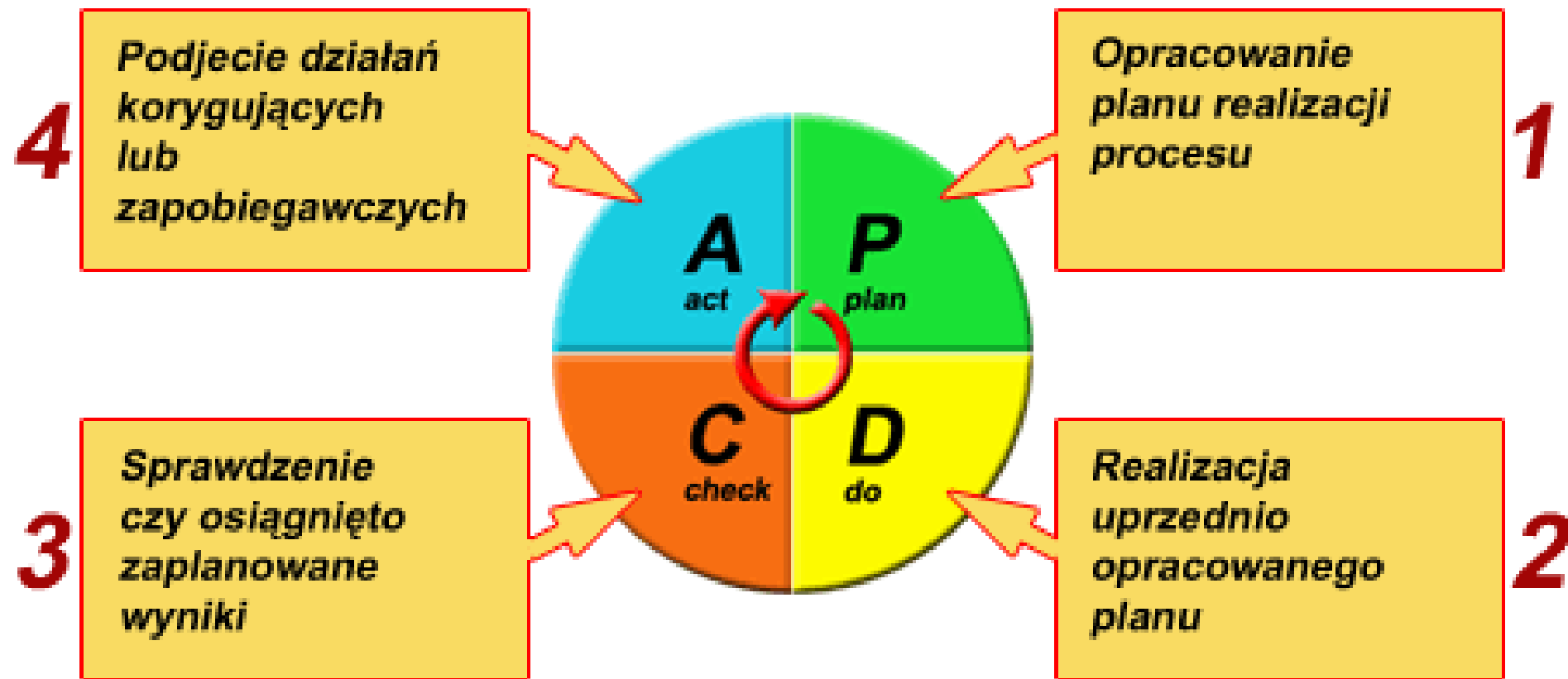


Procesy w zarządzaniu jakością





Podjęcie procesowe w TQM





Zarządzanie w XXI w.

Zarządzanie to wieloelementowy kompleks gier społecznych, skumulowany na kierowniczym aspekcie procesów, które przebiegają w obszarach społecznych i technicznych.



SERVEI POSTAL
VENÇ L'ALGORISME

Demuestra que ets més llest que la màquina
[Sobre l'algorisme](#) ▶ [Com es juga](#) ▶

UOC Universitat Oberta de Catalunya

PARTIDA 1/5

0/3	0/119	0	0:00:00
Nodes	Kg	Km	Temps

A **B**

80 Max Kg **90** Kg

0.0 Total km **0** Total kg

1 BASE

1 Selecciona una o més destinacions

2 Retorna el vehicle a la base un cop fetes totes les entregues

ESTACIÓ BASE **GO!**



ZARZĄDZANIE –to także proces

PODSTAWOWY CZYNNIK DECYDUJĄCY O EFEKTACH GOSPODAROWANIA

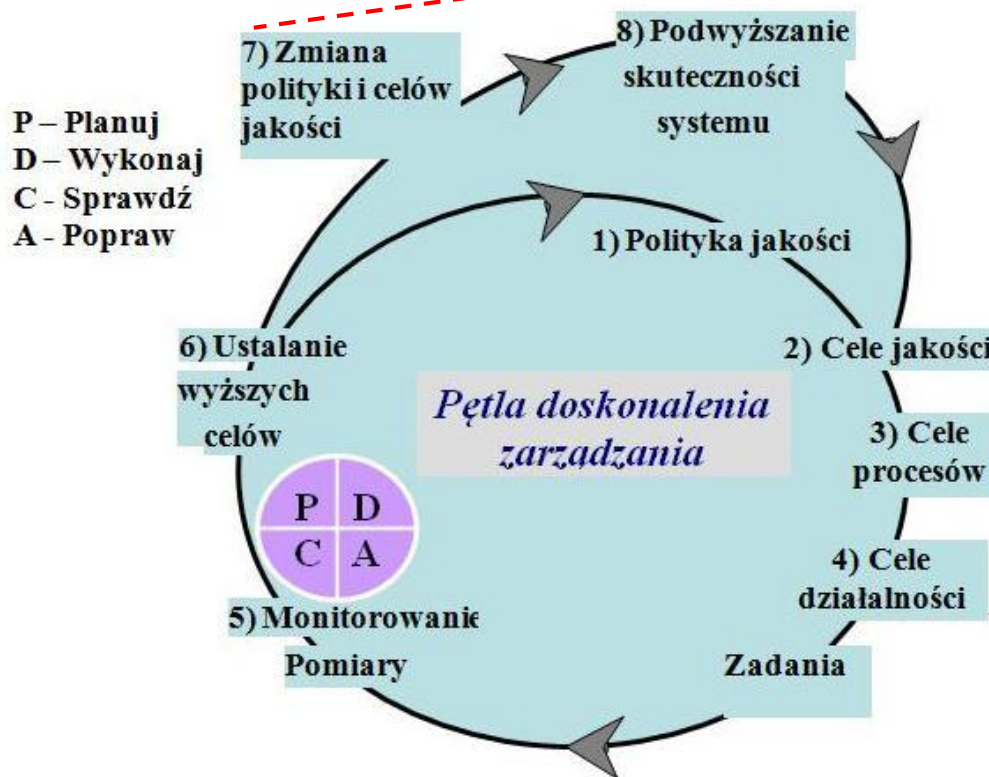
Zarządzanie to zestaw czynności (obejmujący **planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi, kontrolowanie i doskonalenie**) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji.

FUNKCJE ZARZĄDZANIA:

- PLANOWANIE
- ORGANIZOWANIE
- MOTYWOWANIE
- KONTROLOWANIE
- DOSKONALENIE



Doskonalenie to proces bez końca

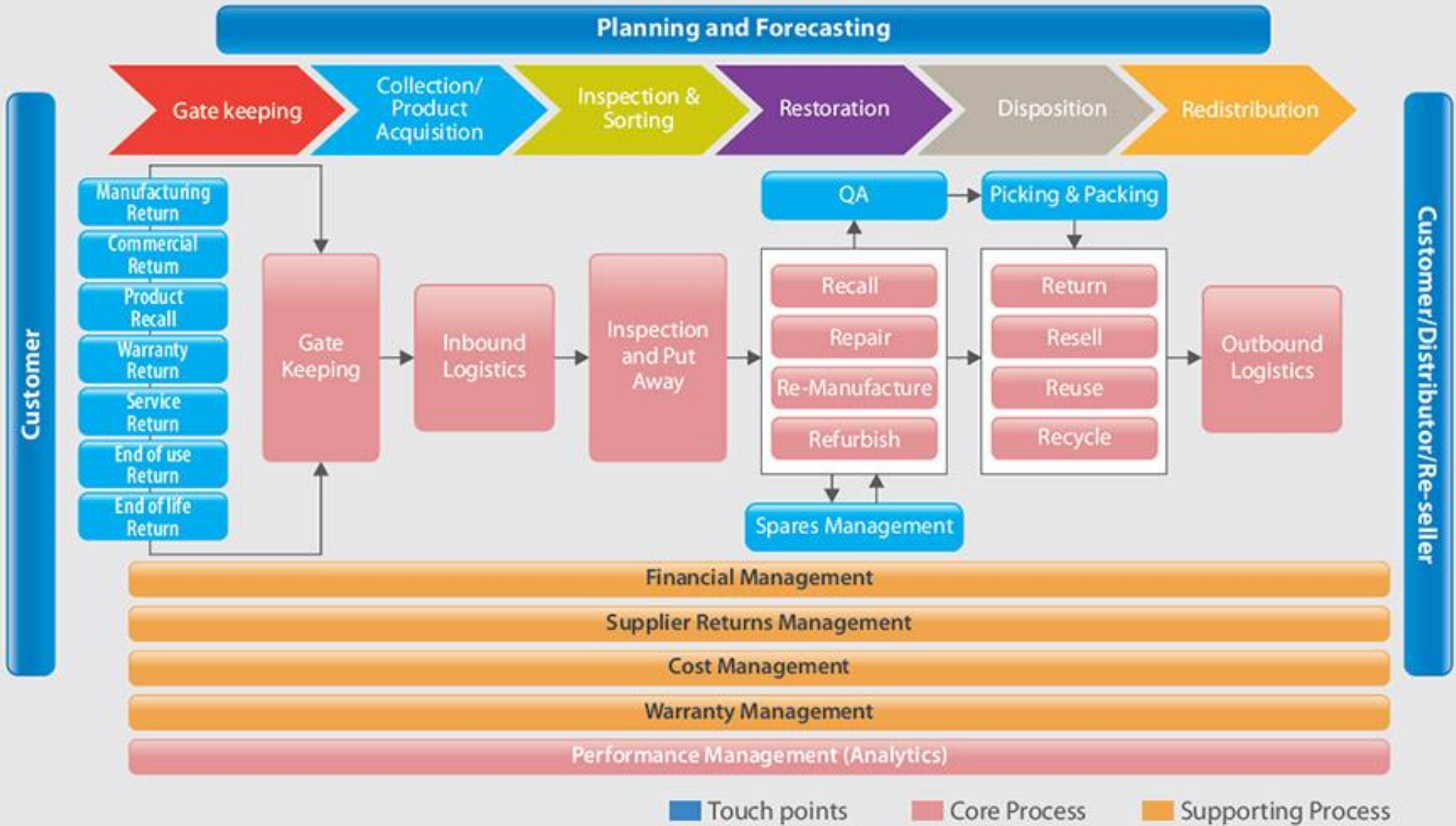


Rysunek 1. Doskonalenie jako podproces zarządzania

Źródło: opracowanie własne



Logistyka to proces





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**



Dziękuję za uwagę