

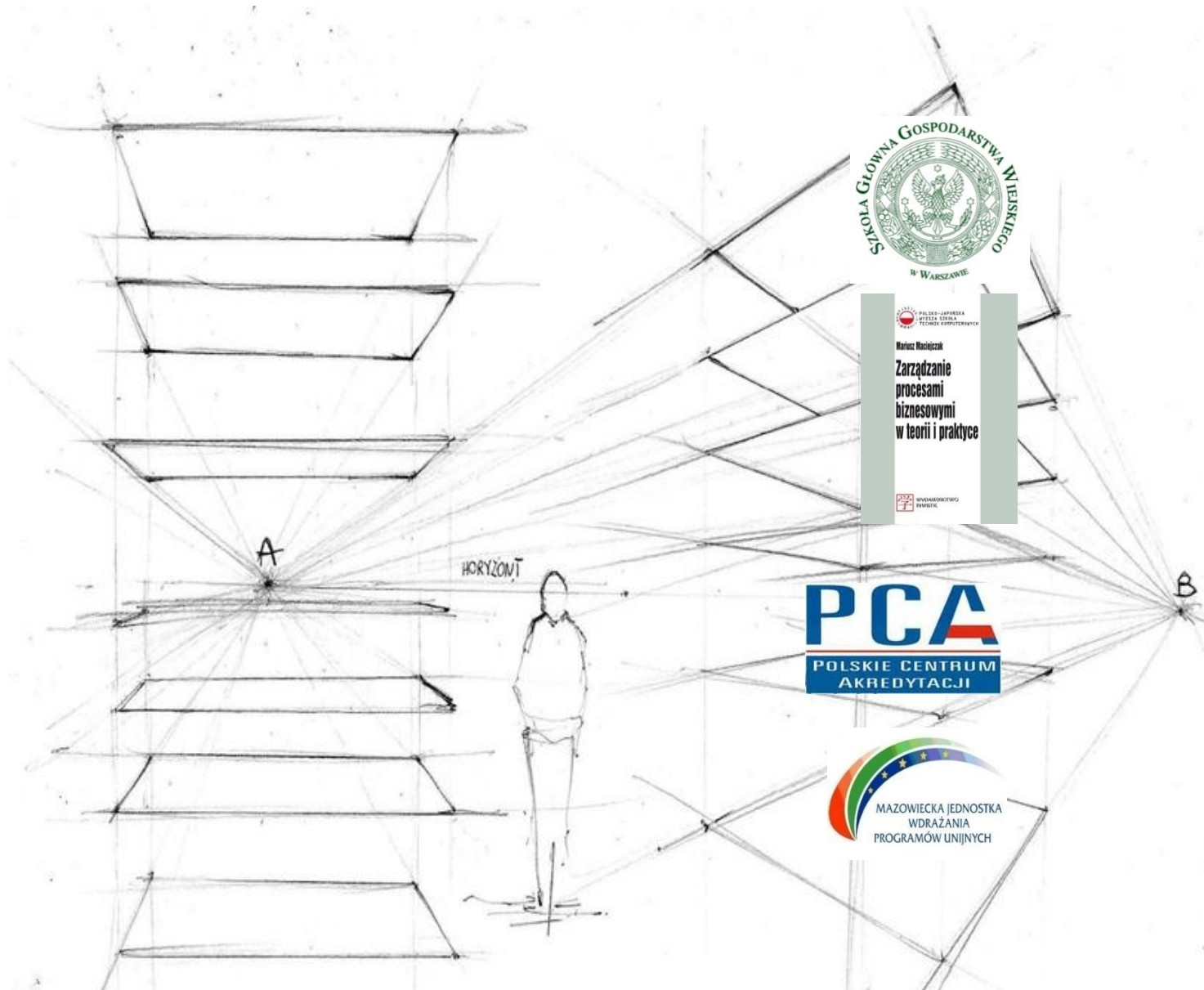


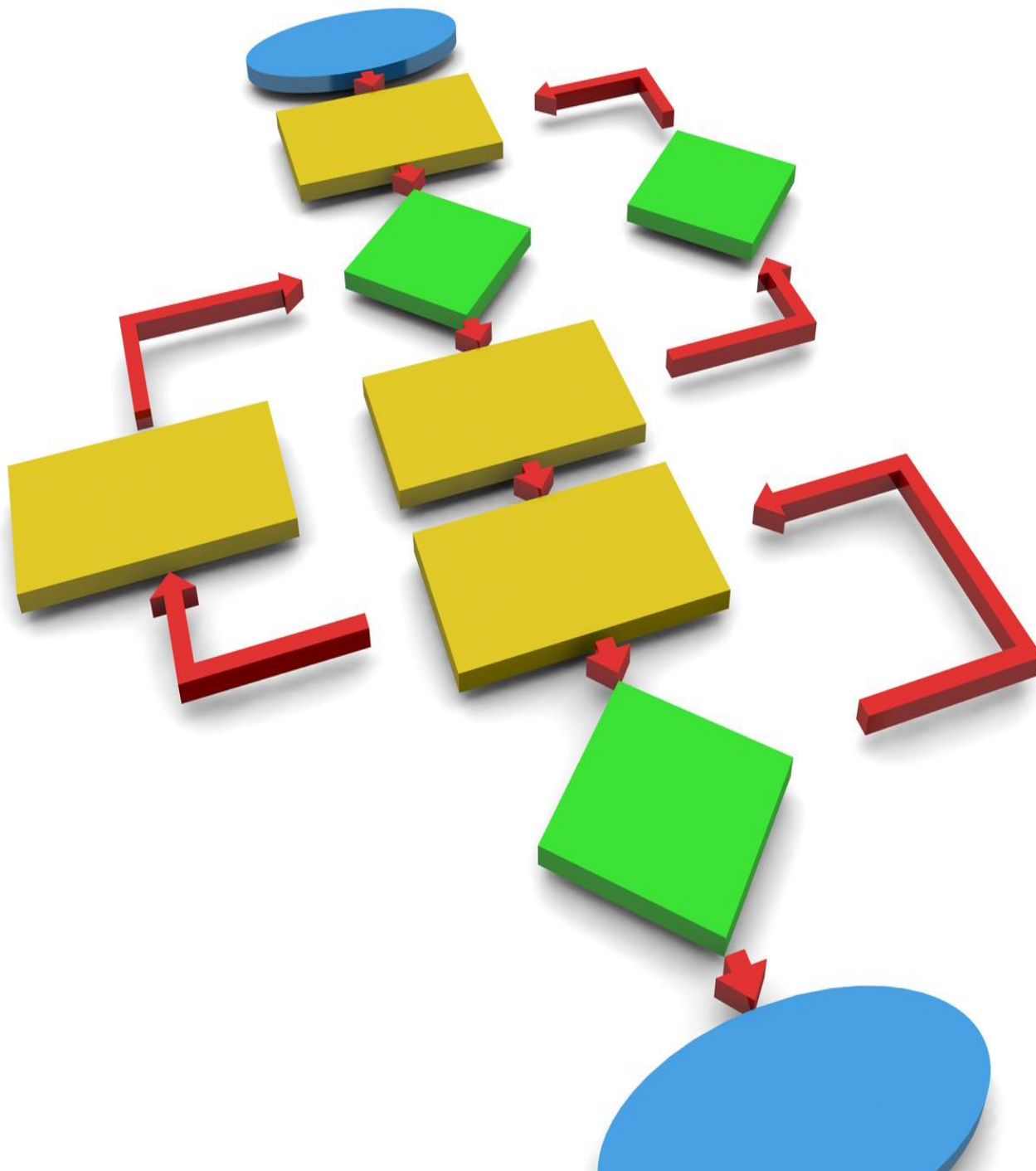
Projektowanie procesów
dr Mariusz Maciejczak

Proces jako przedmiot zarządzania



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







PROCES

Plany

Zasady formalne

Wiedza

Informacje

Dokumenty

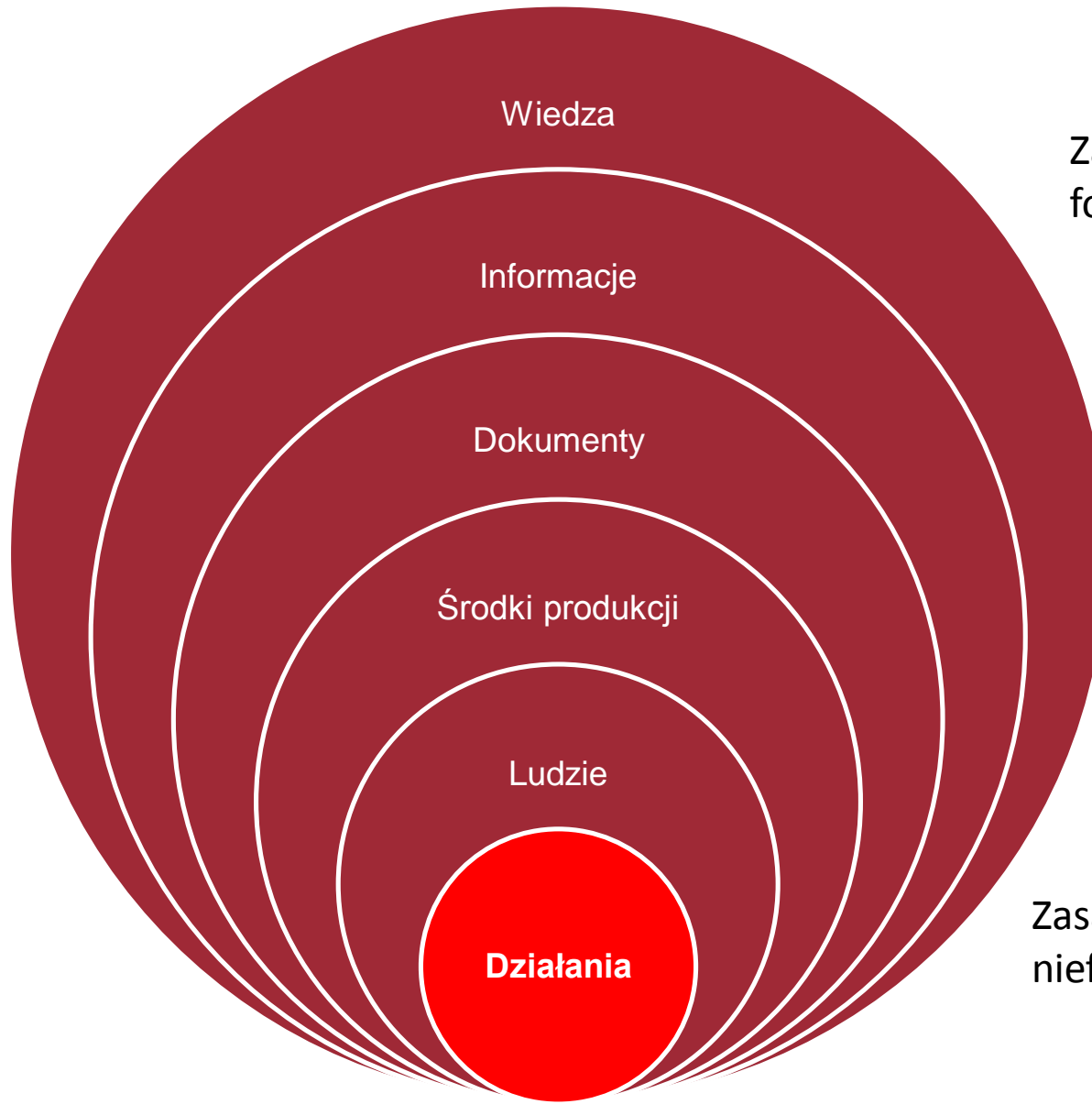
Środki produkcji

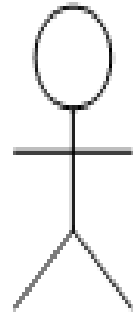
Ludzie

Ryzyko

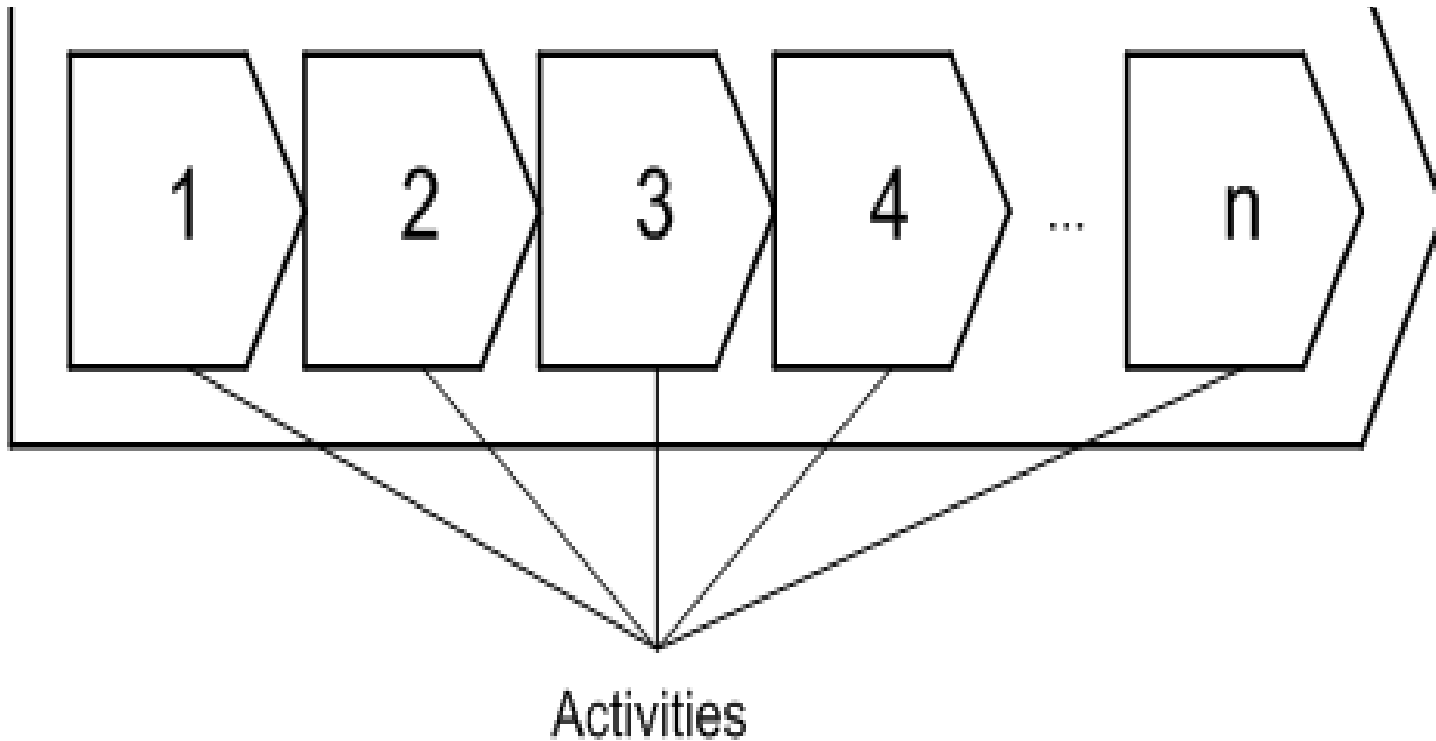
Zasady nieformalne

Działania





Właściciel procesu





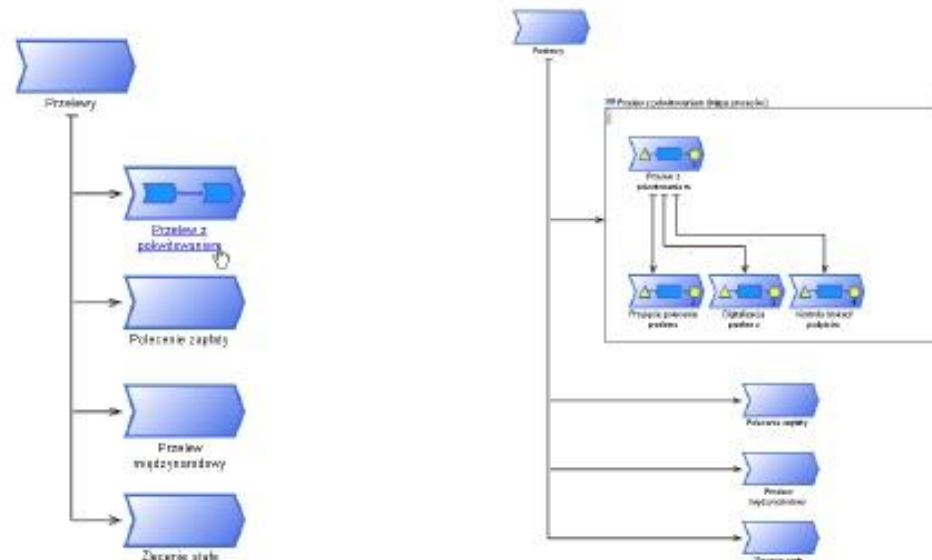
Architektura procesów

System ADONIS®

Tworzenie struktury (architektury) procesów

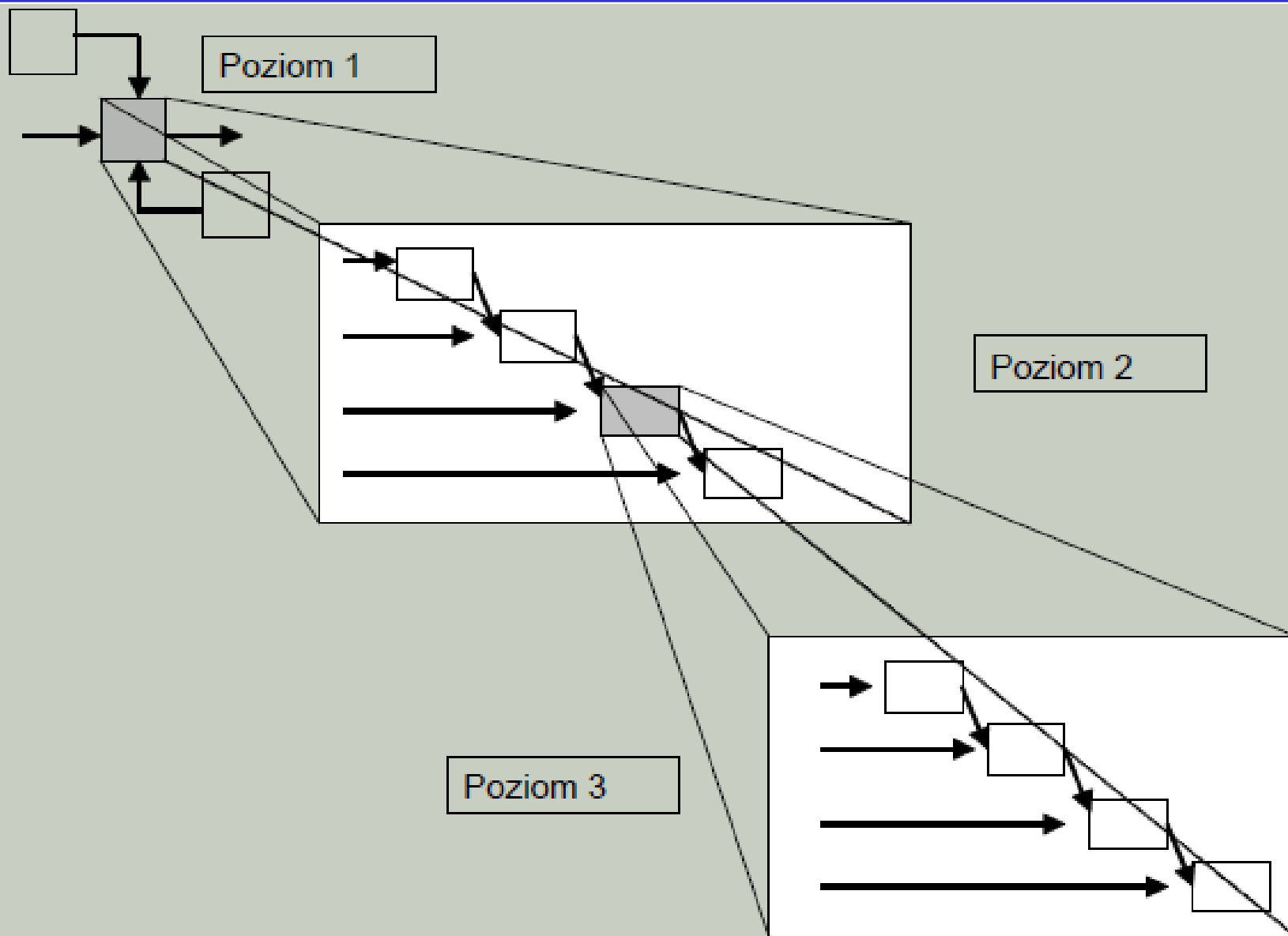


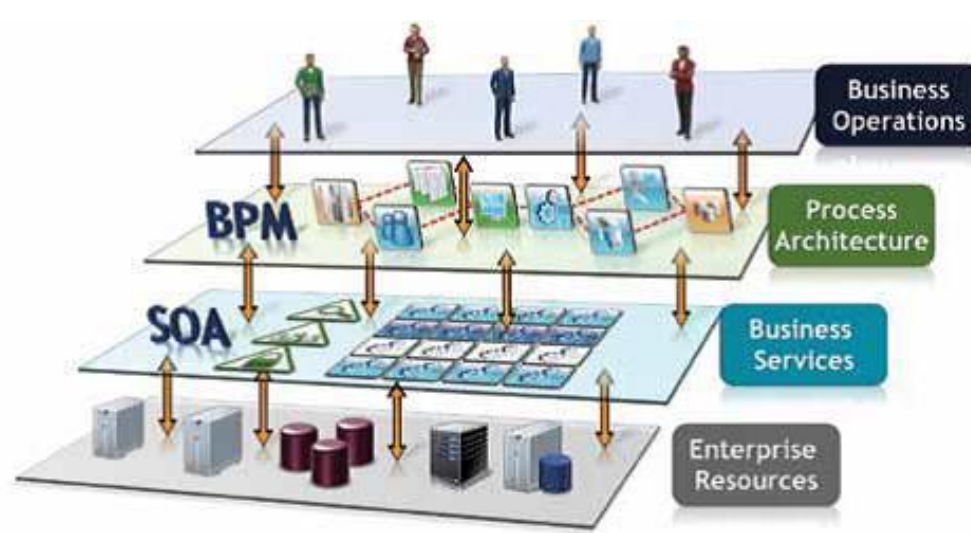
Modele można ze sobą łączyć, np. w celu zapewnienia możliwości przechodzenia od ogólnych map procesów będących „spisami treści”, do szczegółowych modeli procesów biznesowych. System pozwala na przechodzenie między modelami poprzez referencje (linki), jak również pozwala pokazywać w ramach jednego modelu procesy „zagnieżdżone”



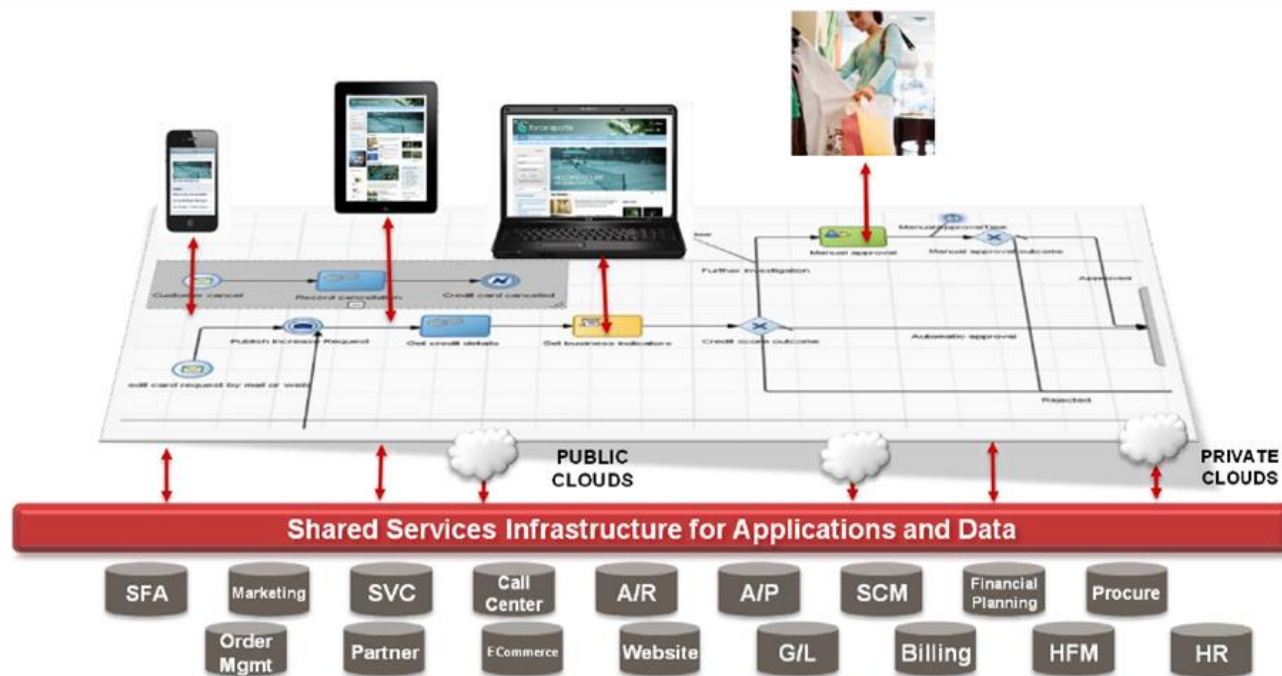


Architektura procesów



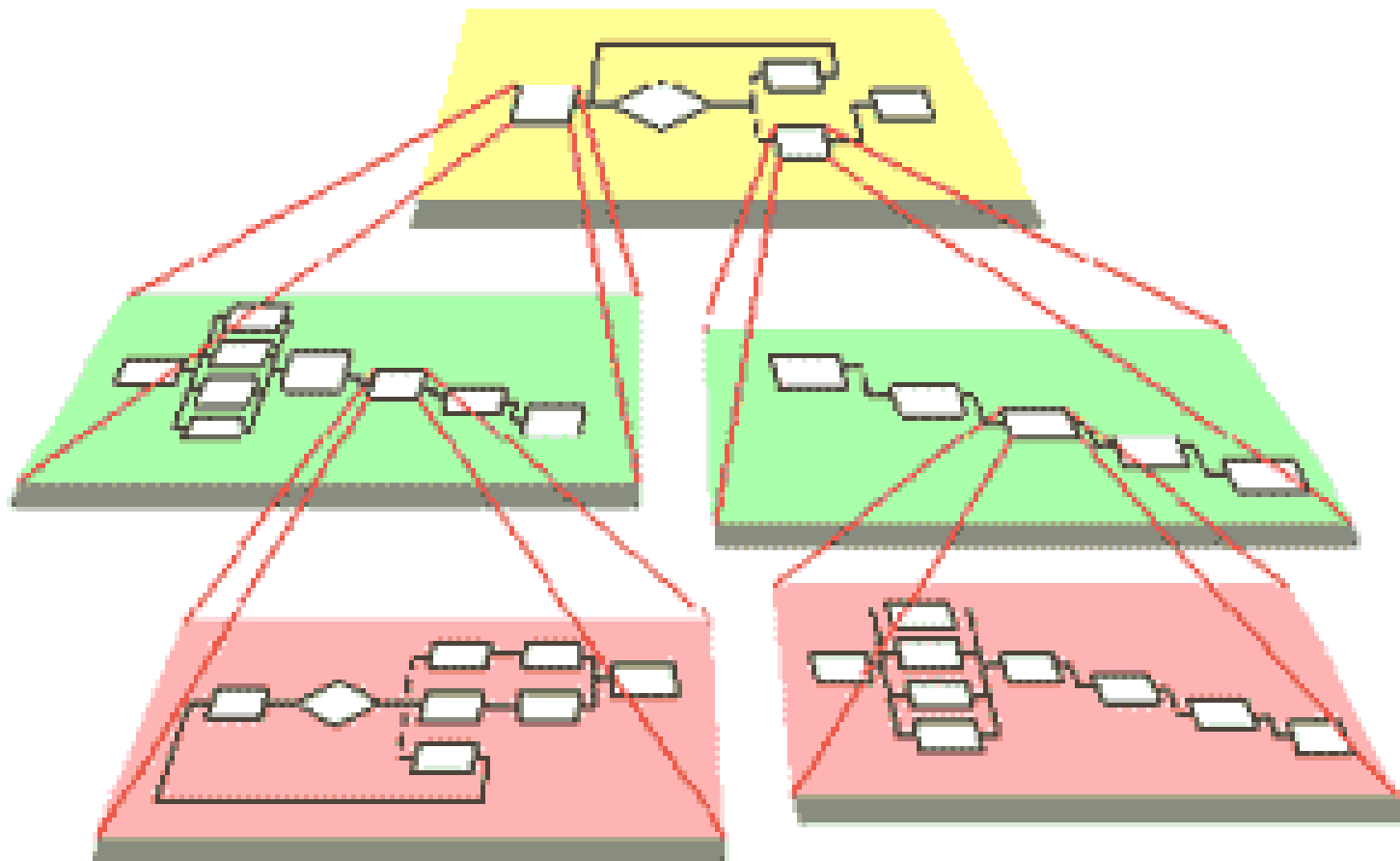


ARCHITEKTURA





STRUKTURA



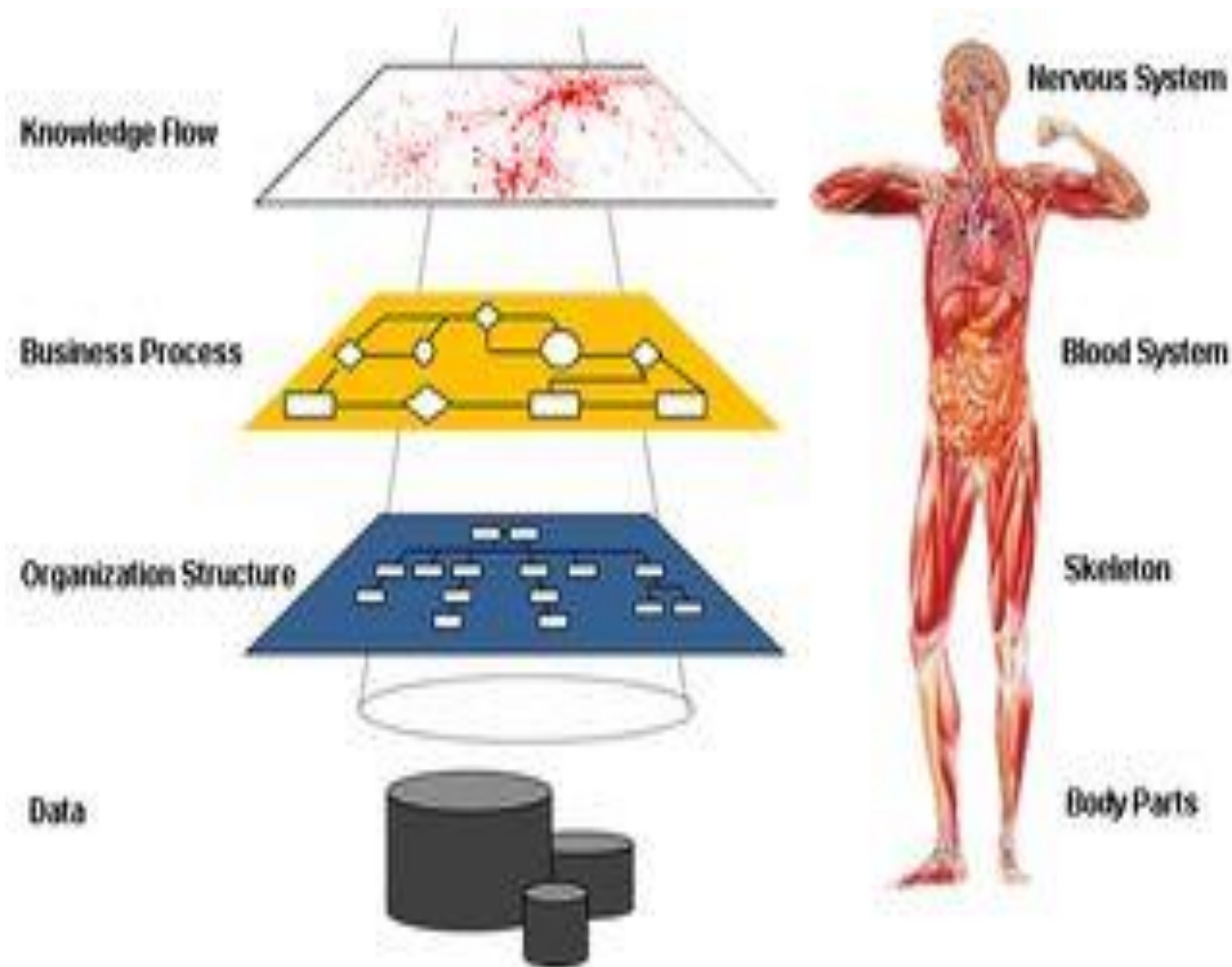


SYSTEM





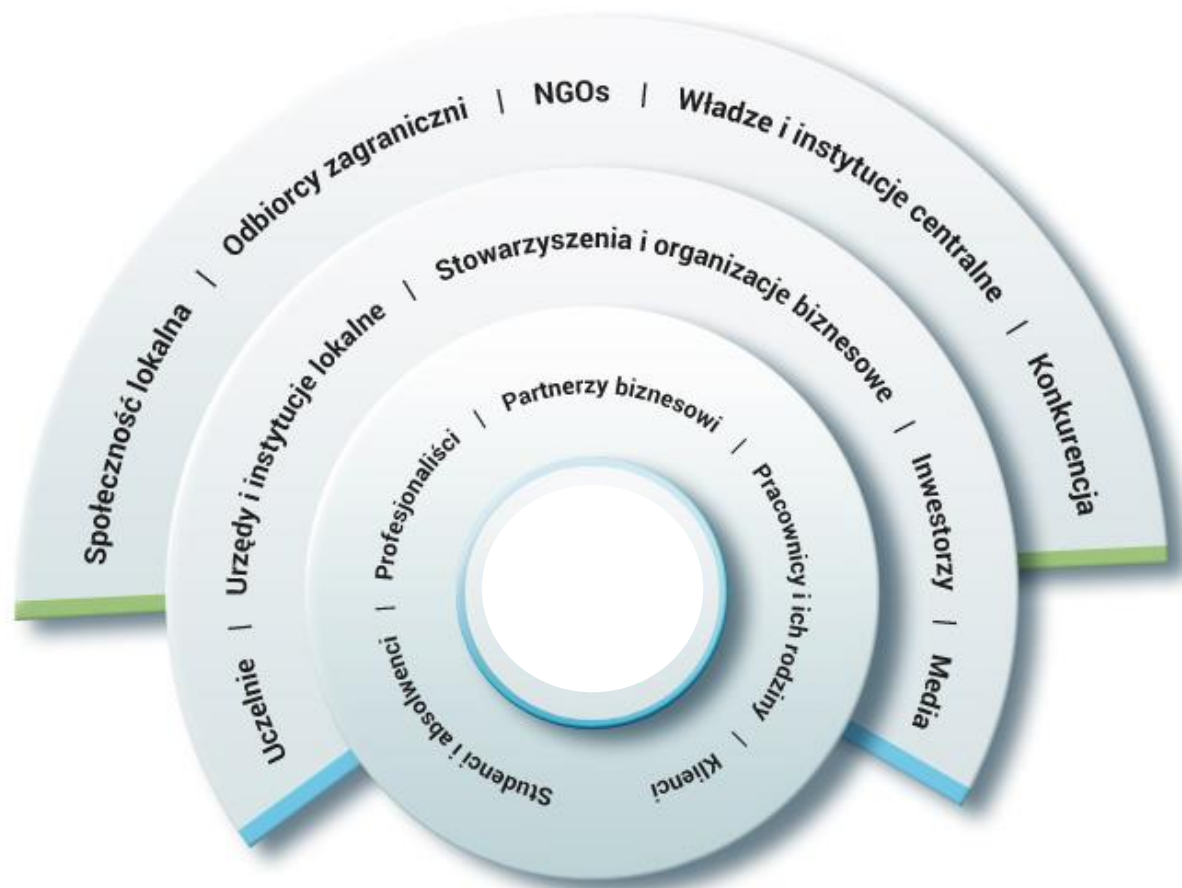
ORGANIZACJA





INTERESARIUSZE

realny
wpływ



interes



Zmiana

- Otoczenie, w którym funkcjonują dzisiejsze organizacje podlega turbulentnym zmianom.
- Zmiana, to jedyna pewna rzecz w dzisiejszym biznesie.
- Warunkiem koniecznym przetrwania i rozwoju firm jest wprowadzanie nieustannych zmian.
- Przedsiębiorstwem należy zarządzać tak, by mogło wytrzymać nagłe ciosy i wykorzystać nieoczekiwane szanse.



In statu nascendi

Do ZARZĄDZANIA PROCESAMI, szkoły początków XXI w., która głosi, że procesy gospodarcze, podobnie jak produkty, pracownicy czy inne zasoby przedsiębiorstwa powinny być zarządzane.

Czy to kolejna moda?



Procesami, czy procesowe?

- Obok rozpowszechnionego w praktyce pojęcia *zarządzanie procesami* występuje tożsame z nim określenie *zarządzanie procesowe*.
- Uważa się, że lepiej oddaje ono istotę rzeczy szerokiego znaczenia *zarządzania procesami*.

[Por. Leksykon zarządzania. Difin, Warszawa 2004, s.670]

- Zarządzanie przez procesy



Zarządzanie procesami

- 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]
- Podejście procesowe to systematyczna identyfikacja procesów stosowanych w organizacji i zarządzanie nimi, a szczególnie **wzajemnymi oddziaływaniami** między takimi procesami. [PNEN ISO 9000. PKN 2001].



Szeroko rozumiane zarządzanie procesami to...

- w miarę **kompleksowe** (obejmujące nie tylko przedsiębiorstwo, ale jego kontrahentów, dostawców i odbiorców),
- **ciągłe** (powtarzalne w czasie) i **usystematyzowane** (prowadzone według pewnych zasad i procedur) stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi (**technik**) oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji),
- tak aby w pełni **zrealizować cele organizacji** oraz jak najlepiej **zaspokoić potrzeby jej klientów** zewnętrznych i wewnętrznych.



Wąsko rozumiane zarządzanie procesami to...

- planowanie **zmian usprawniających** procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i kontrolę stopnia ich realizacji.
- W szczególności jest ono ukierunkowanym na **strategię** przedsiębiorstwa analizowaniem, oceną, kształtowaniem (usprawnianiem), sterowaniem i kontrolą procesów **tworzenia wartości** w i między przedsiębiorstwami.



Cele zarządzania procesami

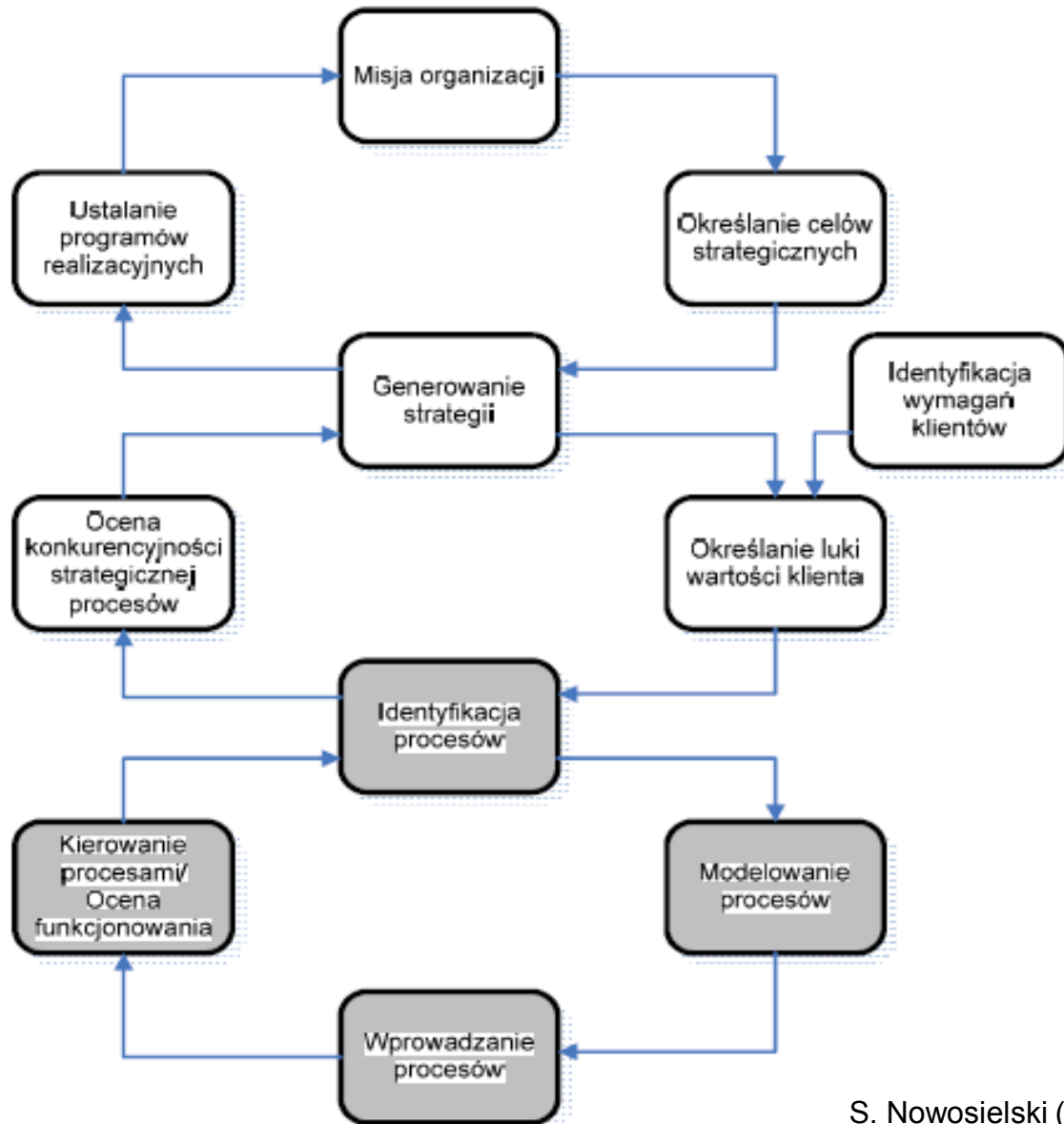
Podstawowym celem zarządzania procesami jest możliwie najlepsze zaspokojenie potrzeb klientów poprzez poprawę skuteczności i efektywności funkcjonowania procesów.

- Odbywa się to poprzez identyfikowanie, analizowanie, strukturalizowanie, projektowanie i optymalizowanie procesów.
- A także sterowania ich przebiegiem, biorąc pod uwagę przyjęte cele (strategiczne i operacyjne) przedsiębiorstwa i wymogi jego klientów.
- Ponadto, za cel zarządzania procesami, w wymiarze strategicznym, można przyjąć wprowadzanie do przedsiębiorstwa procesowo zorientowanej struktury organizacyjnej, adekwatnej do jego możliwości i potrzeb.

W zarządzaniu procesami bardzo istotne jest podejście całościowe.



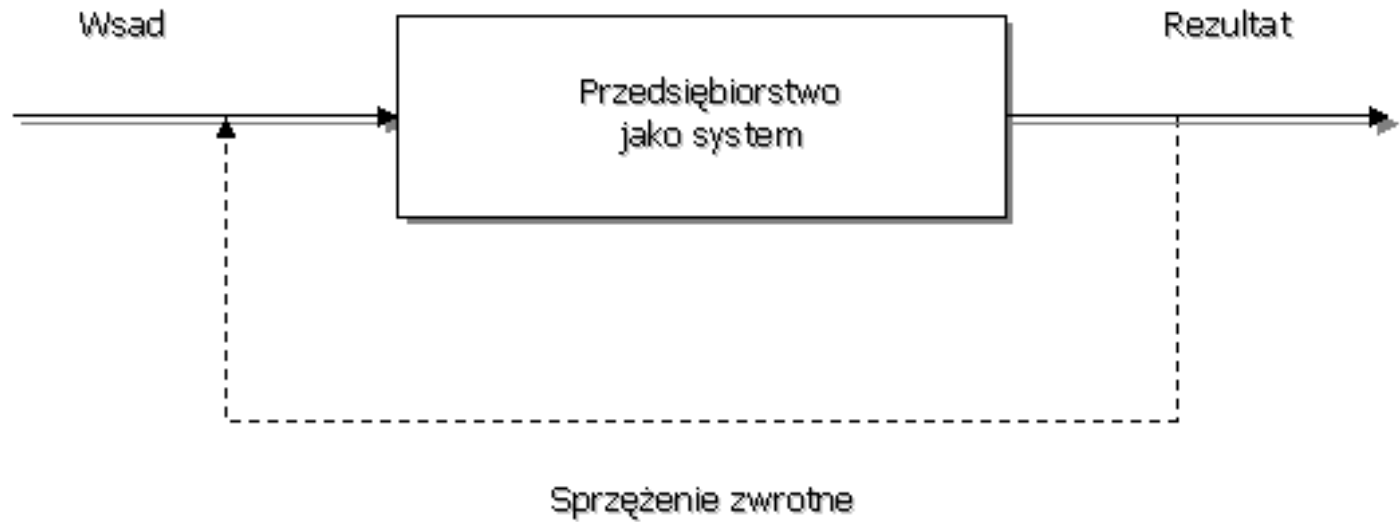
Zarządzanie procesami jako narzędzie realizacji strategii



Procesy gospodarcze są koniecznym warunkiem wdrażania strategii przedsiębiorstwa.



Proces jako system





Proces jako łańcuch wartości

- Procesy można rozpatrywać jako łańcuch wartości.
- Poprzez swój wkład w tworzenie lub dostarczanie produktu każda kolejna czynność powinna dodawać wartość do efektu poprzedniej czynności. Każde przedsiębiorstwo ma swój indywidualny łańcuch procesów kreujących wartość dla swoich klientów.
- Jednakże R.S. Kaplan i D. P. Norton wykazali, że istnieje ogólny model łańcucha wartości, który przedsiębiorstwa mogą dostosować do własnych potrzeb, projektując procesy



Proces jako łańcuch wartości

Patrząc na przedsiębiorstwo przez pryzmat zachodzących w nim procesów wychodzimy poza granice przedsiębiorstwa.

Łańcuch wartości jest zbiorem działań niezbędnych do zaprojektowania, przygotowania produkcji, wytworzenia, wprowadzenia na rynek, dystrybucji i serwisu produktu.

W takich okolicznościach interesuje nas nie tylko zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów poprzez zbadanie ich preferencji i wytworzenie określonego produktu, ale również w ramach procesów obsługi posprzedażnej, możemy wносить dla klienta dodatkową wartość.

Łańcuch wartości nie może być obciążony kosztami działań nie generujących wartości ani nadmierną liczbą działań wspierających.



Proces jako łańcuch wartości

Im więcej w strukturze procesu jest działań nie dodających wartości, ani nie umożliwiających jej wytworzenia, tym większa jest ogólna suma, którą klient musi zapłacić w postaci ceny nabycia produktu.

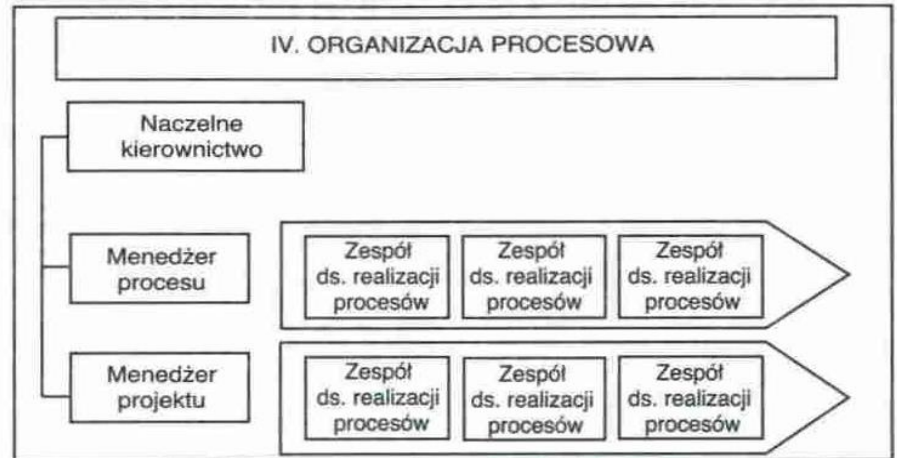


Transformacja organizacji funkcjonalnej w organizację procesową

Cechy strukturalne	Organizacja funkcjonalna	Organizacja procesowa
Specjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> Wyodrębnione funkcje jako podstawa grupowania komórek. Doskonalenie umiejętności w ramach ujednoczonych operacji o ograniczonym zasięgu wpływu. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesy gospodarcze jako podstawa tworzenia zespołów interdyscyplinarnych. Doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności realizacyjnych.
Hierarchia	<ul style="list-style-type: none"> Władza formalna wyszczebłowana. Dominacja stosunków władzy nad współdziałaniem. Rzeczywista odpowiedzialność trudna do określenia. 	<ul style="list-style-type: none"> Dominacja relacji horyzontalnych nad hierarchicznymi. Właściciel procesu zastępuje kierownika funkcjonalnego. Odpowiedzialność za faktyczne rezultaty pracy, stopień zaspokojenia potrzeb klientów.
Centralizacja	<ul style="list-style-type: none"> Uprawnienia decyzyjne związane z formalną pozycją hierarchiczną. Obraz całości uzyskuje się na szczycie piramidy wiedzy. 	<ul style="list-style-type: none"> Delegowanie uprawnień na zarządzających procesami. Samodzielność wykonawców w tworzeniu struktury procesów.
Formalizacja	<ul style="list-style-type: none"> Aktywność pracowników skierowana na działania zgodne z ogólnie ustalonymi procedurami. 	<ul style="list-style-type: none"> Aktywność pracowników związana z poszukiwaniem skutecznych procedur realizacyjnych.

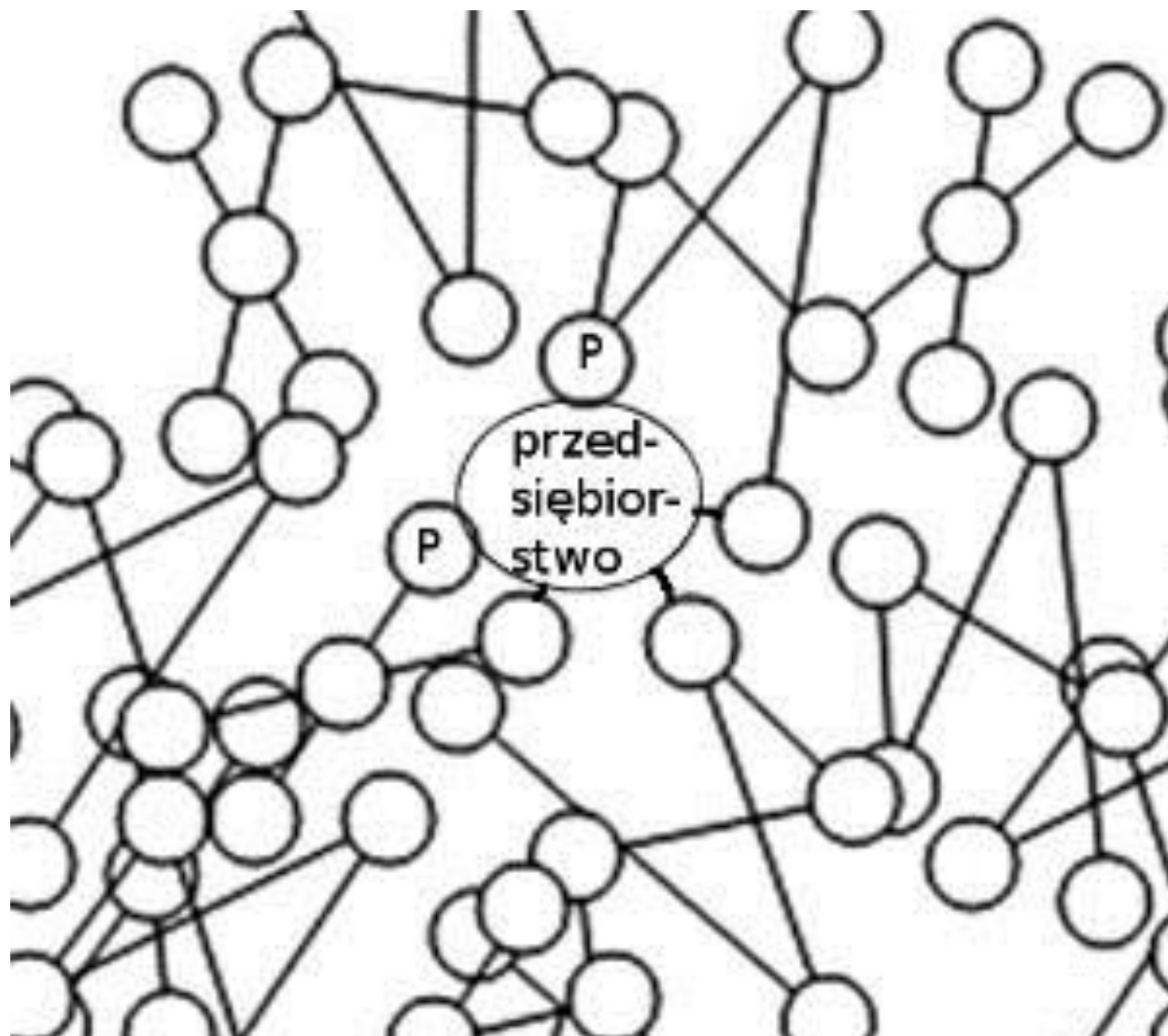


Ewolucja organizacji funkcjonalnej do procesowej





V. Sieć





Architektura procesów a struktura organizacyjna

Funkcjonalna

- masowa produkcja
- długi cykl życia produktu
- mało zmienności

Całkowicie procesowa

- masowa indywidualizacja produktu,
- duża zmienność na rynku

Mieszana

- **Na styku z klientem zespoły procesowe**
- **Back Office hierarchiczna**

**Wybór zależy od stopnia dojrzałości rynku
i kultury organizacji!**

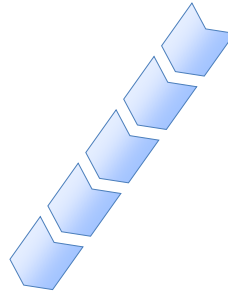


Dlaczego zarządzanie procesami?

Integracja różnych celów

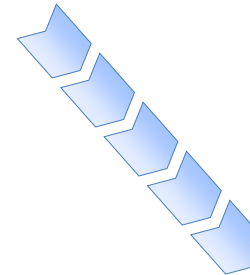
Zarządzanie procesami

Jako filozofia
zarządzania



**Procesowe
zarządzanie
organizacją**

Jako narzędzie
do realizacji
projektów

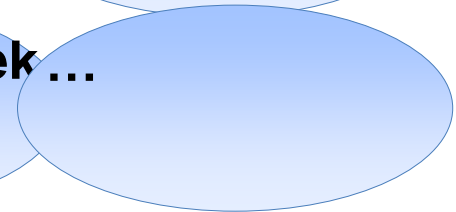


**Specyfikacja
systemów IT**

**Certyfikacja
ISO**

**Zarządzanie
językiem**

**ABC/Rachunek ...
kosztów
procesów**



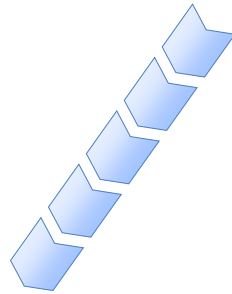


Dlaczego zarządzanie procesami?

Integracja różnych celów

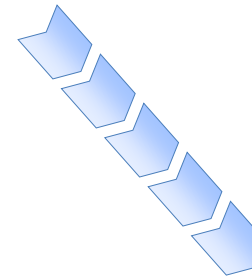
Zarządzanie procesami

Jako filozofia zarządzania



- Odejście od organizacji funkcjonalnej na rzecz organizacji procesowej
- Konieczność zdefiniowania nowych ról, jak np. menadżer procesu
- Rozumienie zarządzania procesami jako powtarzający się cykl (Continuous Improvement)

Jako narzędzie do realizacji projektów



- Zastosowanie projektowe, tzn. instrument oszczędzający czas i podnoszący jakość realizowanych projektów
- Często zastosowanie jednorazowe; po zakończeniu projektu, funkcjonalność nie jest już wymagana



Model zarządzania procesowego

Model zarządzania procesowego można scharakteryzować na podstawie następujących cech:

- jest to system sztuczny, powstaje zwykle w określonym celu
- naturalny, ponieważ stanowi zespół wzajemnie powiązanych procesów tworzących układ danego przedsiębiorstwa,
- jest to system koherentny, zmiana jednego elementu przekłada się na zmiany w całym modelu,
- jest systemem otwartym, wszelkie zmiany w otoczeniu zewnętrznym, np. oczekiwania klientów, wpływają na zmiany w modelu,
- jest to system złożony, zawiera wiele powiązań przyczynowo-skutkowych skwantyfikowanych przez podsystemy miar i celów



Procesowe zarządzanie organizacją

Cykl zarządzania PMLC



* Process Management Life Cycle (PMLC) jest metodą kompleksowego zarządzania procesami w organizacji opartą o dobre praktyki wdrożeń BPM realizowanych przez BOC



Realizacja projektu PMLC

Z
A
R
Z
A
D
Z
A
N
I
E

P
R
O
J
E
K
T
E
M

Strategia
procesów

- Zdefiniowanie zakresu projektu
- Ustalenie i zmotywowanie kluczowych postaci
- Ustalenie strategii procesu

Dokumentacja
procesów

- Zamknięcie luk w dokumentacji procesowej

Optymalizacja
procesów

- Zarządzanie fazą optymalizacji

Wdrożenie
procesów

- Zarządzanie fazą wdrożenia
- Ustanowienie i przeszkolenie członków centrum kompetencji

Wykonywanie
procesów

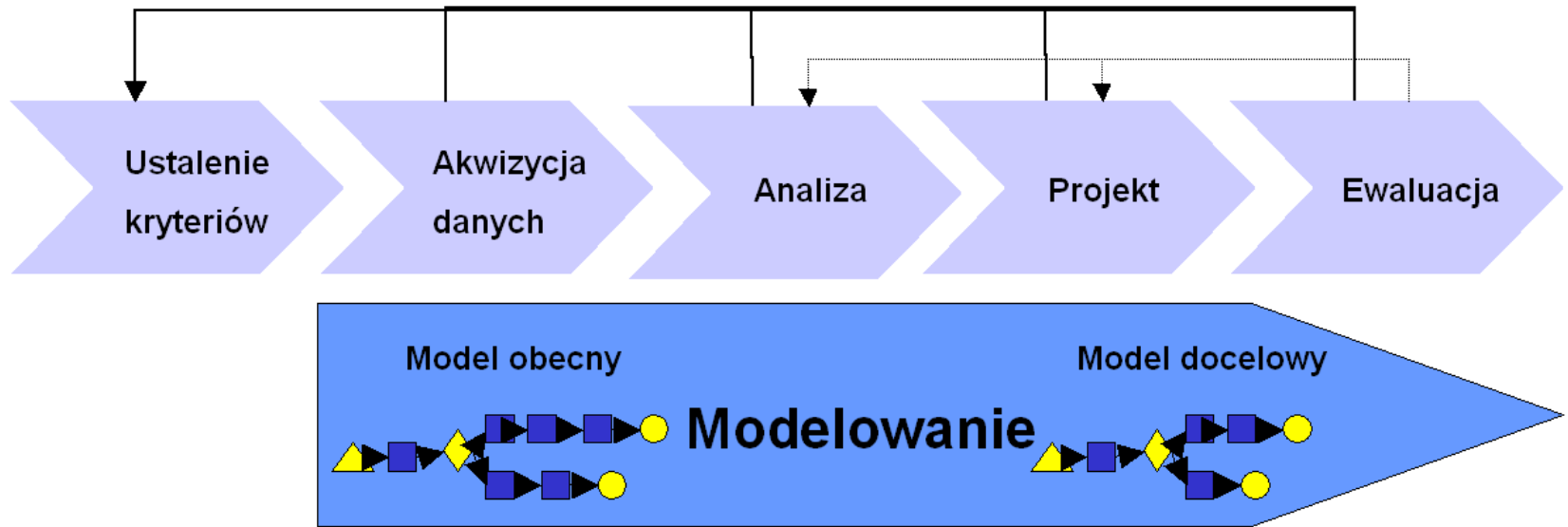
- Kontrola, gromadzenie danych

Monitoring
procesów

- Zarządzanie fazą monitoringu oraz zamknięcie cyklu
- Wsparcie podczas kolejnego przejścia przez cykl
- Transfer wiedzy

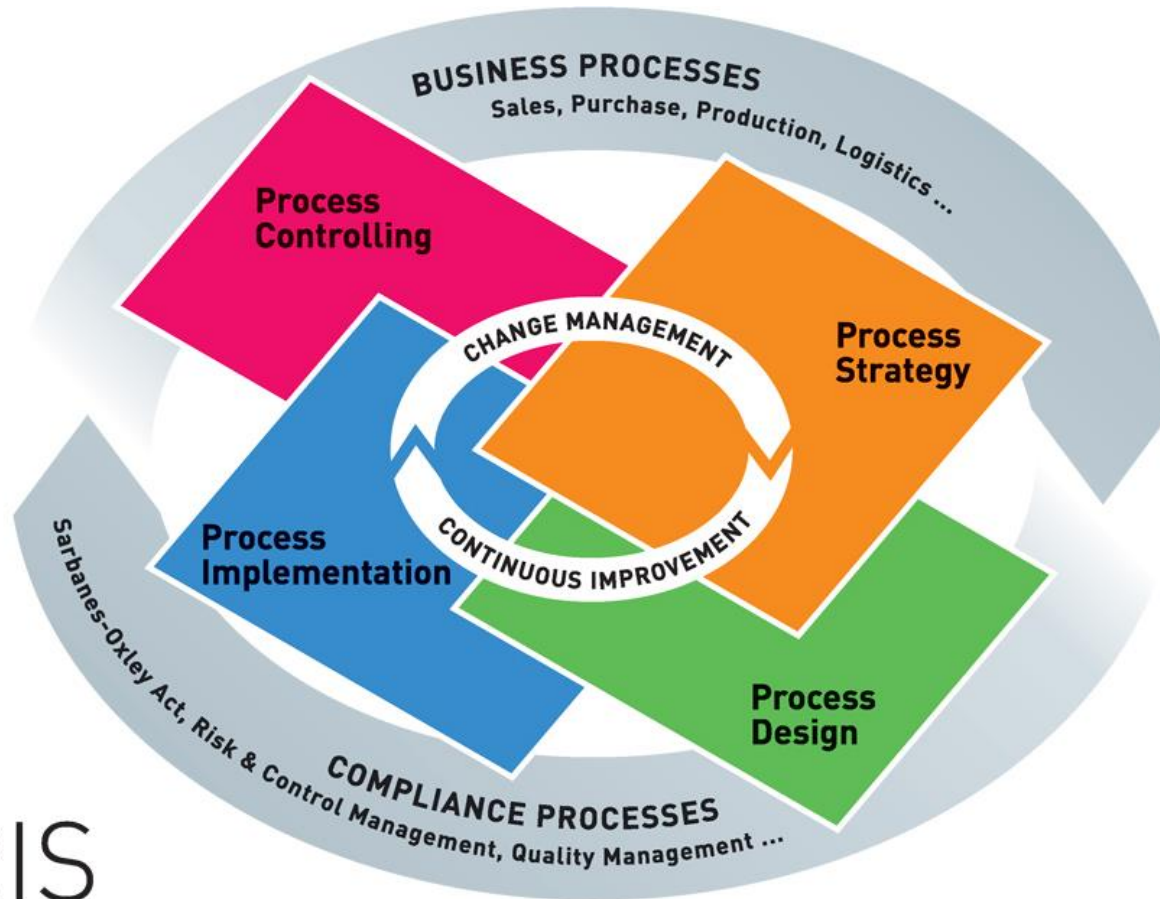


Etapy projektu





Business Process Excellence – Cykl Życia



ARIS

Business Process Excellence

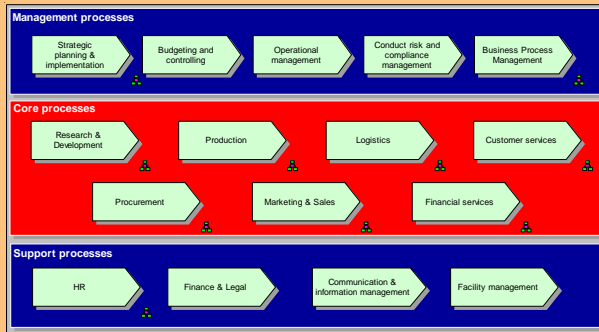


AVE Architektura Procesów Biznesowych

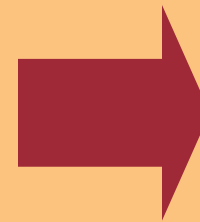
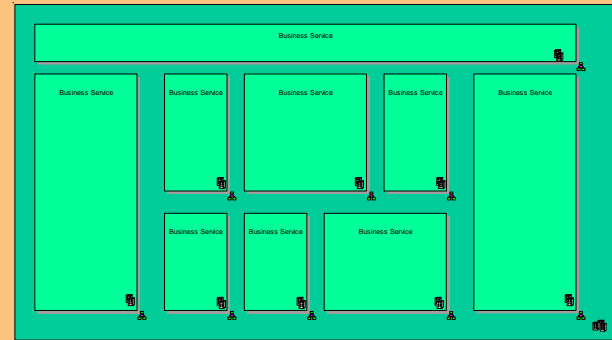
Strategia procesów

Strategia

Mapa procesów głównych

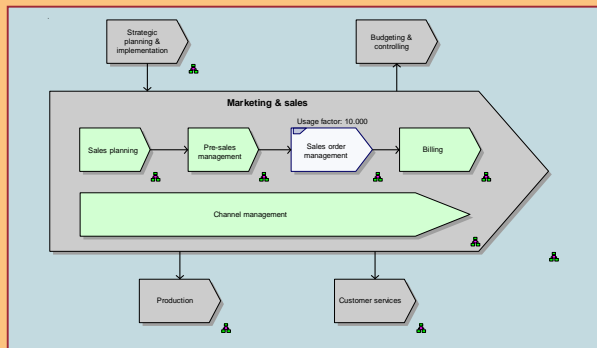


Mapa serwisów przedsiębiorstwa

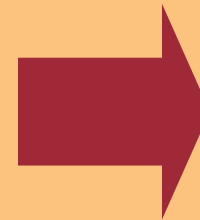
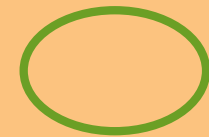


Strategia

Mapa procesów



Mapa serwisów biznesowych



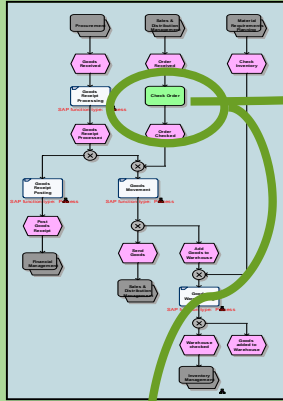


AVE Architektura Procesów Biznesowych

Projektowanie procesów

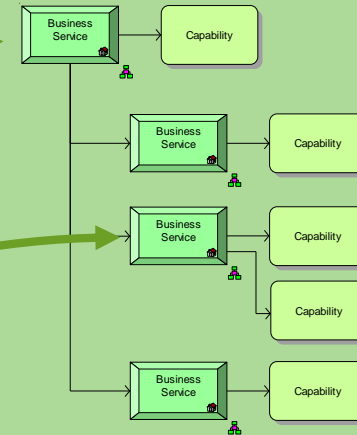
Projektowanie

Proces biznesowy

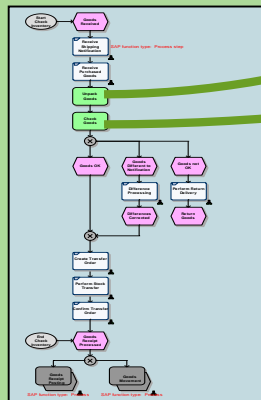


Usługi biznesowe

Model usług biznesowych

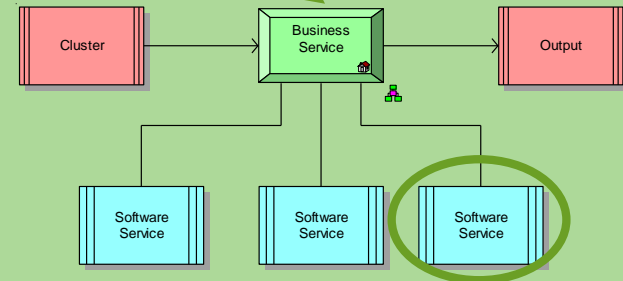


Proces biznesowy



Dane, Systemy IT

Model alokacji usług biznesowych



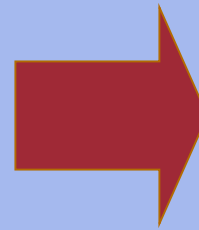
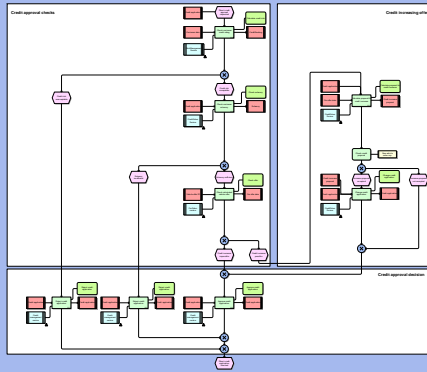


AVE Architektura Procesów Biznesowych

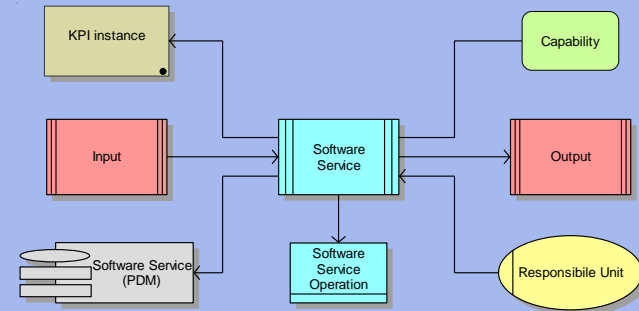
Wdrożenie procesów

Wdrożenie

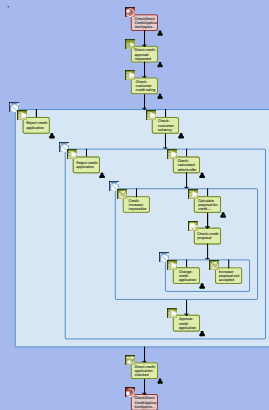
Proces biznesowy zorientowany na usługi



Model usługi technicznych



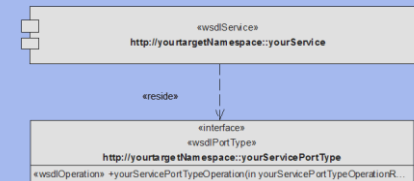
Proces techniczny zorientowany na usługi



BPEL

Opis usług technicznych

Model opisu usługi technicznej



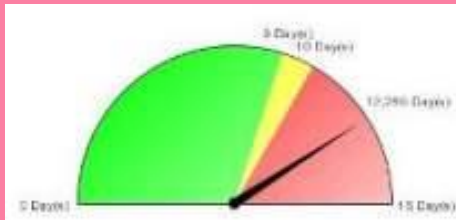
WSDL



AVE Business Service Architecture ARIS 7.0 Controlling View

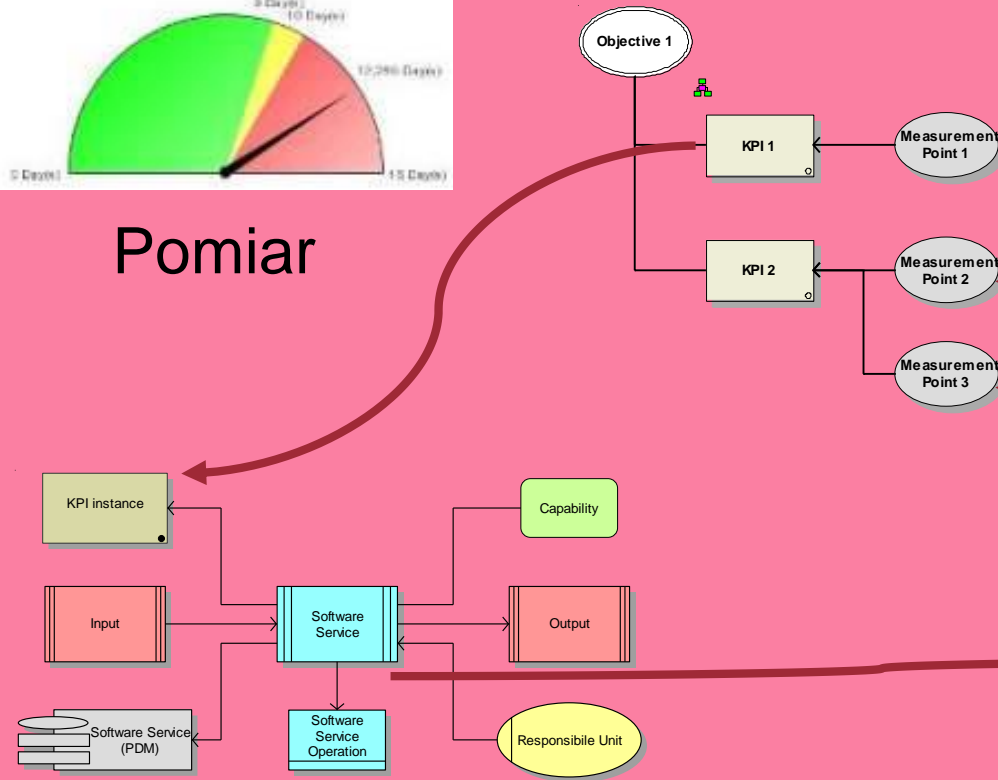
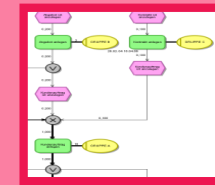
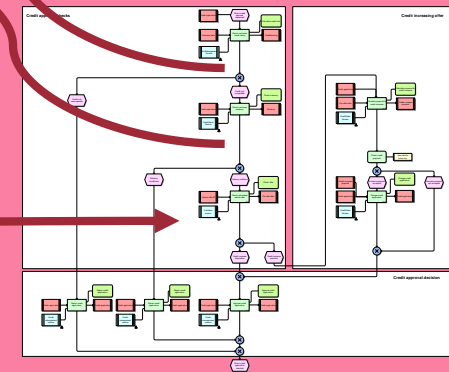
Kontrola

Monitorowanie procesów



Pomiar

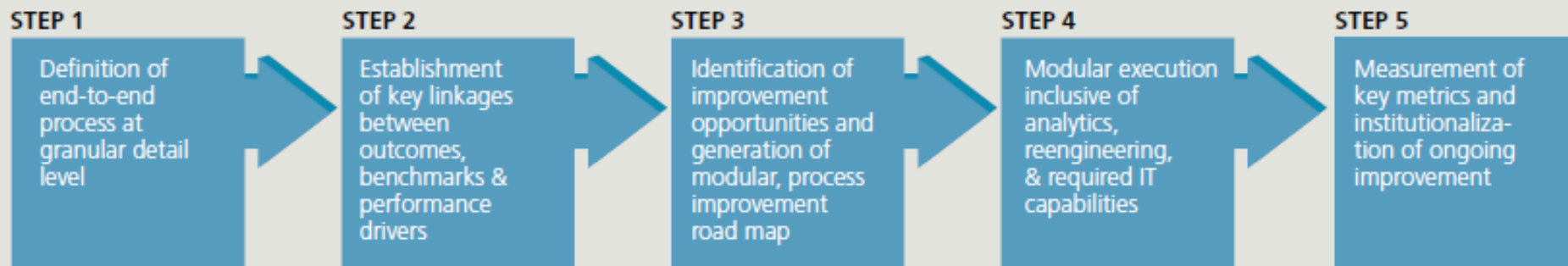
Doskonalenie





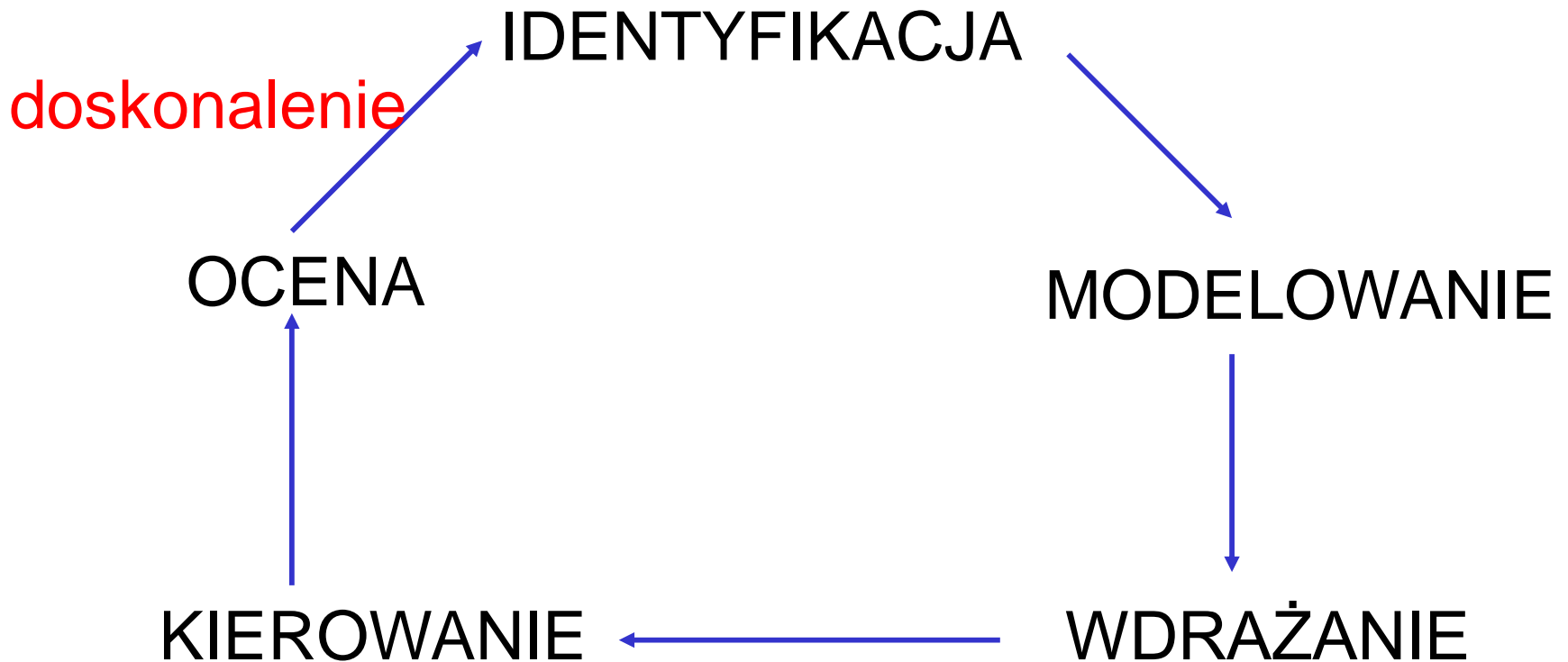
Model SEP

Firma GENPACK opracowała model Smart Enterprise Processes (SEP), który wykorzystuje do outsourcingu procesów księgowych. Składa się on z 5 elementów





Struktura zarządzania procesami





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



Dziękuję za uwagę