



# Zarządzanie procesami

## dr Mariusz Maciejczak

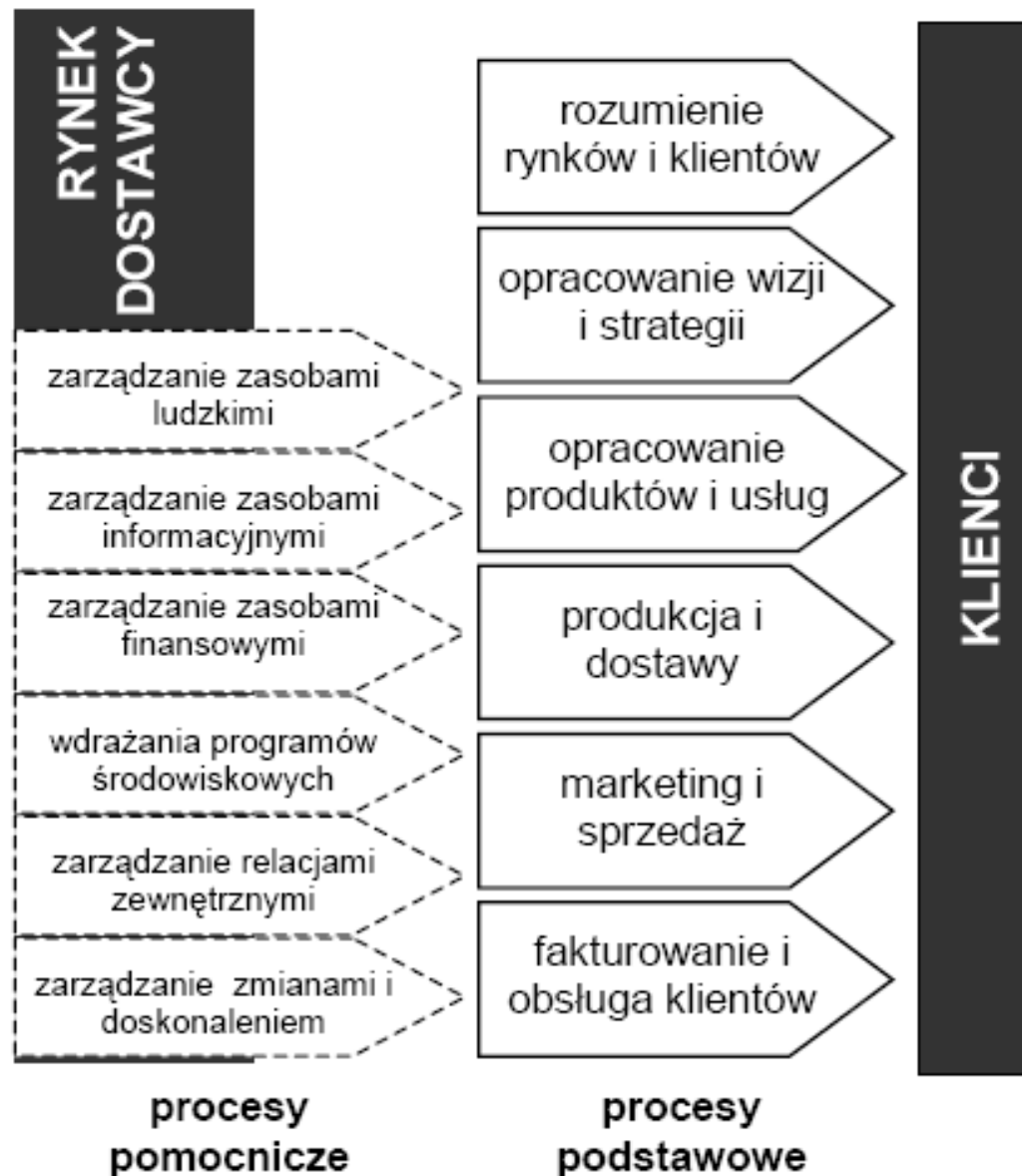
**BPM. Doskonalić czy  
przeprojektowywać?**

**Kiedy?, Co?, Jak?, Dlaczego?**





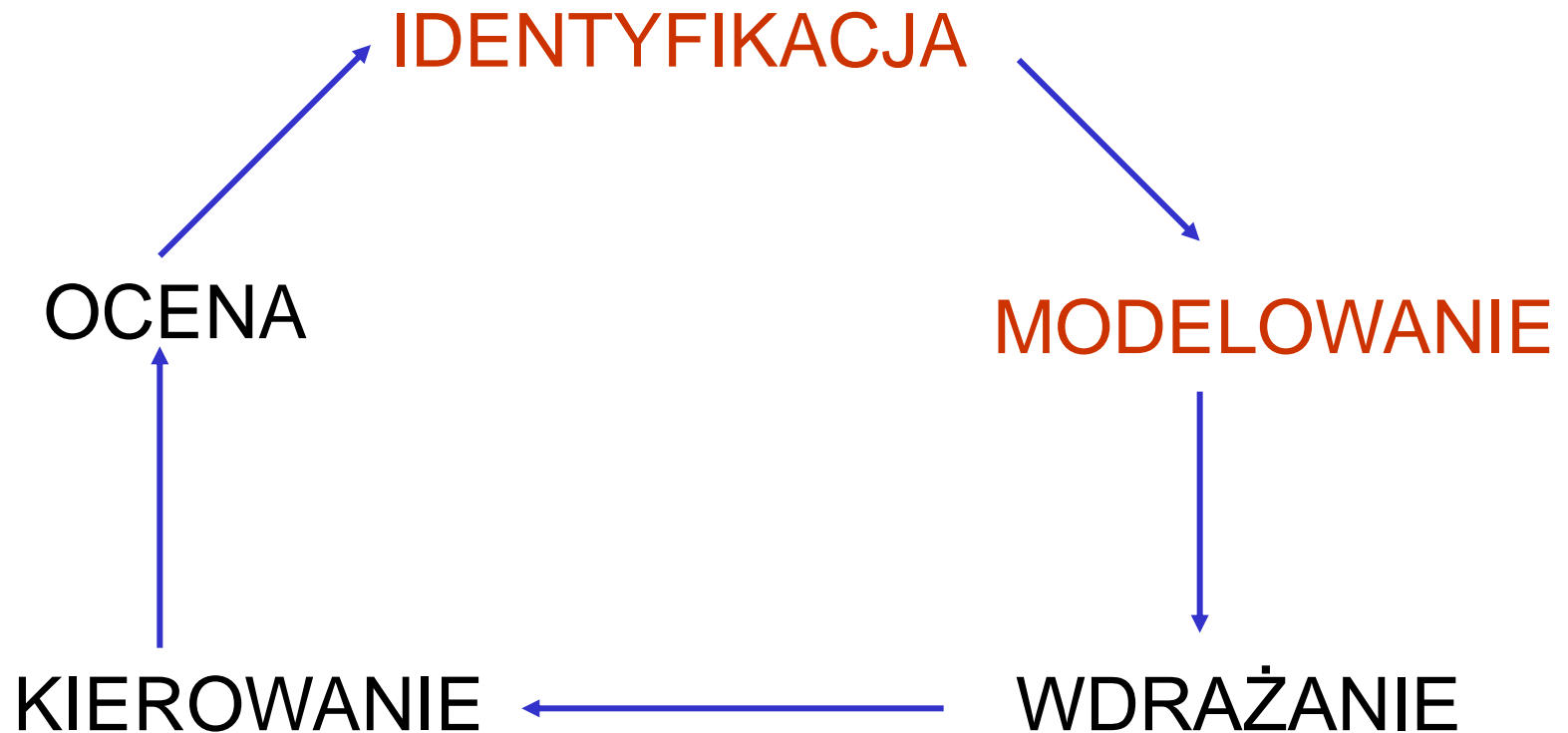
# Klasyfikacja procesów wg APQC, IBC i Arthur Andersen







# Struktura zarządzania procesami





# Symptomy problemów z procesami

- Klienci są niezadowoleni,
- Niektóre z działań idą „nie tak jak trzeba”,
- Kierownictwo nakazuje zmianę działania, ale to nie skutkuje,
- Pracownicy są sfrustrowani,
- Rosną koszty bez wzrostu wyraźnych efektów,
- Zwiększa się biurokracja,
- Widoczne uszczegółowianie zamiast uproszczeń,
- Spadają zyski,
- Brak ogólnej kontroli,
- Inne.



# Pułapki podejścia procesowego

- Religia szablonów wzorcowych.
- Terror narzędzi modelowania.
- Matrioszki.
- Spaghetti.
- Bo tak łatwiej wygląda.



## Pułapki podejścia procesowego - cd

- Brak synergii i interakcji.
- Problem jajka i kury.
- Ograniczenie wyobraźni.
- Przywiązanie do narzędzi.
- Sztuka dla sztuki.



## Pułapki podejścia procesowego - cd

- Brak podejścia całościowego.
- Brak właściwego przepływu informacji między szczeblami w hierarchii organizacji.
- Złe zdefiniowanie celów organizacji.
- Nieznajomość oczekiwań klientów.
- Inne...





# Zmapujemy i co dalej?

Na podstawie samego przebiegu można zidentyfikować problemy, jednak nie jest możliwe przeprowadzenie oceny procesów w kategoriach wymiernych, a następnie monitorowanie procesów pod kątem tych kryteriów.



# Sine qua non

Analiza ograniczona do spojrzenia na przebieg procesów jest niewystarczająca, żeby ocenić skalę korzyści.

Do takiej oceny wymagane jest określenie wymiernych kryteriów efektywności procesów.



# Oczekiwane efekty

- Eliminacja działań, które nie wnoszą wartości do procesu
- Eliminacja działań powtarzających się w różnych etapach w procesie
- Wprowadzanie działań podnoszących jakość rezultatów działań, satysfakcję klientów, poprawiających komunikację między uczestnikami procesu
- Wprowadzenie działań kontrolnych, aby zminimalizować powielanie błędów w kolejnych etapach procesu,
- Oszczędności polegające na zmniejszeniu zaangażowania pracowników w realizację działań w procesie, zmniejszenie innych kosztów, etc.

**EFEKTY przekładają się na większą sprzedaż, utrzymanie klientów w firmie.**



# Kryteria analizy procesów

## **Kryteria wymierne:**

- produktywność
- koszt procesu
- czas realizacji procesu
- liczba błędów
- inne

## **Kryteria niewymierne:**

- jakość



# Różnice pomiędzy BPR a BPM

Teoria BPR wskazuje, że **organizacja może być bardziej konkurencyjna po przeprowadzeniu radykalnych zmian kluczowych procesów**. Poprzez obserwację pracowników, analizę czasu wykonania zadań, dokumentację wymiarów pracy oraz pomiary statystyczne wyników, praktycy BPR próbują tworzyć procesy najbardziej wydajne. Założeniem jest, by praca manualna była automatyzowana.

**BPM używa metodyki iteracyjnej** dla stopniowego **ulepszania istniejących procesów**. We współczesnej globalnej ekonomii, warunki operacyjne zmieniają się znacznie szybciej w porównaniu do lat wcześniejszych (jest to widoczne w skróceniu np. czasu trwania cykli życia produktów, zmianach systemowych, in.).

Podejście iteracyjne i interaktywne do zmiany procesów umożliwia częstsze dostosowywanie oraz szybsze rozpoznanie zmian biznesowych na integrującym się rynku globalnym. Zgodnie z nurtem **BPM, zmiana w organizacji jest bezustanna**. Zmiany etapowe przynoszące stopniowe ulepszenia w większości przypadków są lepszym rozwiązaniem od dążenia do zbudowania perfekcyjnego procesu.

**BPM jest zatem mniej radykalnym, bardziej tolerancyjnym podejściem** dającym czas organizacji na stopniowe przystosowanie się do nowego środowiska i zmieniających się procesów. Dzisiejsze warunki rynkowe stwarzają presję na maksymalną redukcję czasu trwania cyklu zmian.

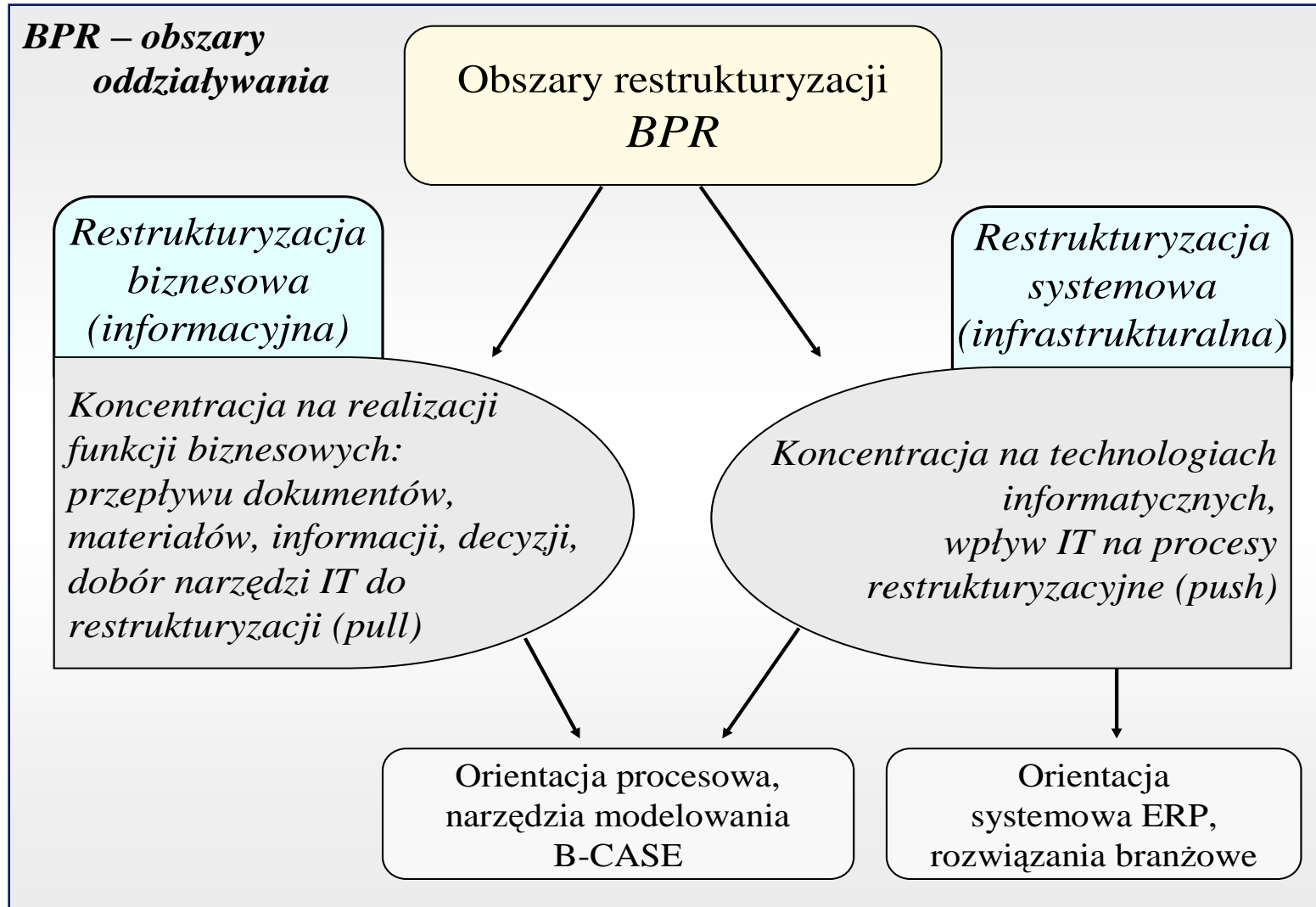


# Osiem kroków do sukcesu BPR

1. BPR musi być spójne z planem strategicznym organizacji, która określa IT jako narzędzia do zdobywania przewagi konkurencyjnej.
2. BPR musi umieszczać klienta końcowego w centrum swoich działań – skoncentrować się na pod-procesach, które prowadzą do opóźnień i obniżenia jakości obsługi klienta końcowego.
3. Role w projekcie BPR podczas modelowania procesów muszą być w znacznej części obsadzone przez organizację – nie zewnętrznych konsultantów.
4. Zespoły robocze powinny składać się z kierowników i z pracowników niższego szczebla, faktycznie wykonujących dany proces.
5. Zespół konsultantów IT powinien być częścią integralną projektu BPR od samego początku.
6. Sponsorami projektu w rozumieniu PMI® muszą być członkowie zarządu organizacji, którzy pozostaną w organizacji przez cały czas życia projektu.
7. Harmonogram projektu powinien zamykać się w terminach od 3 do 6 miesięcy.
8. BPR musi brać pod uwagę kulturę organizacji.



# Obszary restrukturyzacji procesów biznesowych – BPR





# Zasady ogólne restrukturyzacji systemowej

1. Decyzje należy podejmować w **miejscu realizacji procesu**, natomiast oddalone gremia kierownicze (zarządy) powinny mieć wyłącznie prawo kontroli ich wykonywania - postulat samodzielności w podejmowania decyzji.
2. Wszelkie informacje związane z restrukturyzacją należy gromadzić w **ogólnie dostępnej, scentralizowanej bazie danych** przedsiębiorstwa.
3. Kluczową rolę w realizacji przekształceń związanych z restrukturyzacją procesową BPR odgrywa wykorzystanie **technologii informatycznych**.



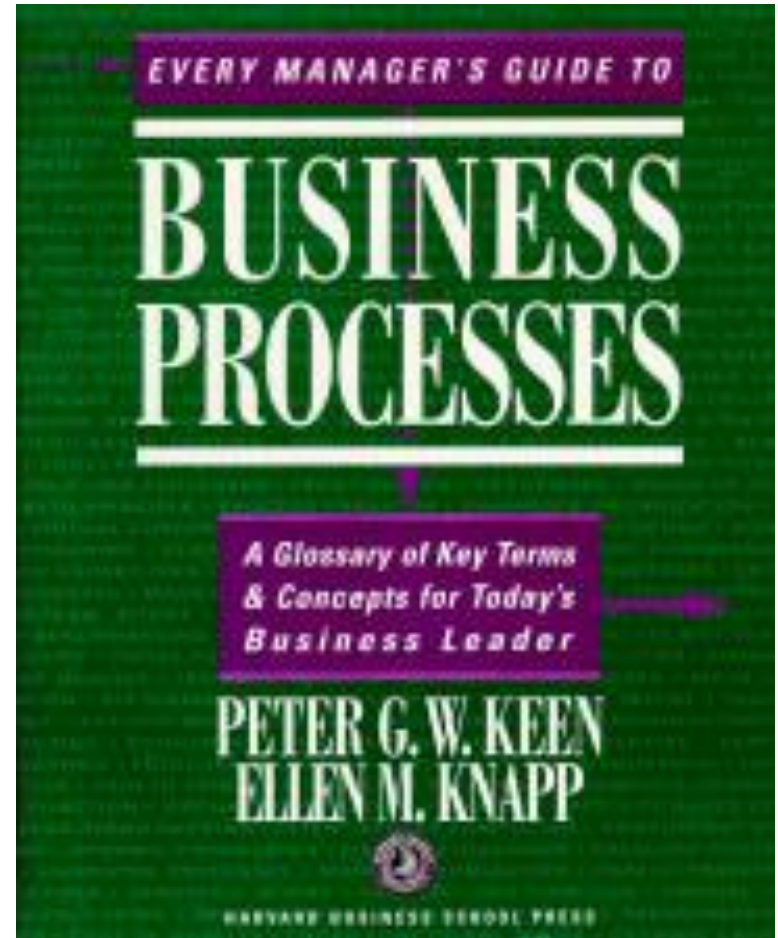


# Paradox Keena

## DOSKONALAĆ 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.



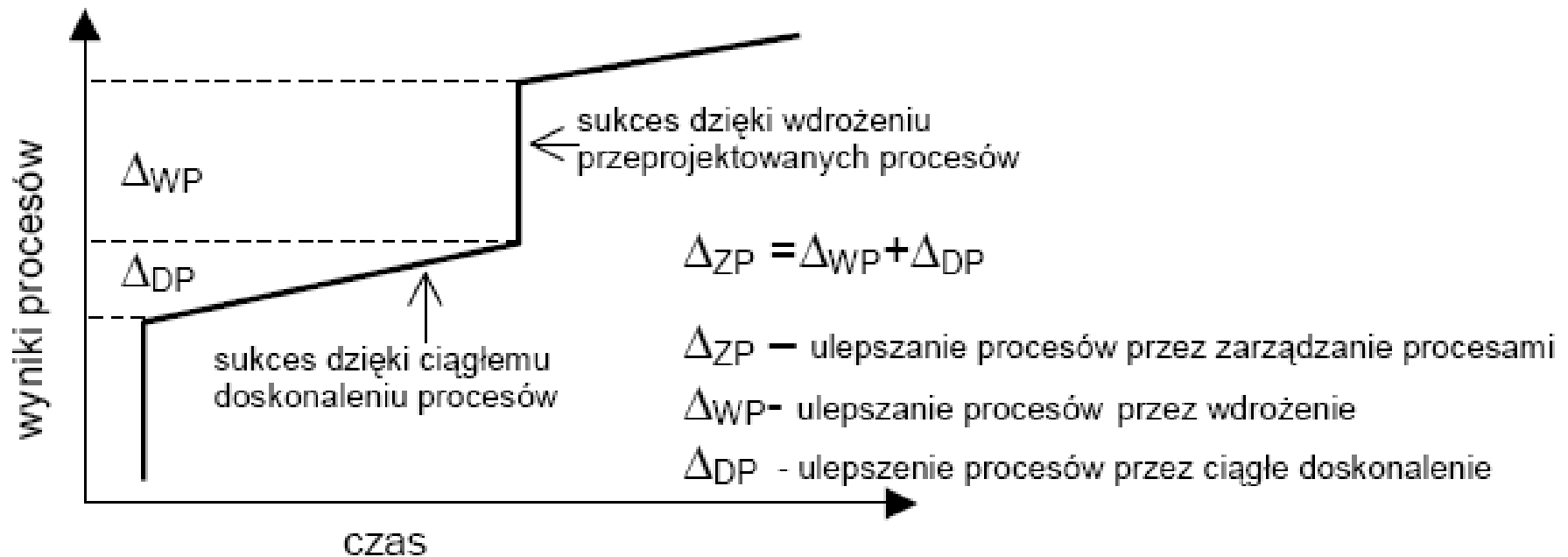


# Paradox Keena

- Doskonalenie procesów samo w sobie nie gwarantuje poprawy wyników finansowych.
- Musi być powiązane ze strategią konkurencji.
- Satysfakcja klientów i osiągnięcie celów finansowych jest uzależnione od efektywnej realizacji właściwych procesów.



# Ciągłe doskonalenie





# Ciągłe doskonalenie

Wdrożenie zoptymalizowanych modeli procesów biznesowych prowadzi do jednorazowego i skokowego poprawienia efektywności funkcjonowania organizacji, ale w dłuższym horyzoncie czasowym tylko zapewnienie możliwości ciągłego ulepszania procesów prowadzi do stałego podniesienia zdolności konkurencyjnej firmy.



Dziękuję za uwagę