



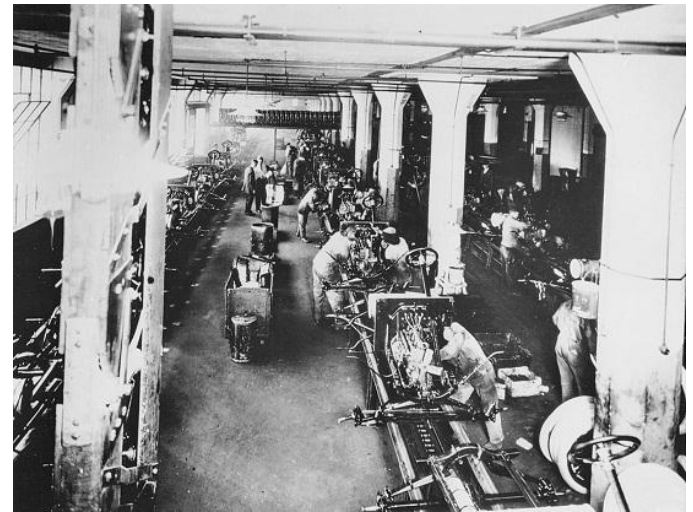
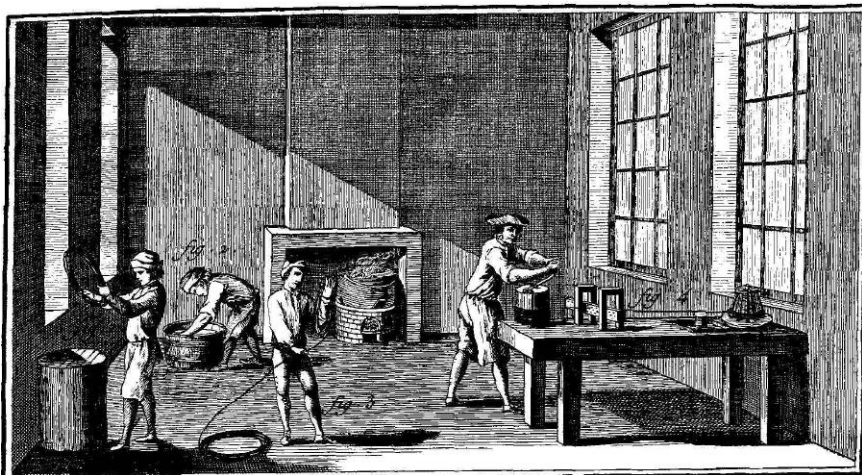
PROCES I ZARZADZANIE PROCESAMI

dr Mariusz Maciejczak
2017 r.

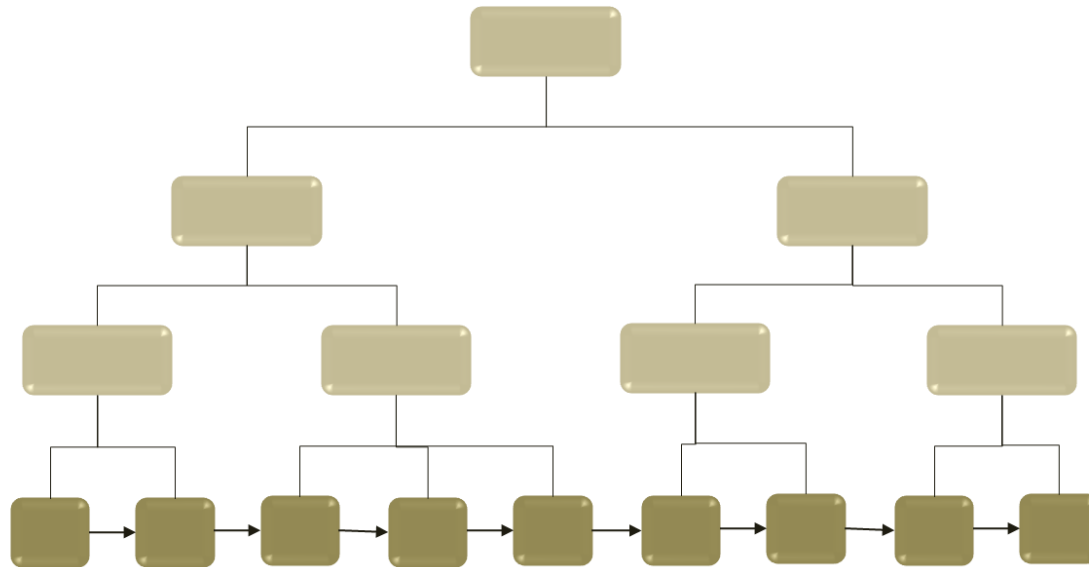
Prawo podziału pracy

(Adam Smith)

Jeżeli powtarzająca się praca jakiejś jednostki lub zespołu zostanie podzielona w ten sposób, że każdą czynność składową oddzielimy i wykonywać będziemy seriami na określonym poziomie specjalizacji, to ogólny nakład pracy i środków wytwórczych zmniejszy się.



Podójście funkcjonalne

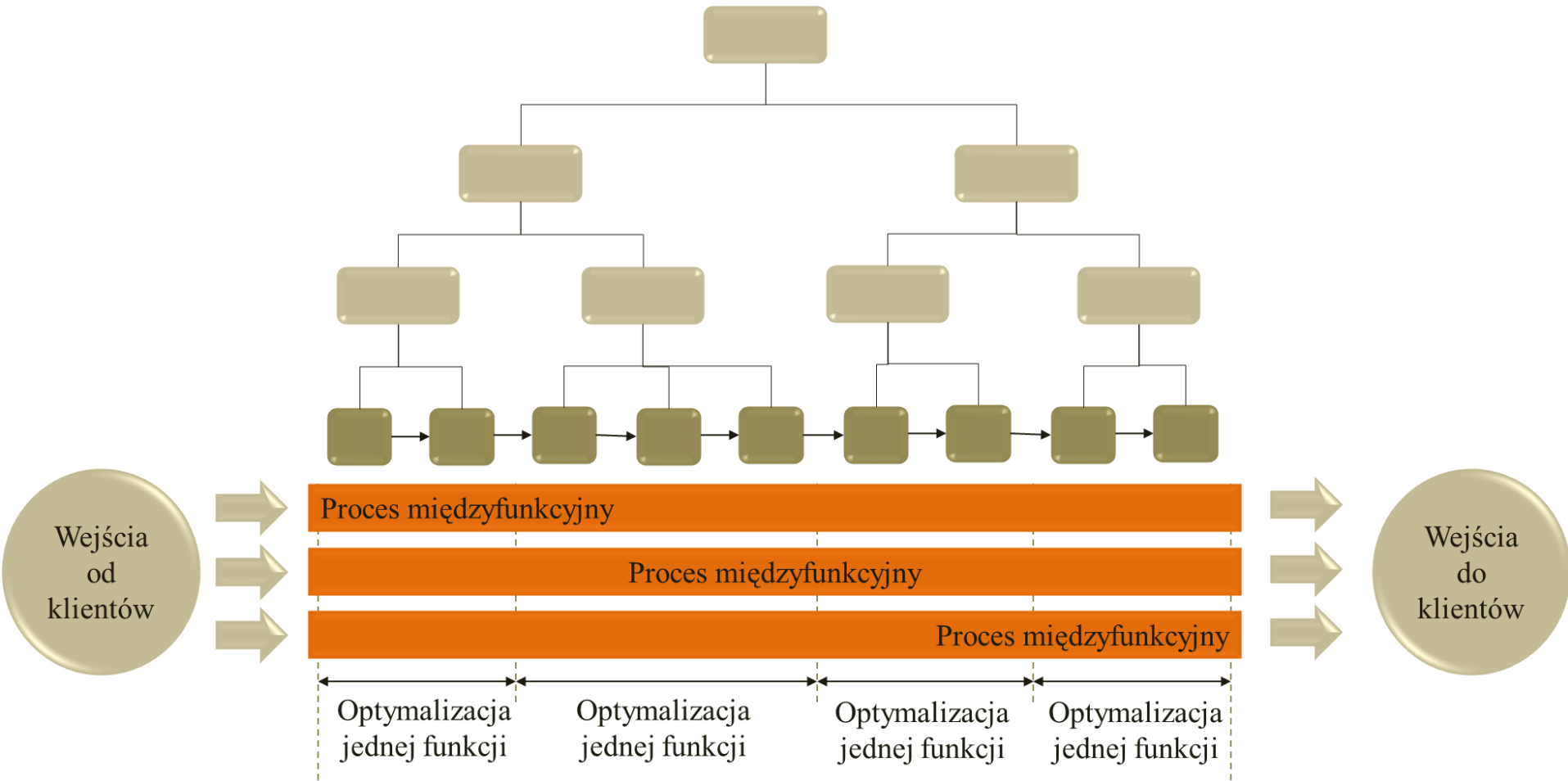




“United we stand, divided we fall. Let us not split into factions which must destroy that union upon which our existence hangs.”

Patrick Henry

Podjęcie funkcjonalne i procesowe

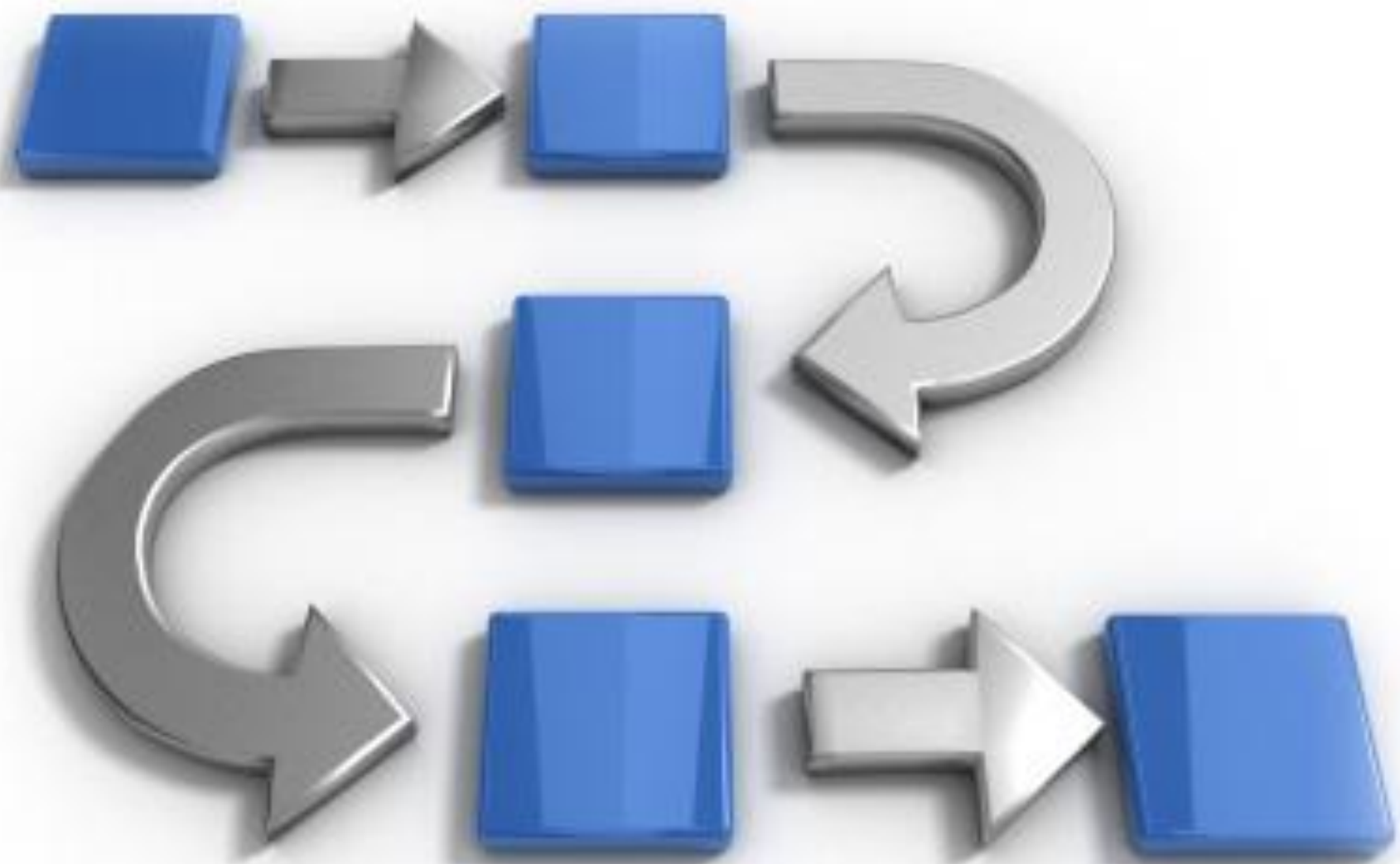


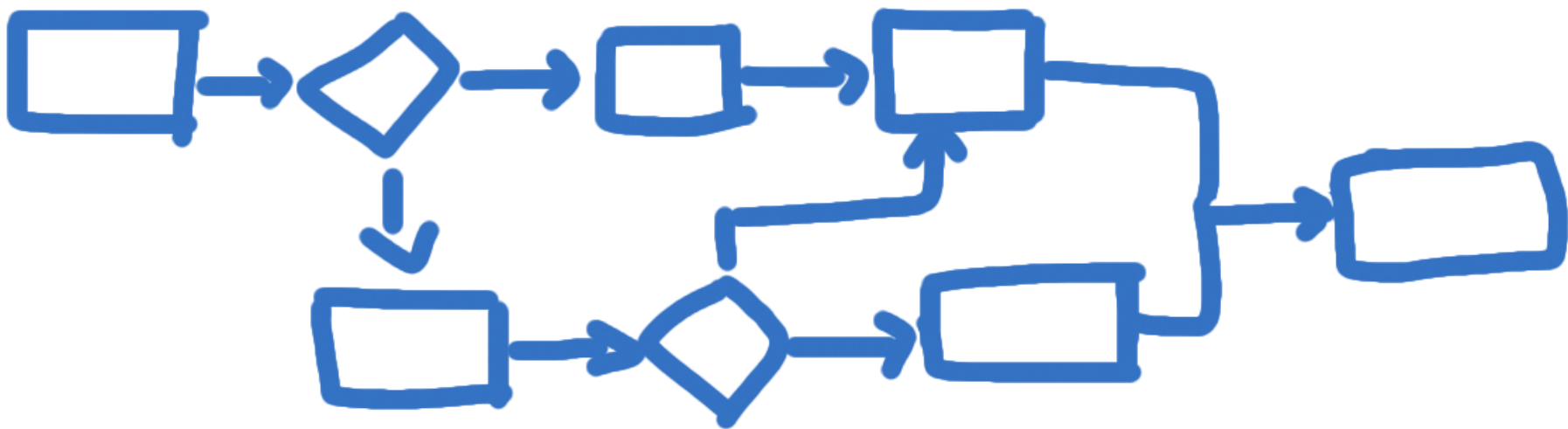
Funkcjonalnie vs. Procesowo

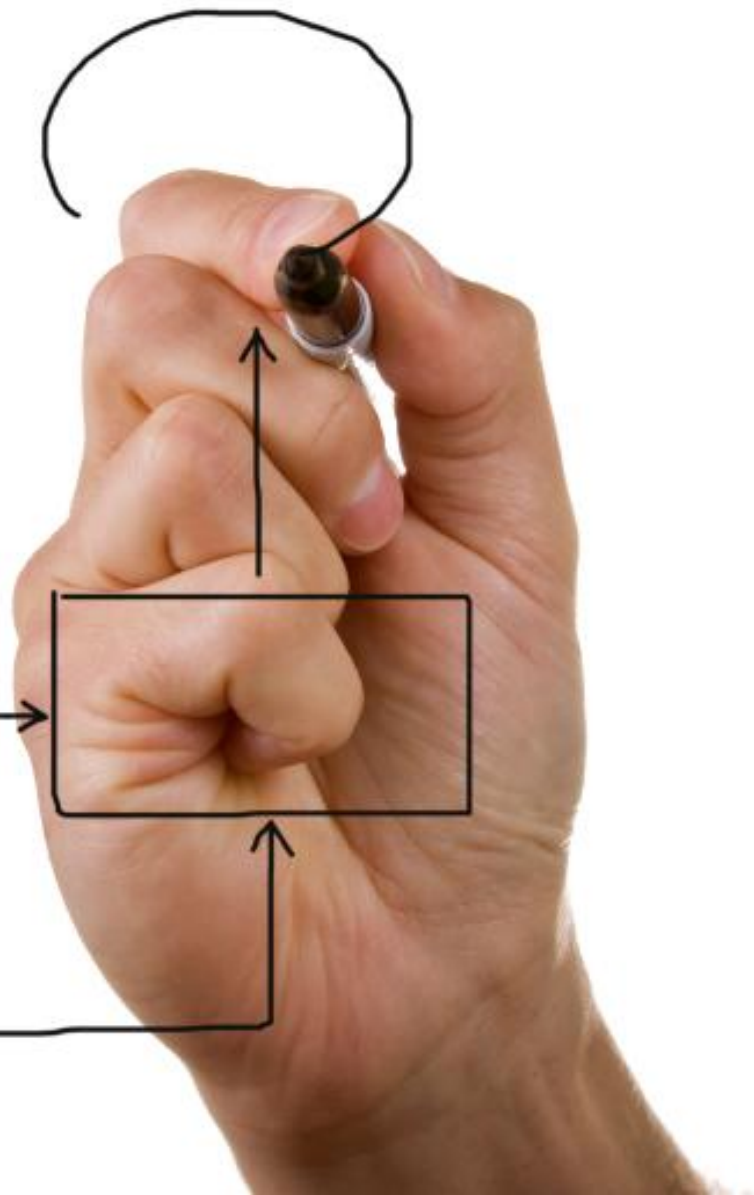
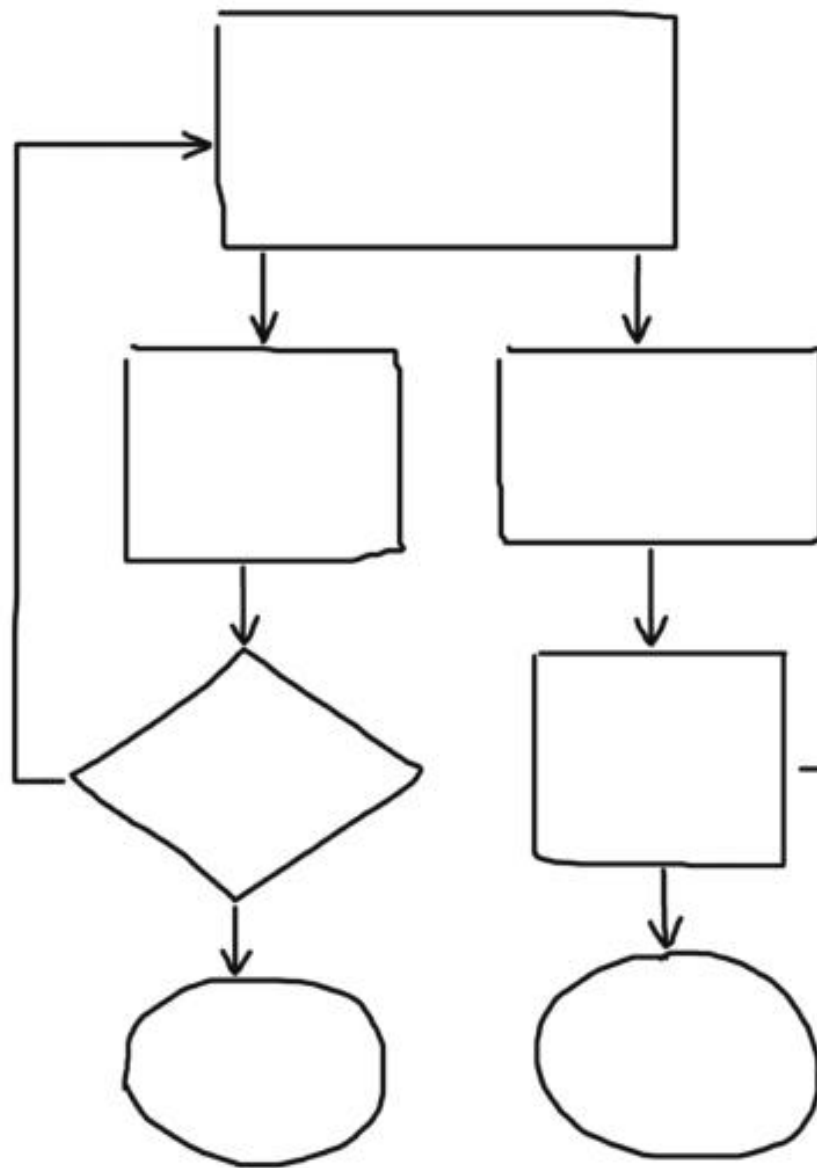
ELEMENT	PODEJŚCIE FUNKCJONALNE	PODEJŚCIE PROCESOWE
KANAŁY KOMUNIKACJI	wysoko ustrukturyzowana kontrola przepływu informacji	swobodny przepływ informacji
OPERACJE	operacje ujednoczone o ograniczonym zasięgu	zmiennosc operacji w poszczególnych jednostkach biznesu
UPRAWNIENIA DECYZYJNE	władza formalna	zarządzanie 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

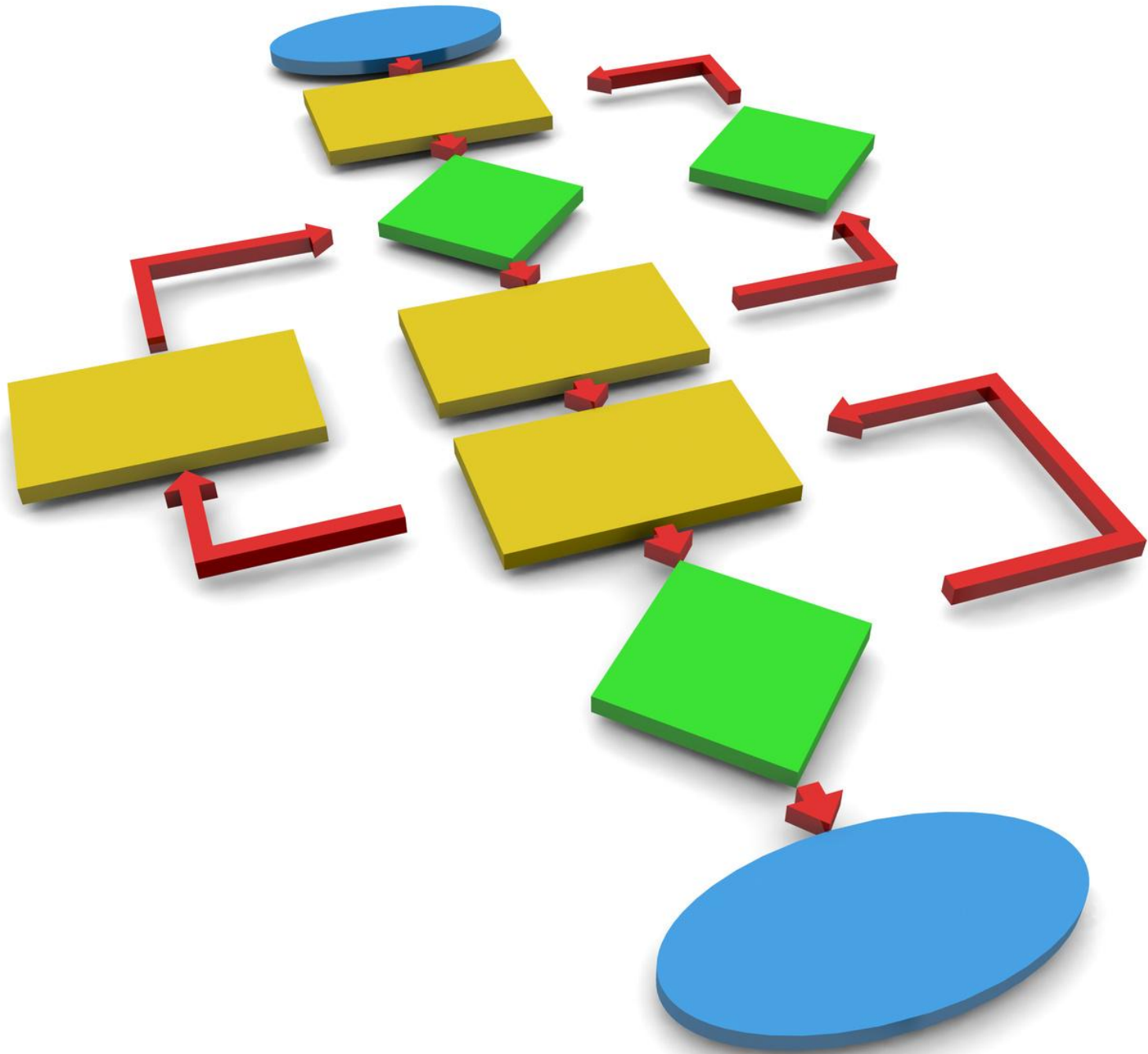
Transformacja organizacji funkcjonalnej w organizację procesową

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.







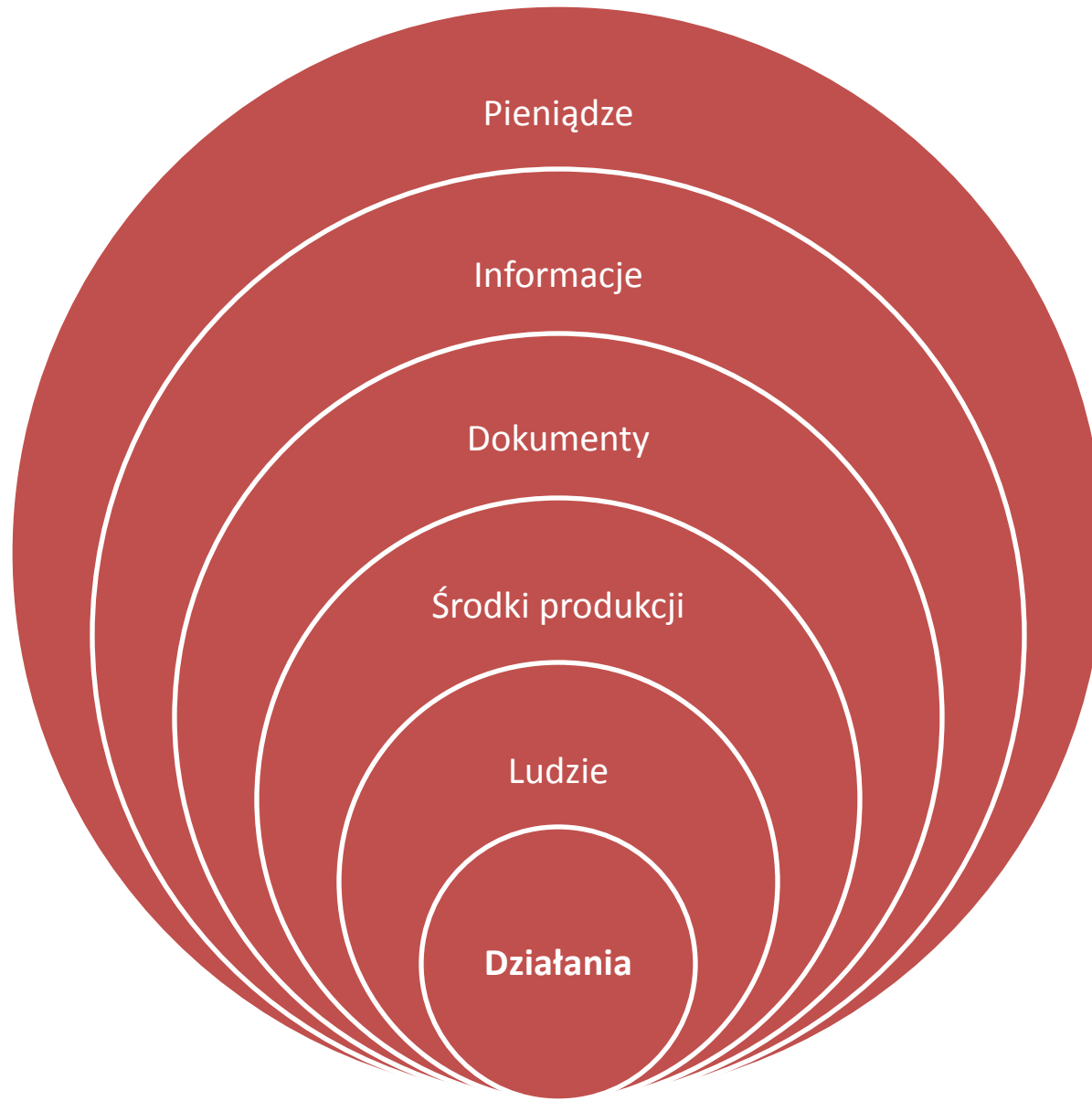




Wymiary procesu

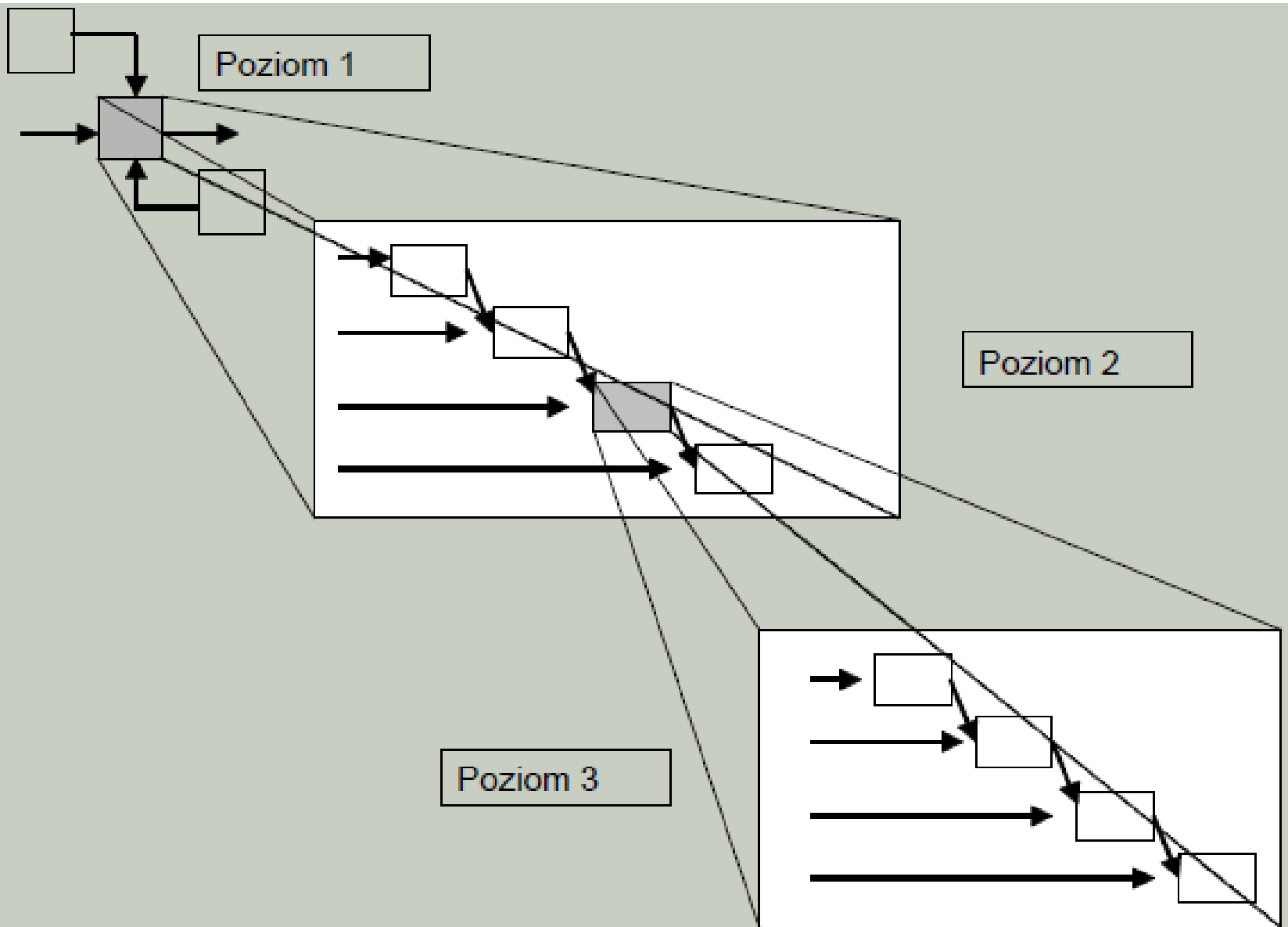
Plany

Zasady
formalne

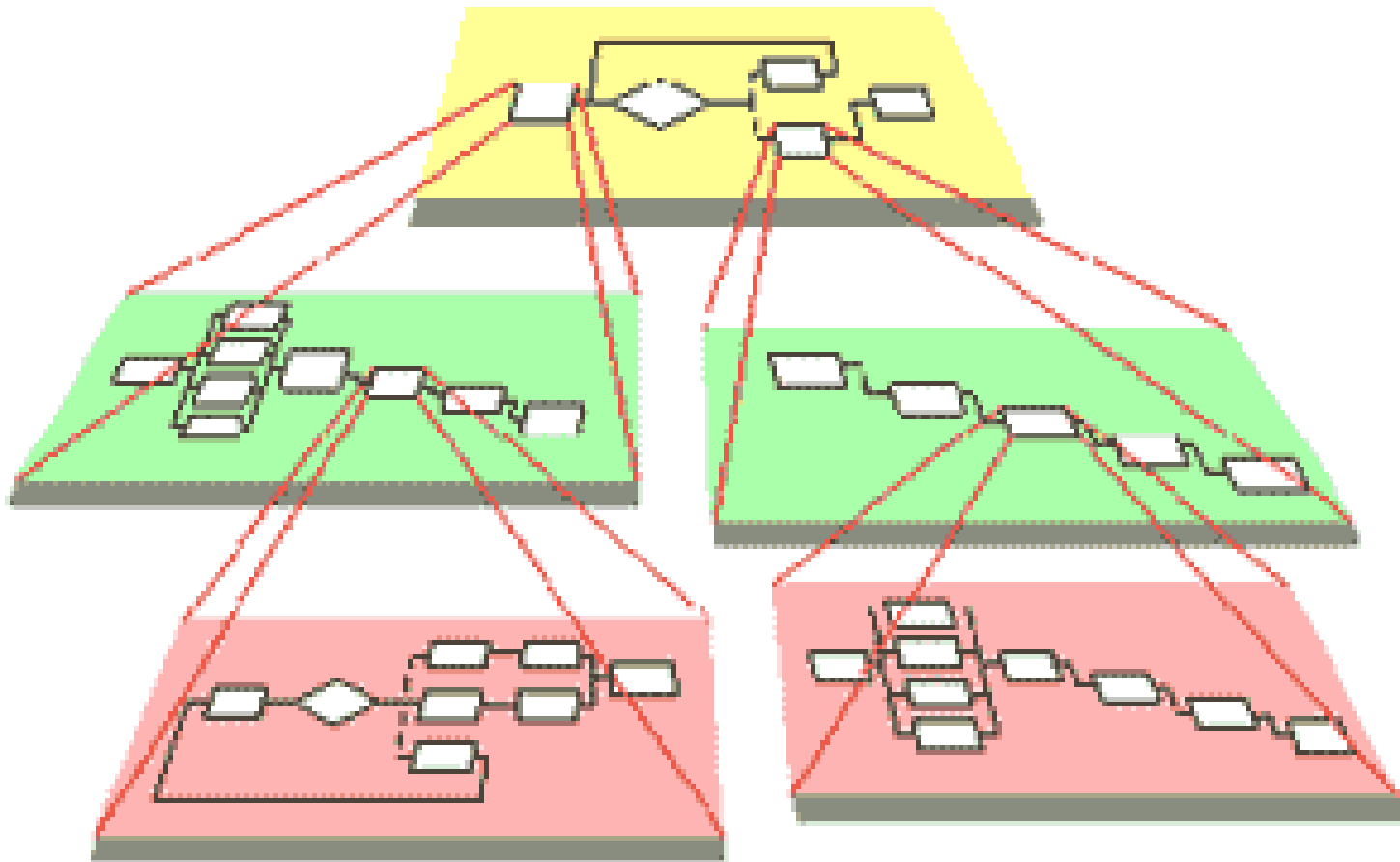


Ryzyko

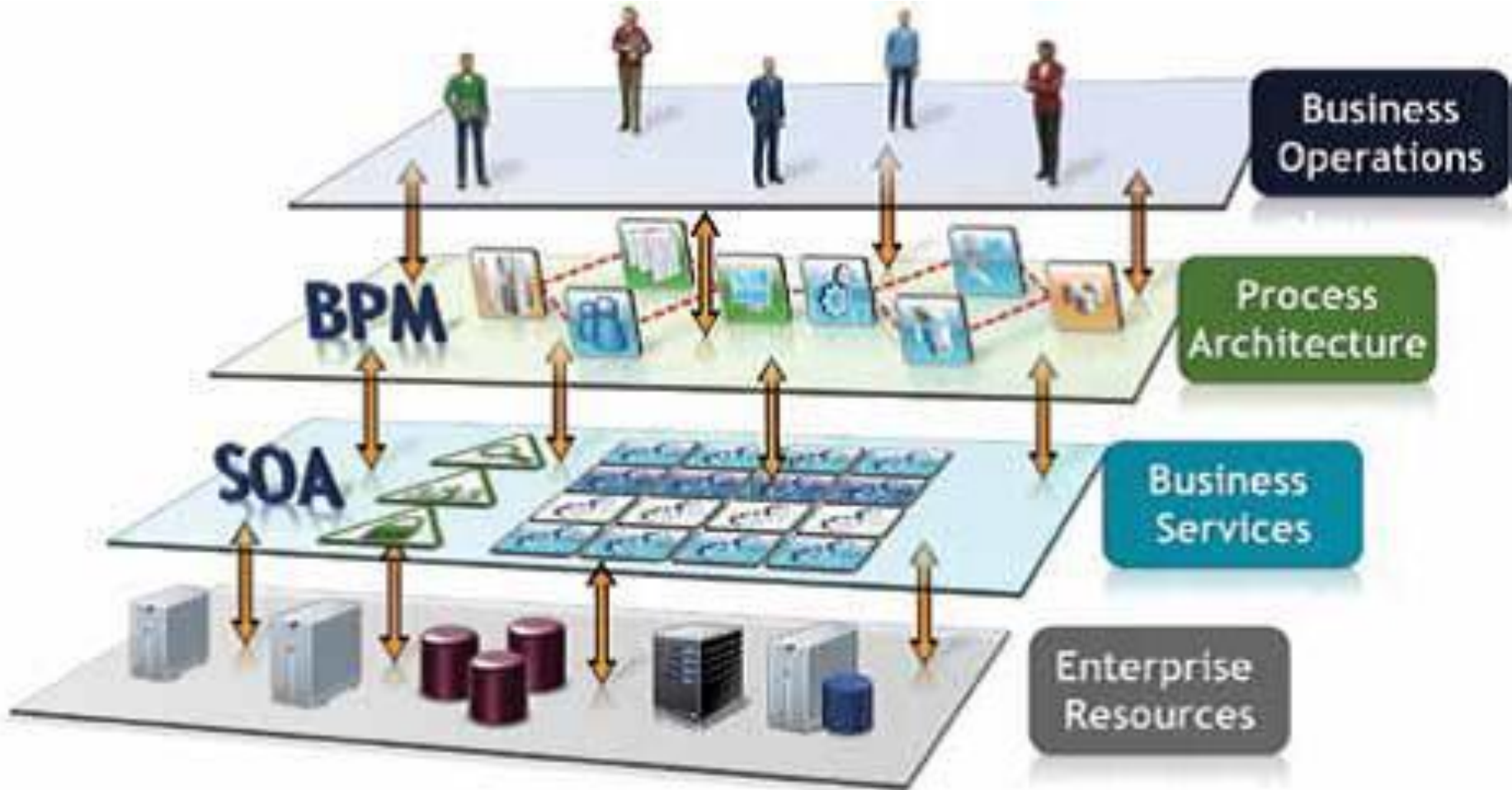
Zasady
nieformalne



STRUKTURA

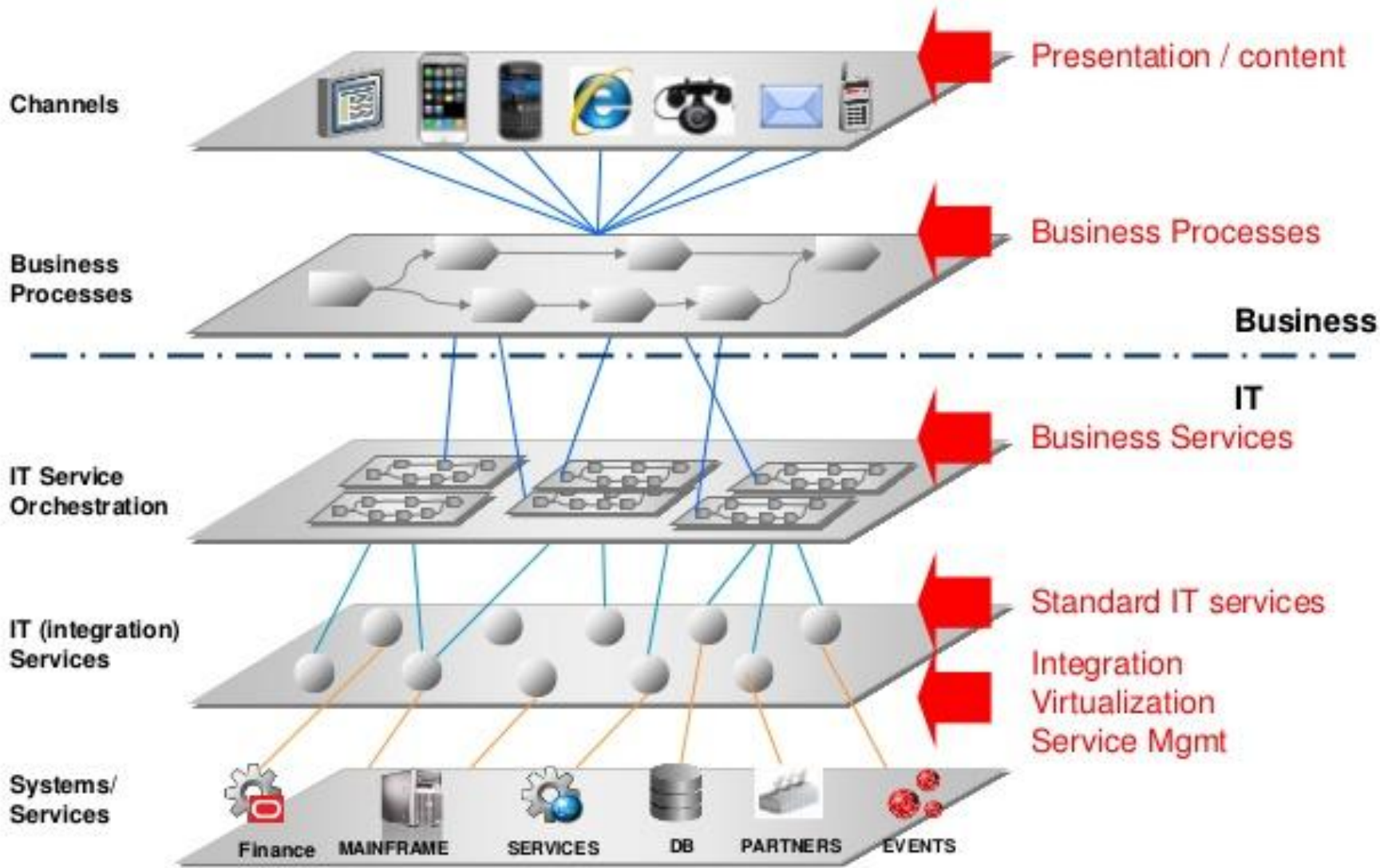


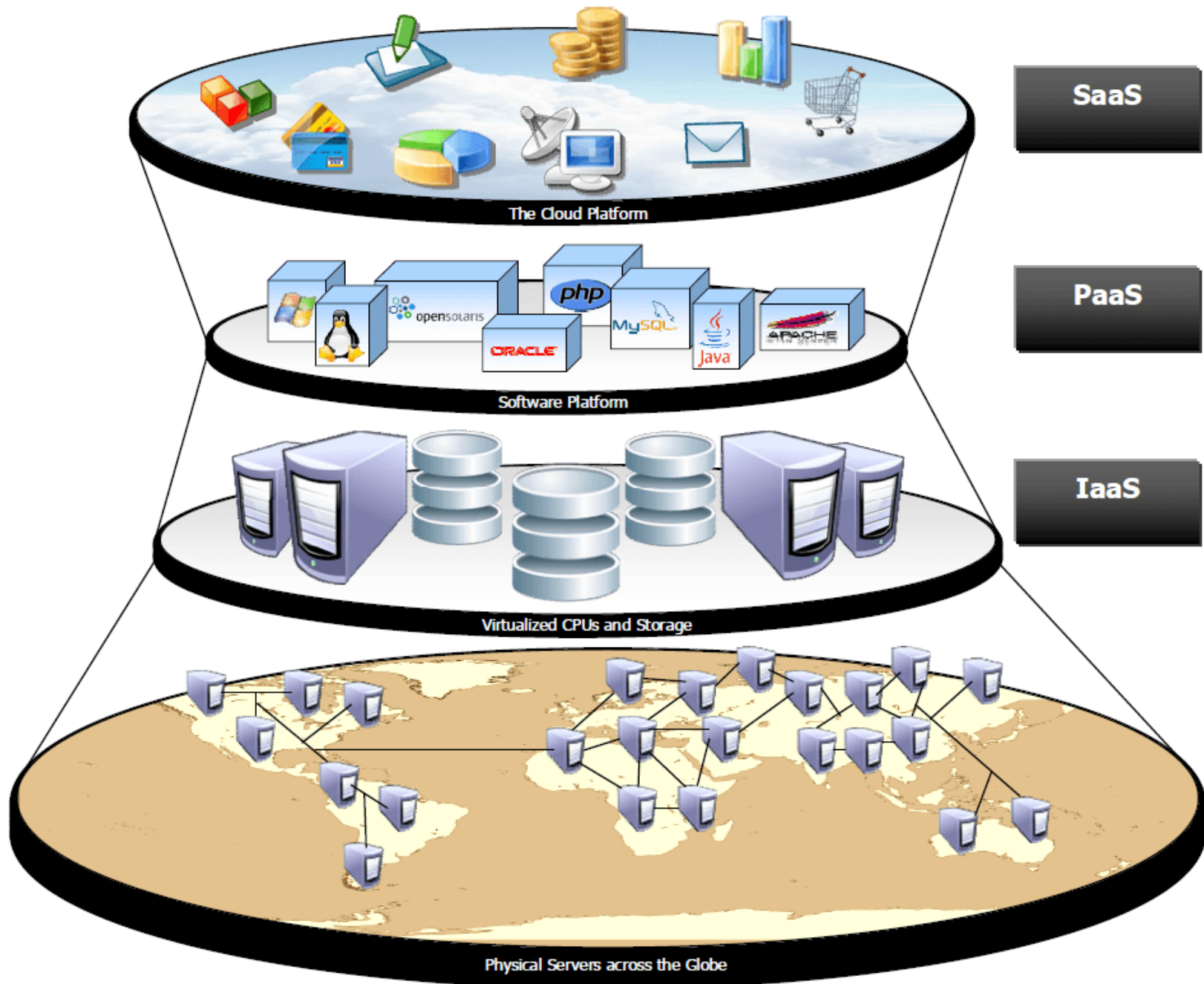
ARCHITEKTURA



Layered Target Architecture

SOA / BPM architecture

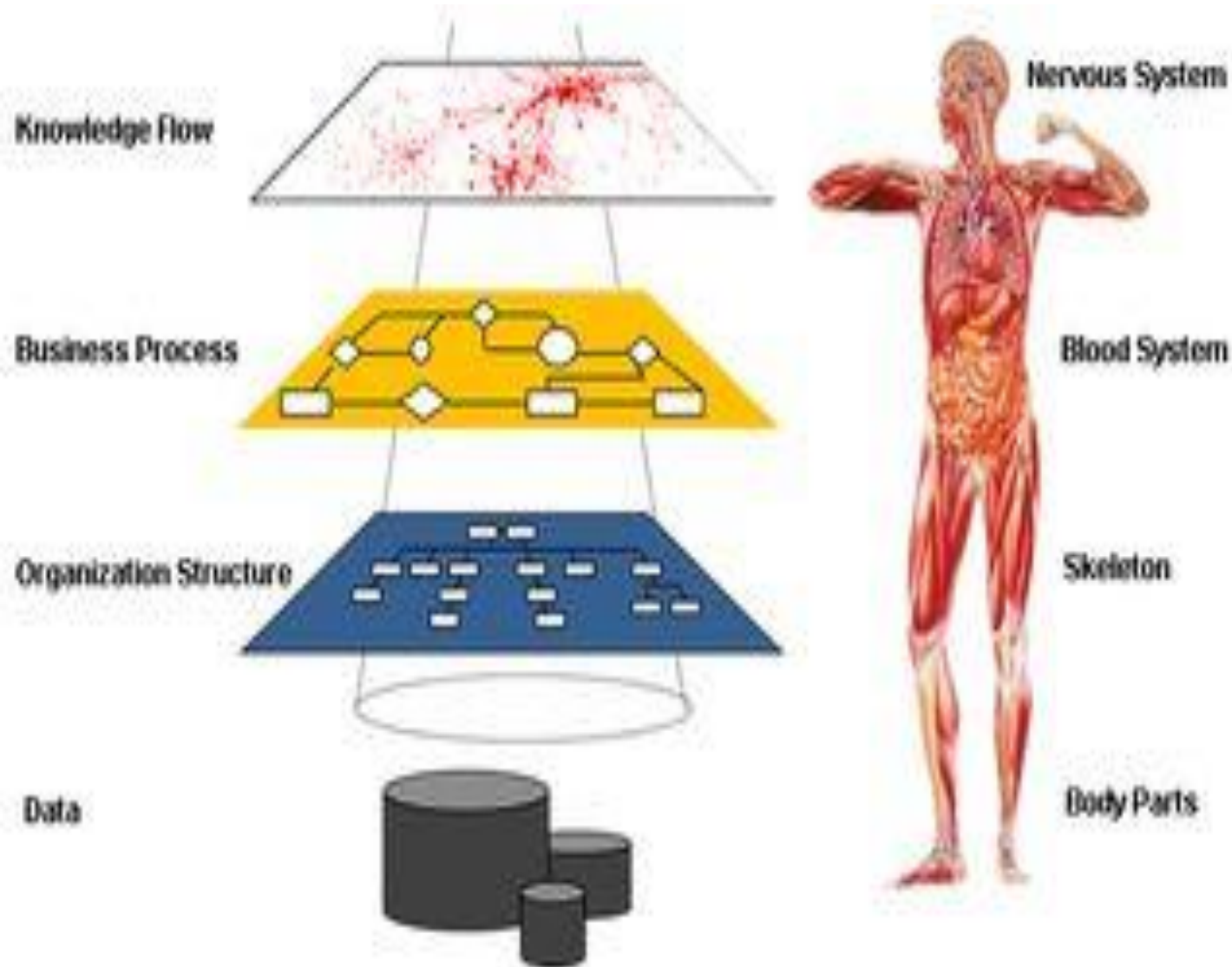


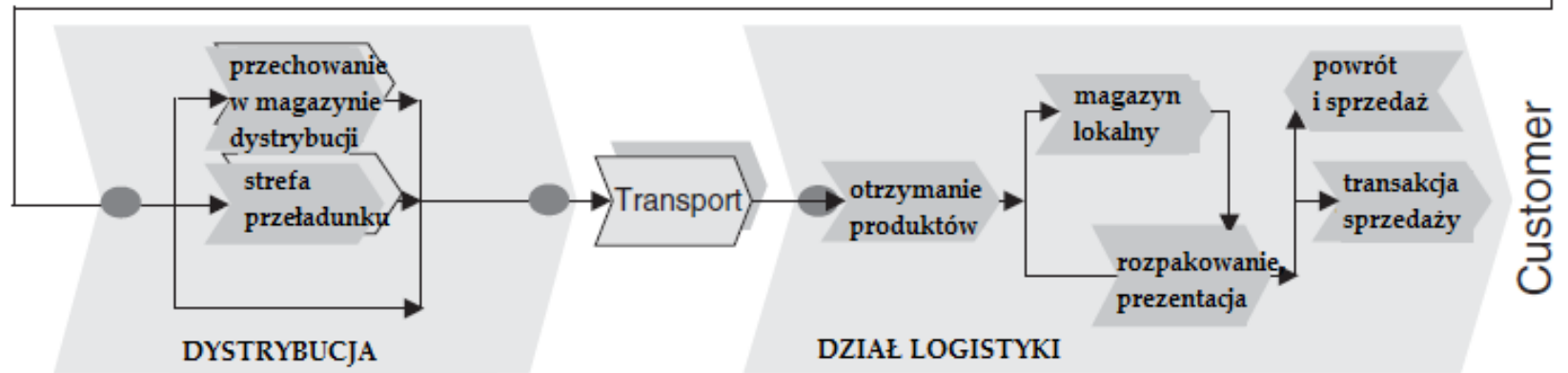
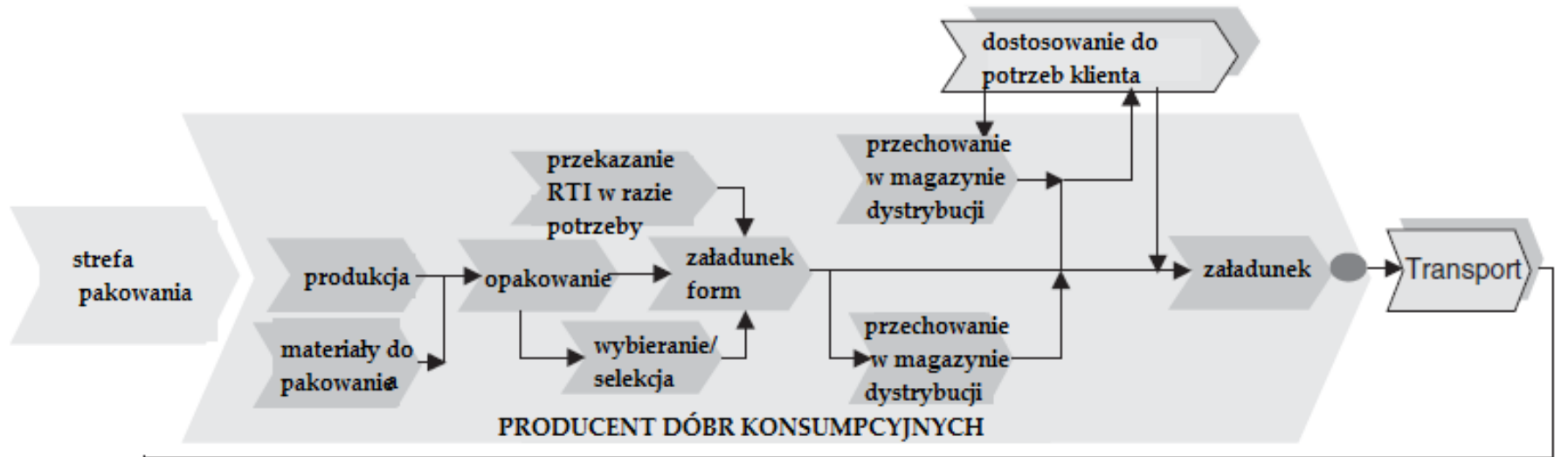


SYSTEM



ORGANIZACJA





procesy główne
 podprocesy
 podprocesy usługodawcy (opcjonalne)
 niebezpieczne przejścia

PROCESY BIZNESOWE

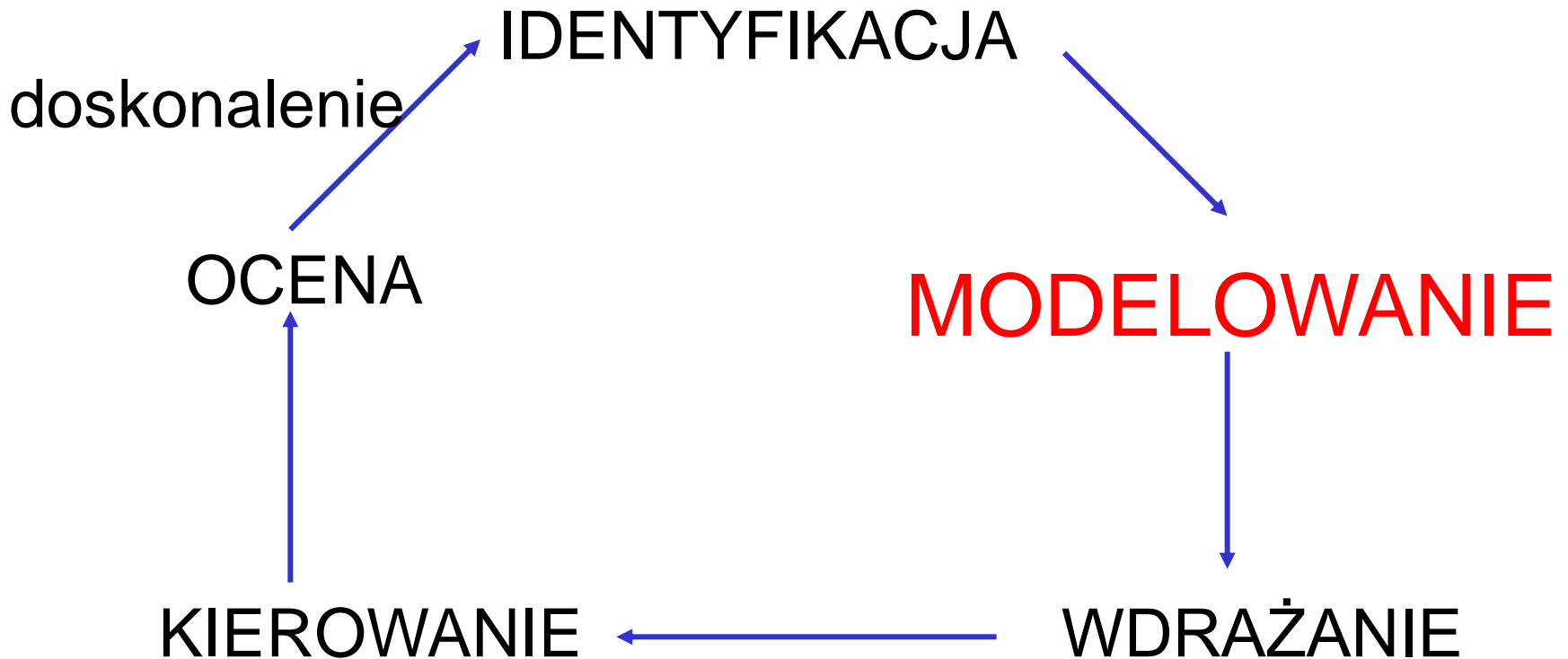
- **Procesy** istnieją i przebiegają przez organizację bez względu na to, czy zostały uprzednio zidentyfikowane i opisane.
- Zdarza się, że niektórych procesów w ogóle się nie zauważa, ponieważ nie sposób dokonać kompletnej identyfikacji procesów postrzegając przedsiębiorstwo w sposób **tradycyjny, historycznie uwarunkowany, jako hierarchię funkcji** (tzw. podejście wertykalne), a nie szeroko, **holistycznie, jako system** (tzw. podejście horyzontalne).

Podejście PROCESOWE

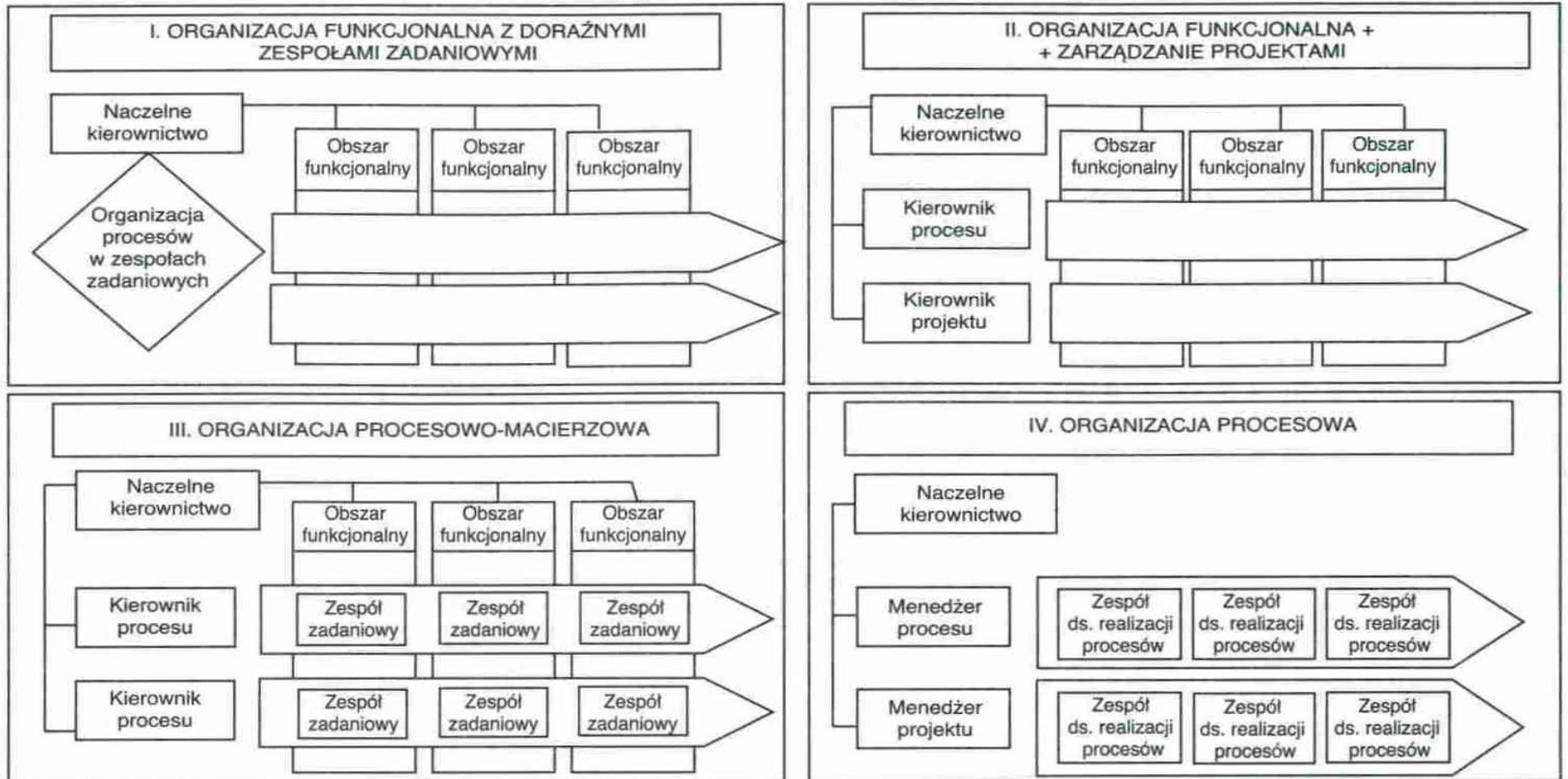
- SZEROKIE. Jest to sposób podejścia do zarządzania, koncentrujący się na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji i poza nią oraz powiązaniach pomiędzy nimi, w celu osiągnięcia zamierzonych wspólnie rezultatów.
[Leksykon zarządzania. Wyd. Difin, 2004]
- WĄSKIE. Podejście procesowe to systematyczna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

Struktura zarządzania procesami

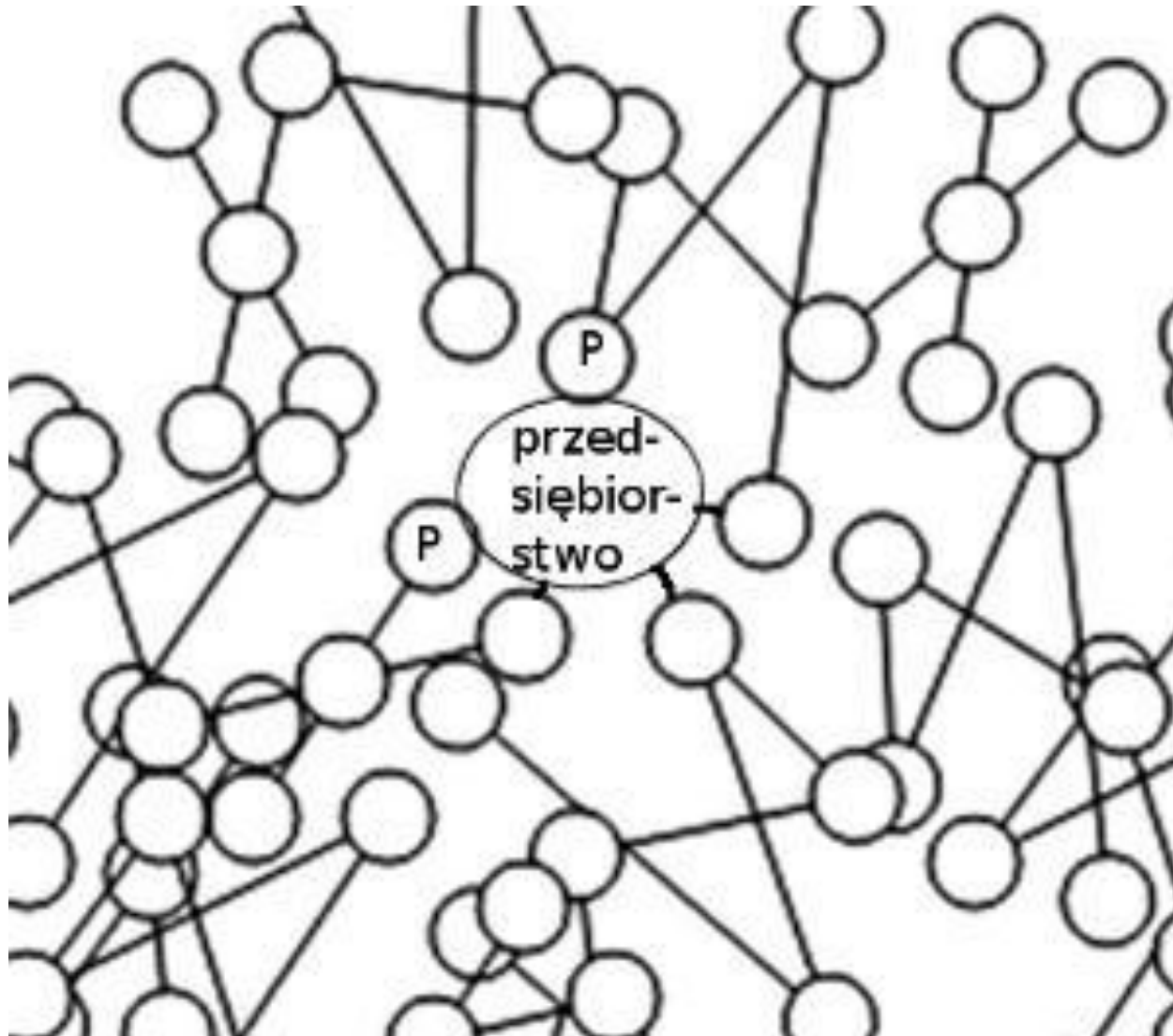
STRATEGIA



Ewolucja organizacji funkcjonalnej do procesowej



V. Sieć



Customer

Customer submits PO

Sales

Rep Logs PO,
Enters Order

Contracts

Contracts Agent
Reviews Order

Standard
Terms?

No

Yes

Agent Approves
Order

Agent
Requests
Approval

Agent Cancels
Order

Rep Is Notified

Order Is
Not Shipped

Legal

Attorney
Marks It OK,
Returns to Agent

Changes
Acceptable?

Yes

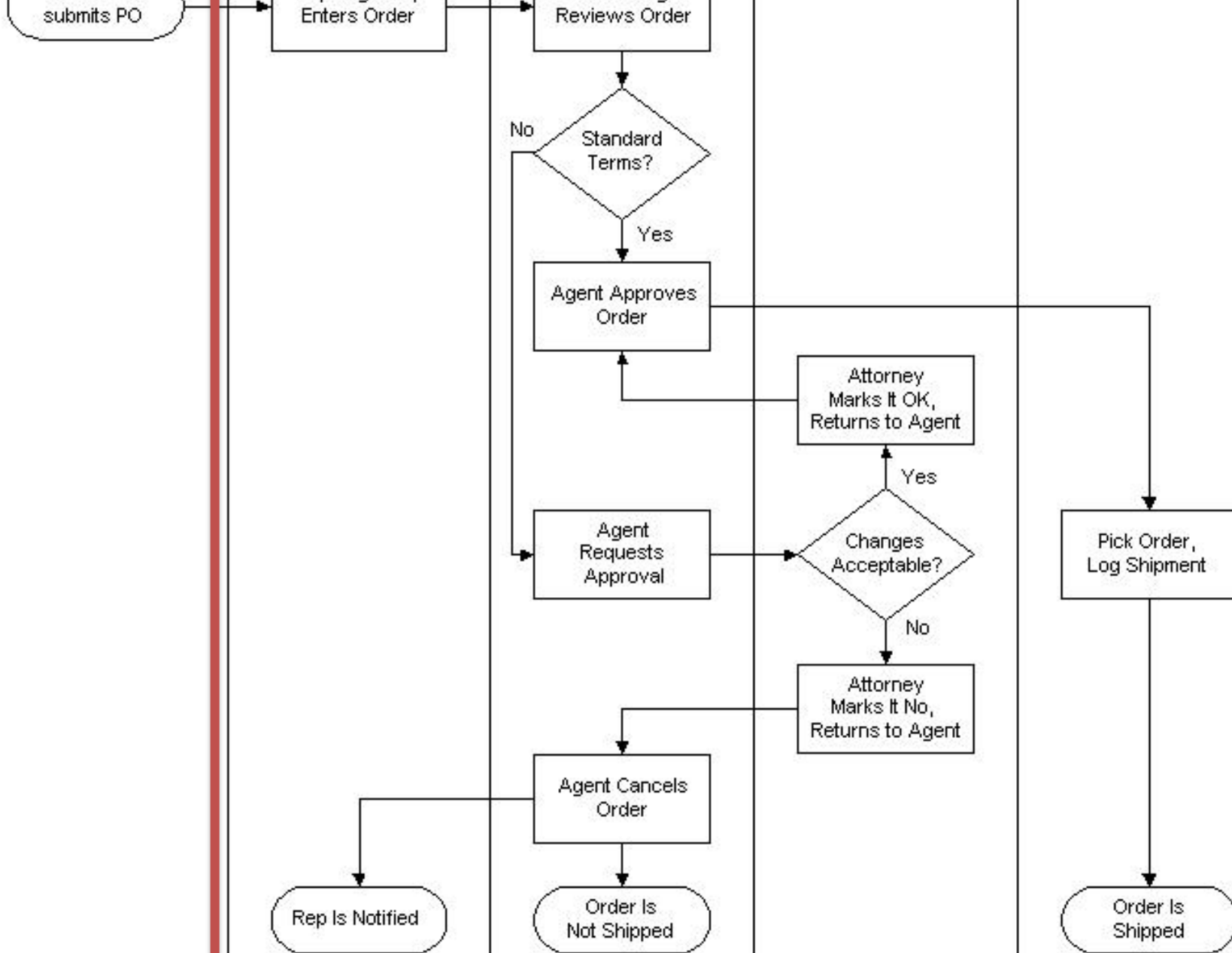
No

Attorney
Marks It No,
Returns to Agent

Fulfillment

Pick Order,
Log Shipment

Order Is
Shipped



Mapowanie

Proces rozpoczyna się przyjęciem zgłoszenia od klienta, jego identyfikacją i weryfikacją oraz zarejestrowaniem interakcji w systemie. W przypadku zwykłego zapytania do procesu, jest przygotowywana i udzielana odpowiedź do klienta. Częstszym jednak przypadkiem jest przekazanie zlecenia do właściwej jednostki, która zajmuje się wywiadem technicznym i analizą zlecenia. Tam bowiem następuje weryfikacja i identyfikacja możliwości realizacji zlecenia. Gdy zlecenie nie ma podstaw technicznych do realizacji zostaje przekazane do kierownika działu technicznego, który wyraża swoje uwagi co do dalszego trybu postępowania. Jeżeli nie ma jego aprobaty, zlecenie jest anulowane, a klient jest poinformowany o braku możliwości realizacji zlecenia. W pozytywnym przypadku weryfikacji, następuje przekazanie zlecenia do kierownika działu obsługi zleceń, który również weryfikuje i aprobuje zlecenie. Jeżeli nie ma aprobaty, to w tym przypadku zlecenie wraca do właściwej jednostki zajmującej się wywiadem technicznym i poszczególne czynności (od weryfikacji i identyfikacji możliwości realizacji) są powtarzane. Natomiast po pozytywnym rozpatrzeniu zlecenia następuje kontakt z klientem i podpisana zostaje umowa. Po podpisaniu umowy, zlecenie jest kierowane do odpowiednich jednostek, które realizują zlecenie. Wykonane zlecenie jest następnie rejestrowane w systemie. Następuje kontakt z klientem o realizacji i wszelkie dokumenty dotyczące zlecenia są archiwizowane.



Początek procesu:

Każdy model procesu biznesowego posiada dokładnie jeden obiekt początku procesu. Oznacza on rozpoczęcie przebiegu procesu biznesowego.



Czynność:

Czynność opisuje pojedynczą operację wykonywaną podczas przebiegu procesu biznesowego.



Podproces:

Z podprocesem stowarzyszony jest inny model procesu biznesowego, który jest wywoływany w miejscu podprocesu.



Decyzja:

Decyzja jest punktem decyzyjnym w procesie. Po decyzji proces przebiega dokładnie jedną ścieżką.



Koniec:

Koniec oznacza zakończenie ścieżki w procesie biznesowym. W jednym modelu może występować kilka obiektów klasy Koniec.