



Zarządzanie

dr Mariusz Maciejczak

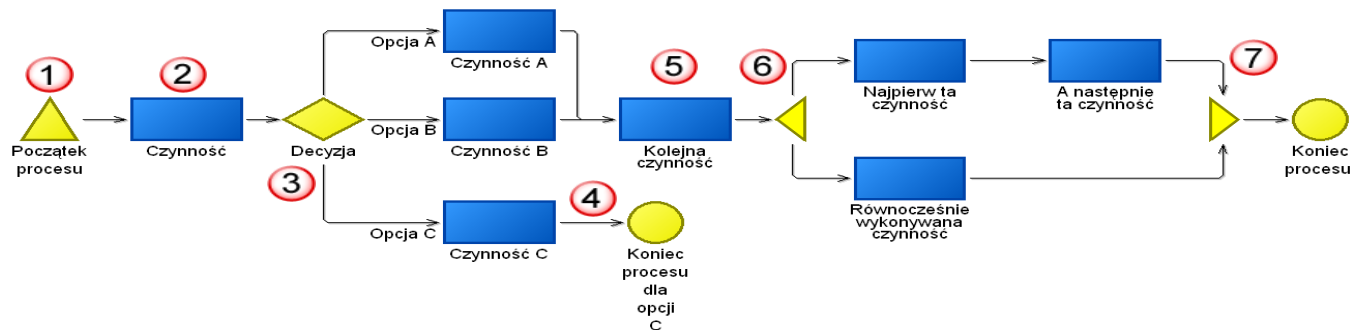
Proces i podejście procesowe w zarządzaniu





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.



ZARZĄDZANIE –to także proces

PODSTAWOWY CZYNNIK DECYDUJĄCY O EFEKTACH GOSPODAROWANIA

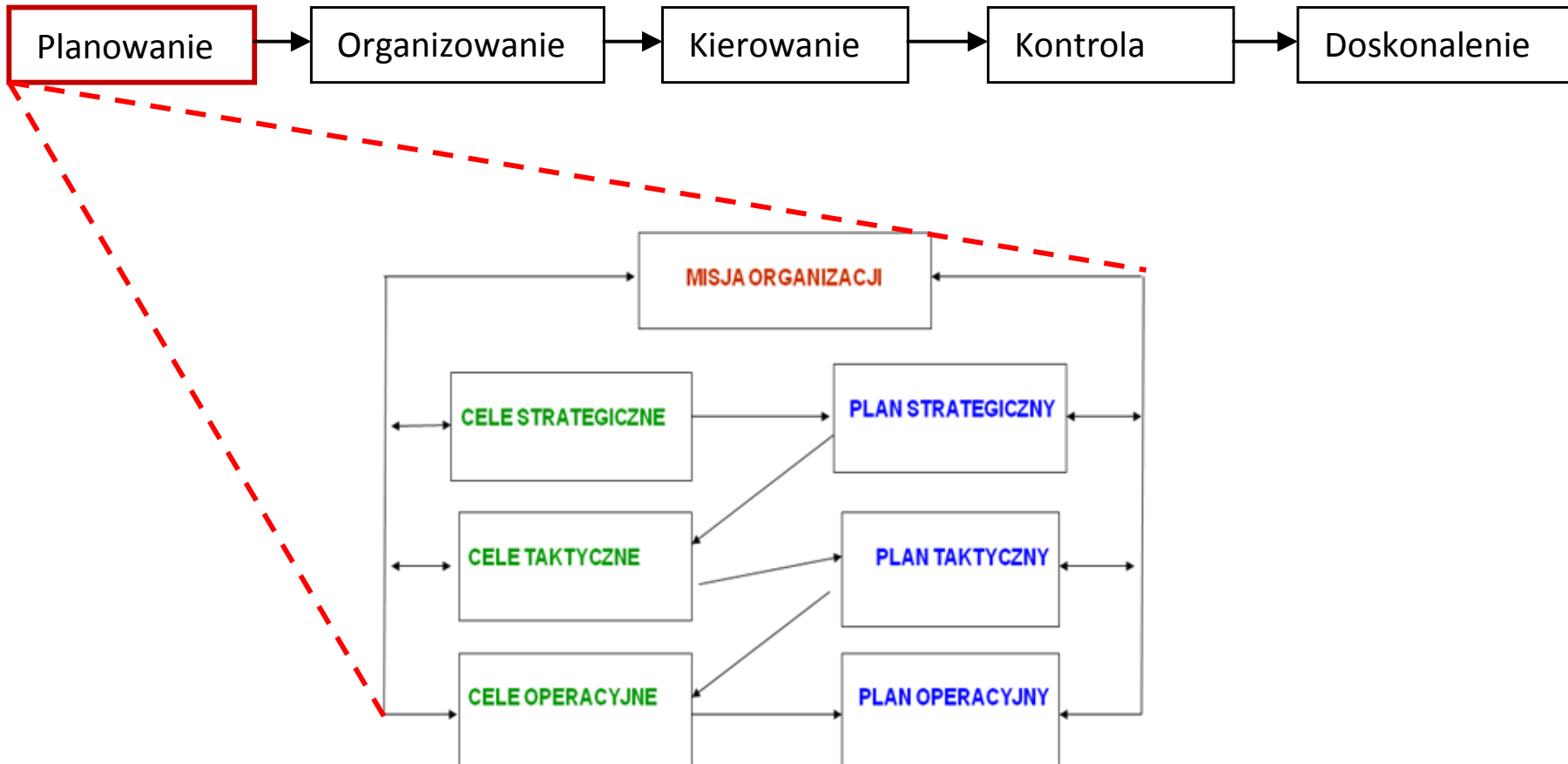
Zarządzanie to zestaw czynności (obejmujący **planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi, kontrolowanie i doskonalenie**) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji.

FUNKCJE ZARZĄDZANIA:

- PLANOWANIE
- ORGANIZOWANIE
- MOTYWOWANIE
- KONTROLOWANIE
- DOSKONALENIE



PROCES PLANOWANIA

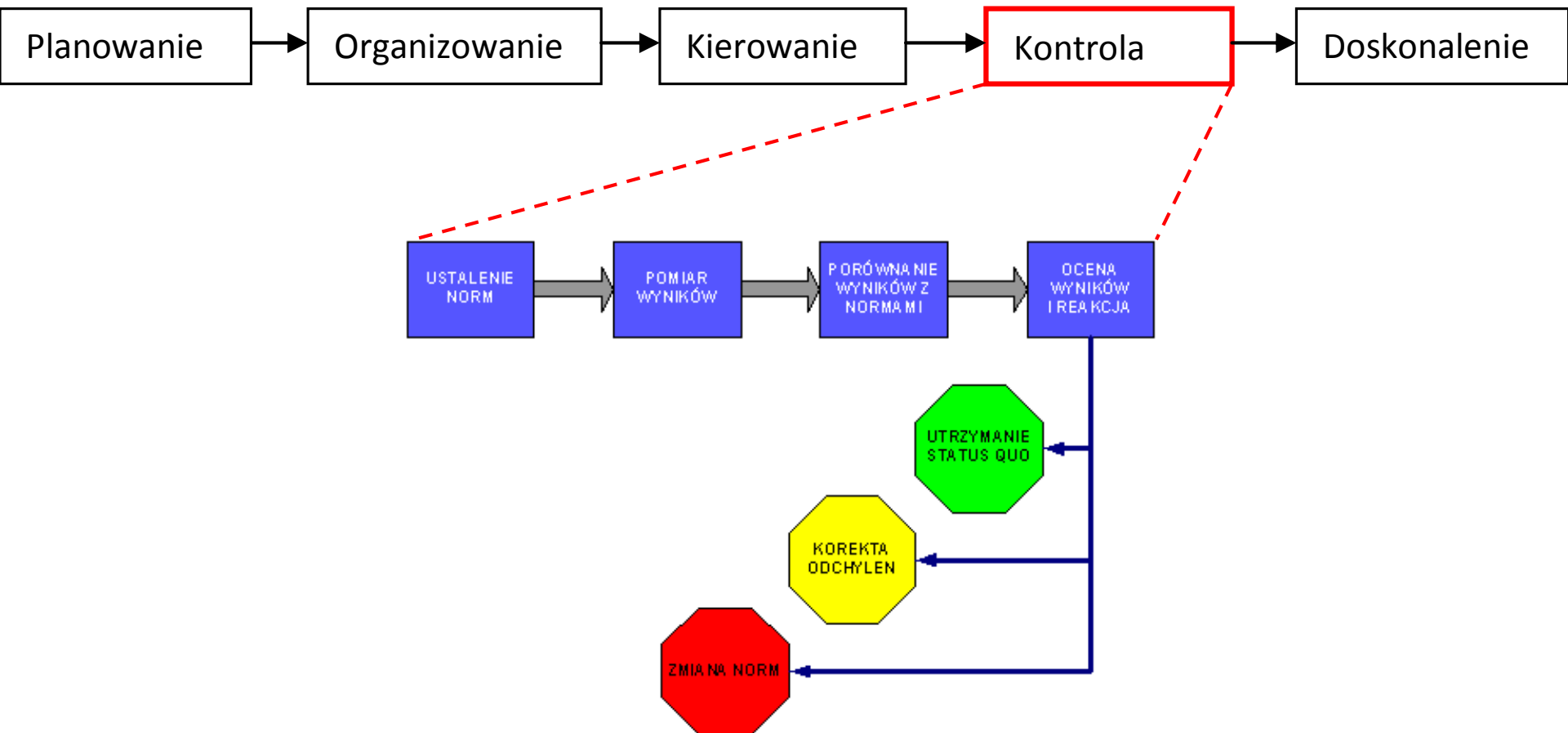


Rysunek 1. Planowanie jako podproces zarządzania

Źródło: opracowanie własne



Etapy procesu kontroli

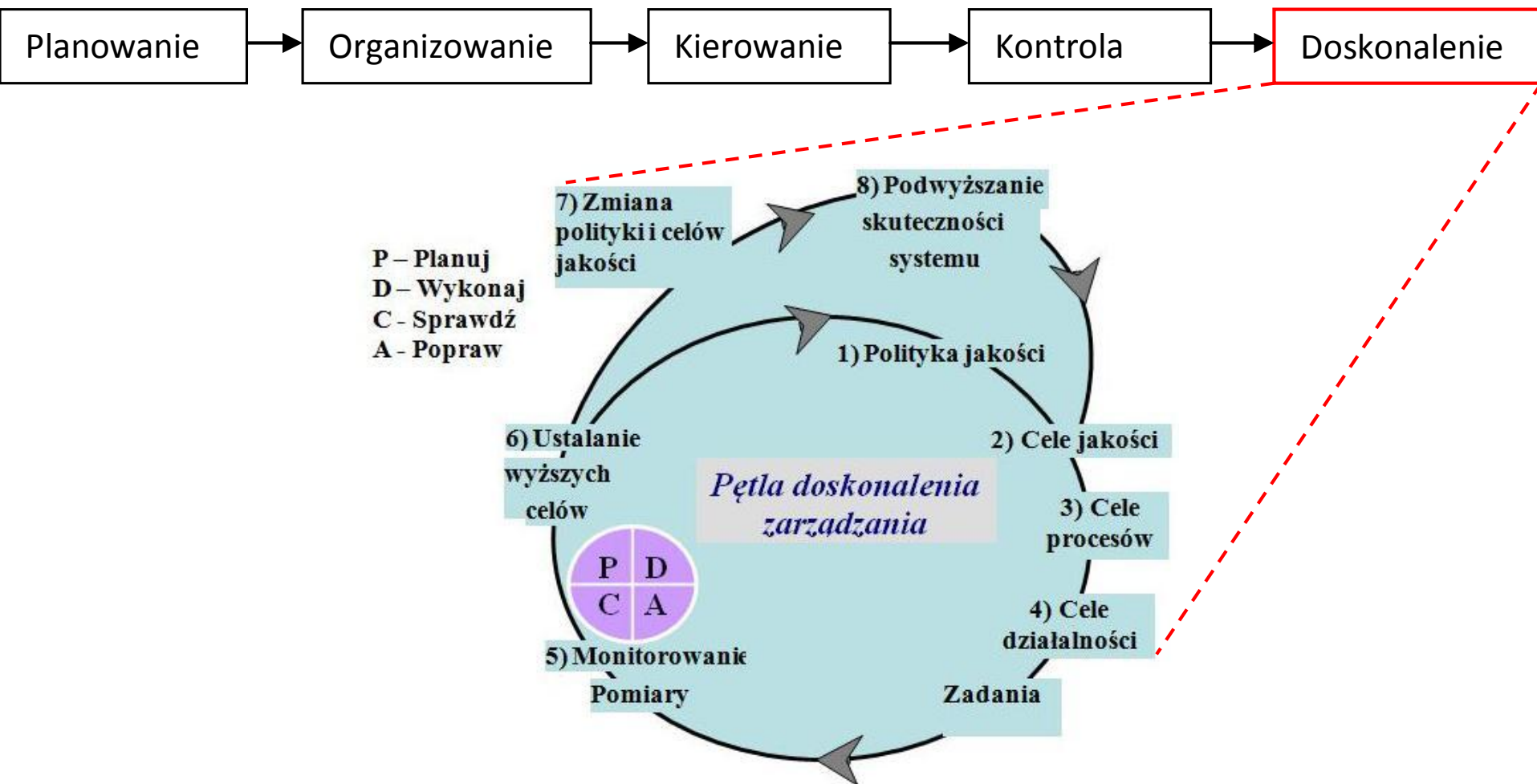


Rysunek 1. Kontrola jako podproces zarządzania

Źródło: opracowanie własne



Doskonalenie to proces bez końca



Rysunek 1. Doskonalenie jako podproces zarządzania

Źródło: opracowanie własne



Geneza podejścia procesowego

Zarządzanie procesowe jest koncepcją zarządzania, która rozwinęła się w połowie lat pięćdziesiątych 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

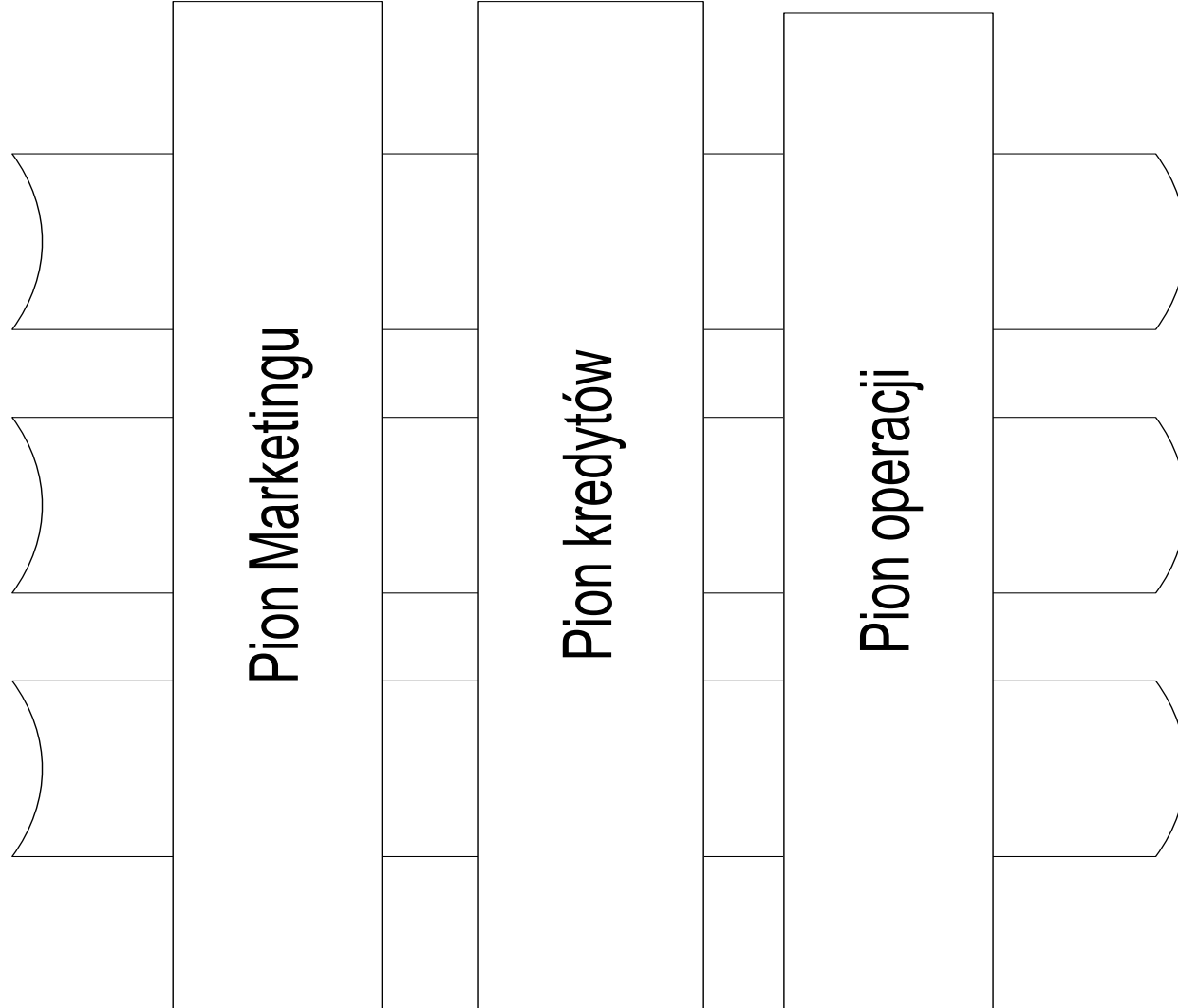


Łańcuch wartości M. Portera bazujący na orientacji funkcjonalnej





Podjęcie funkcjonalne w przedsiębiorstwie





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.





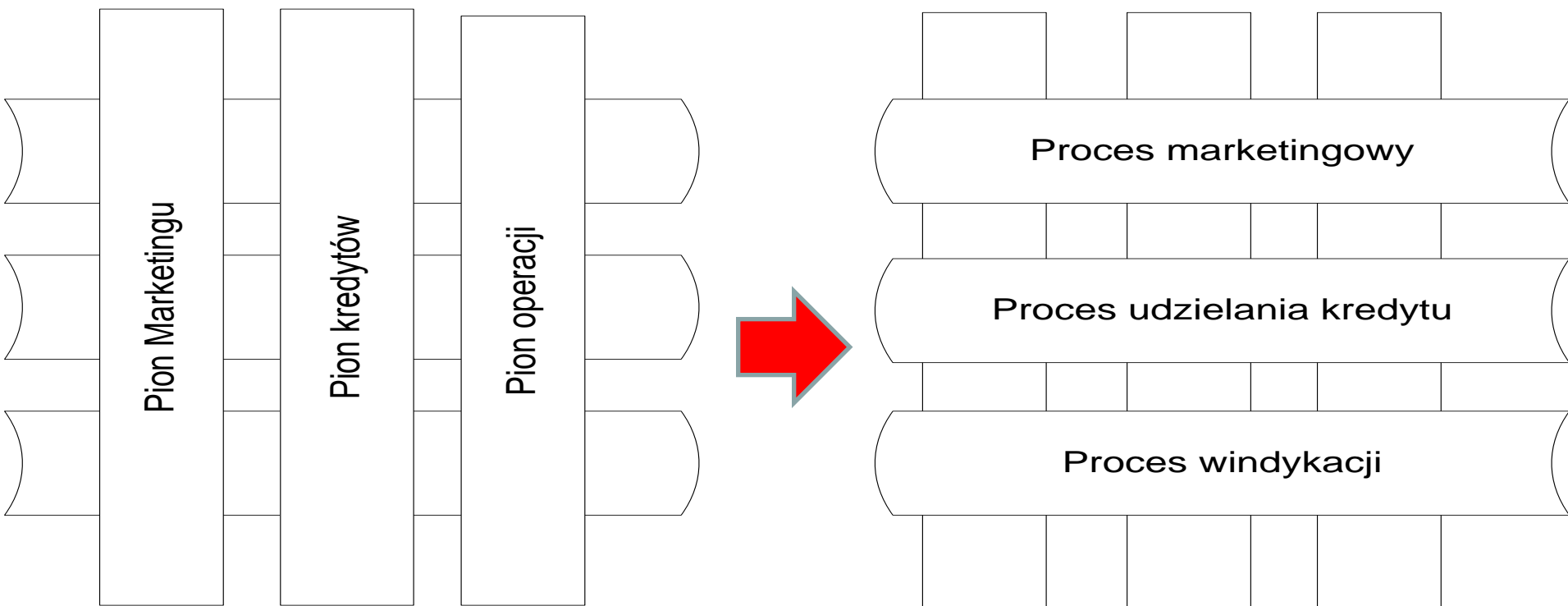
Orientacja PROCESOWA

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





Podejście funkcjonalne i procesowe w przedsiębiorstwie





Podejście procesowe

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



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

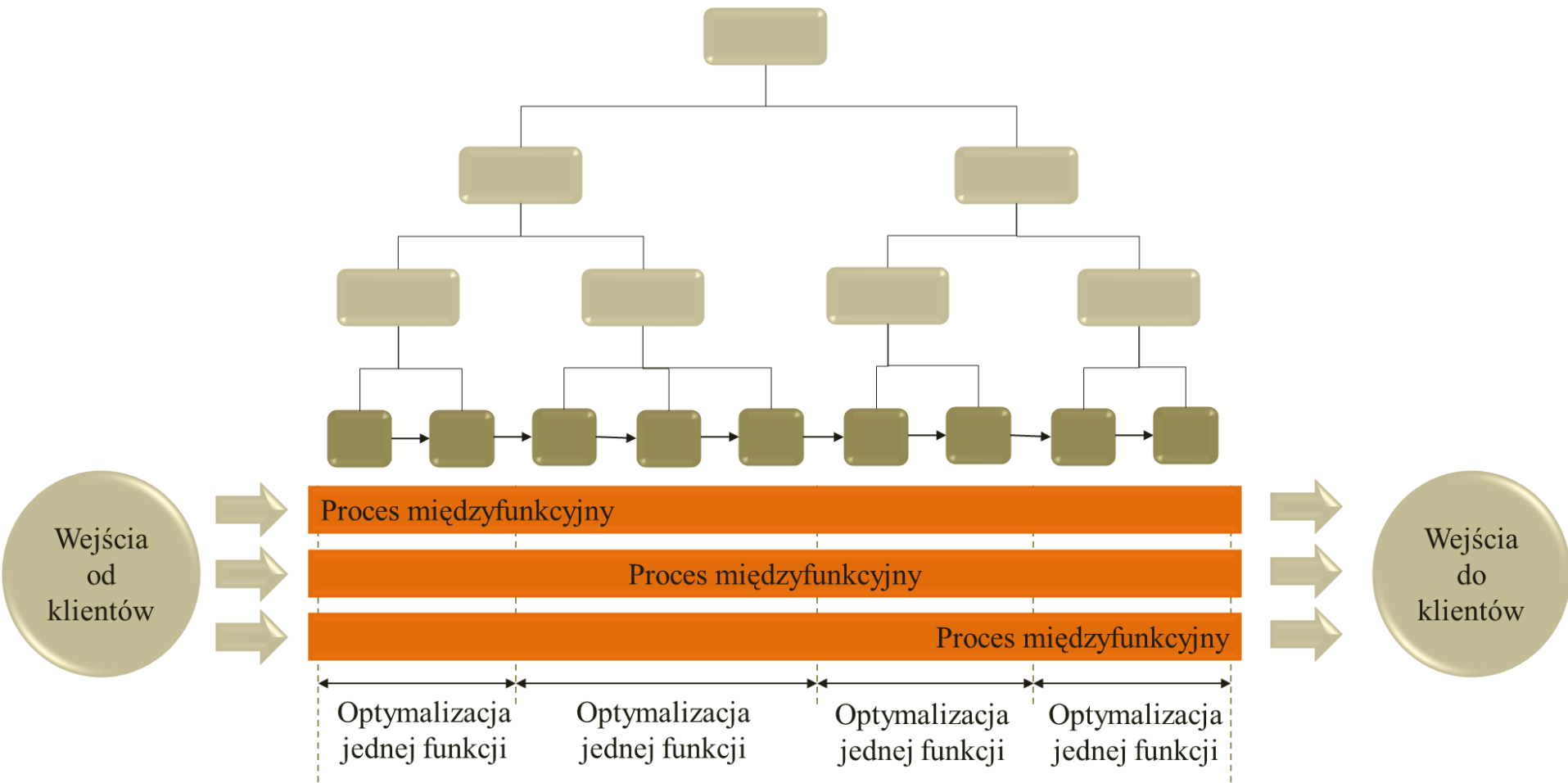


Podejście PROCESOWE

- 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 funkcjonalne i procesowe

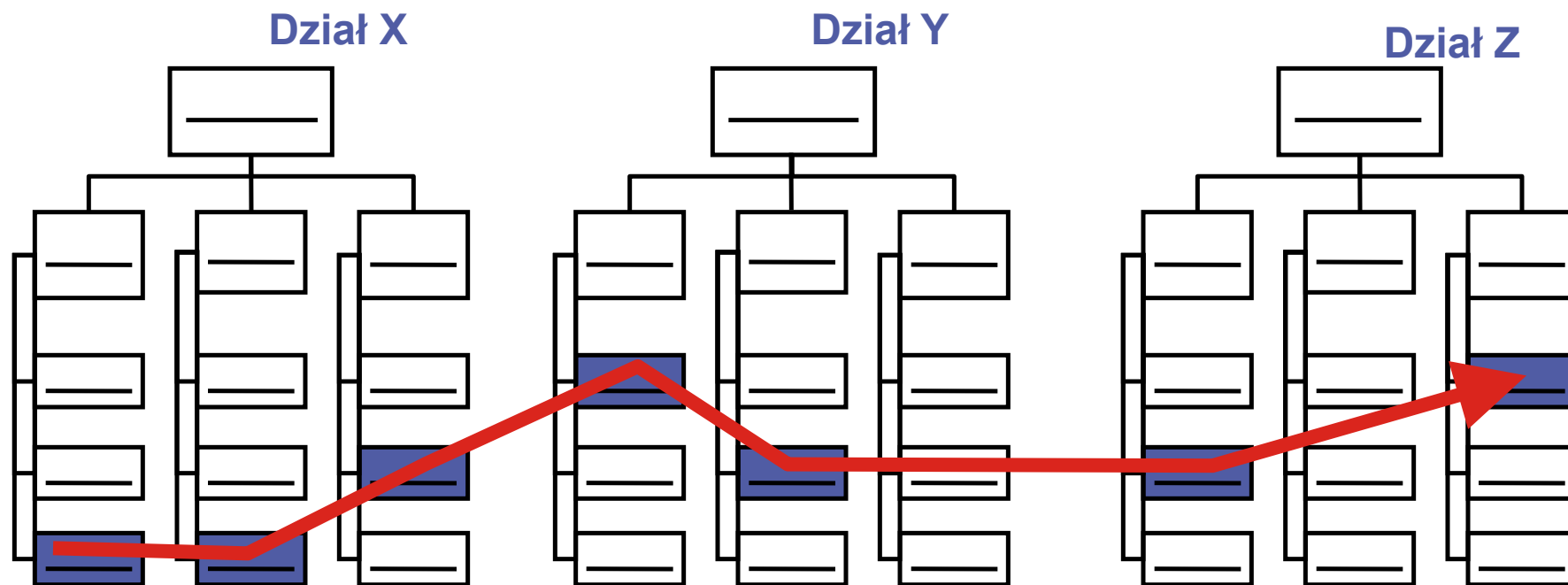




Dlaczego zarządzanie procesami?

Przebieg procesów w organizacji

Bardzo często procesy wychodzą poza granicę działu...



Pracownik wykonuje tylko swoją część procesu.
Kto kontroluje cały proces?

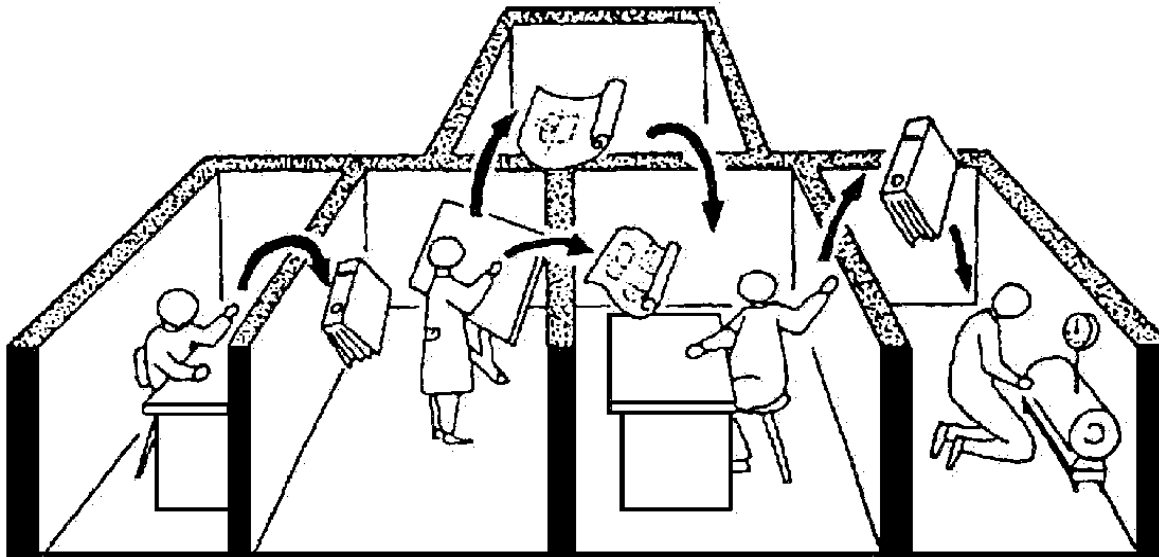


Dlaczego zarządzanie procesami?

Cel: usprawnienie i uzyskanie przejrzystości organizacji

...zarządzanie procesami pozwala te granice przekraczać

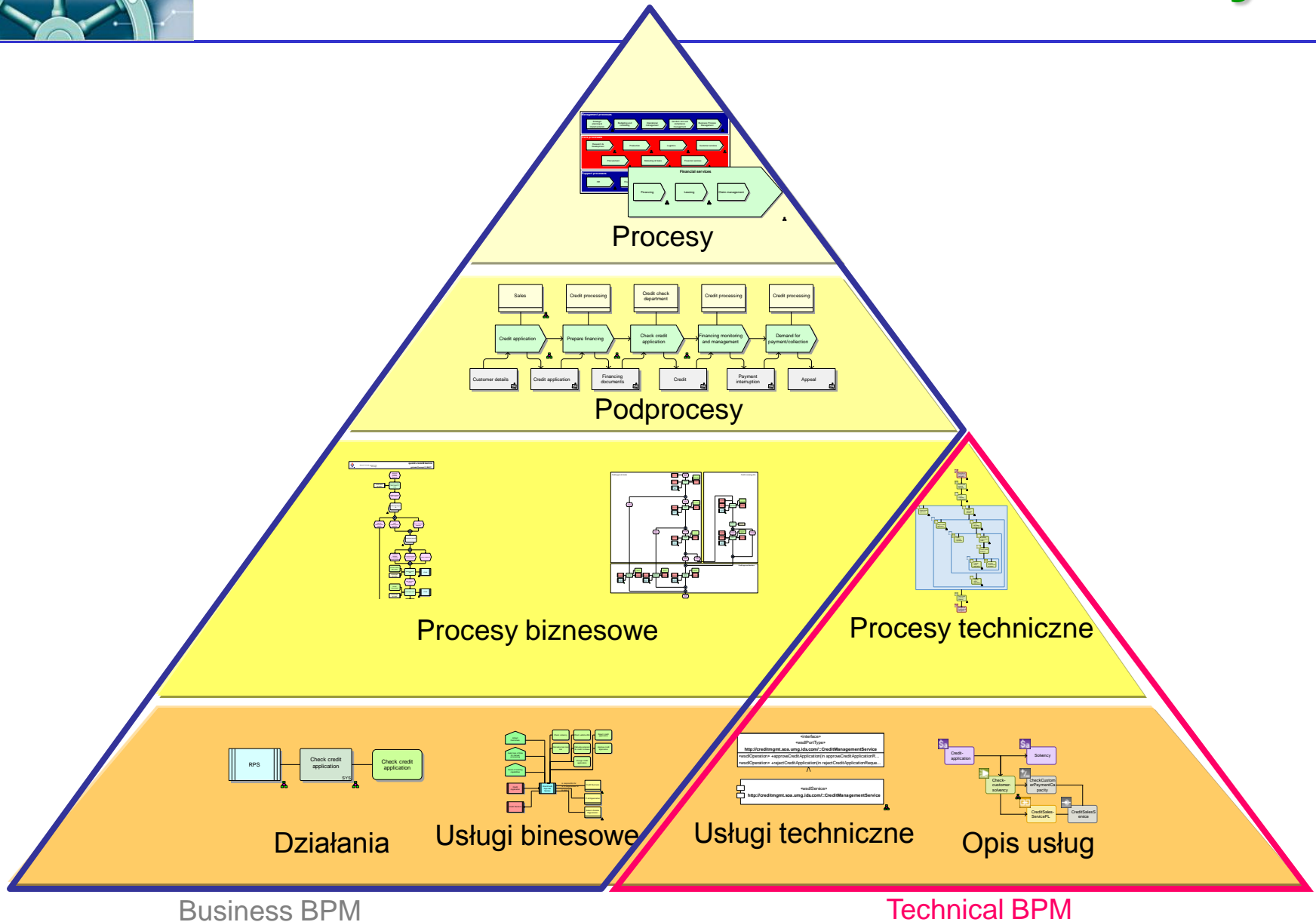
- **Usprawnienie współpracy** (optymalizacja przepływu pracy i informacji)
- **Zdefiniowanie odpowiedzialności** (ustalenie zakresu odpowiedzialności oraz jednoznaczne określenie przebiegu procesów)



Usprawnienie i przejrzystość organizacji!

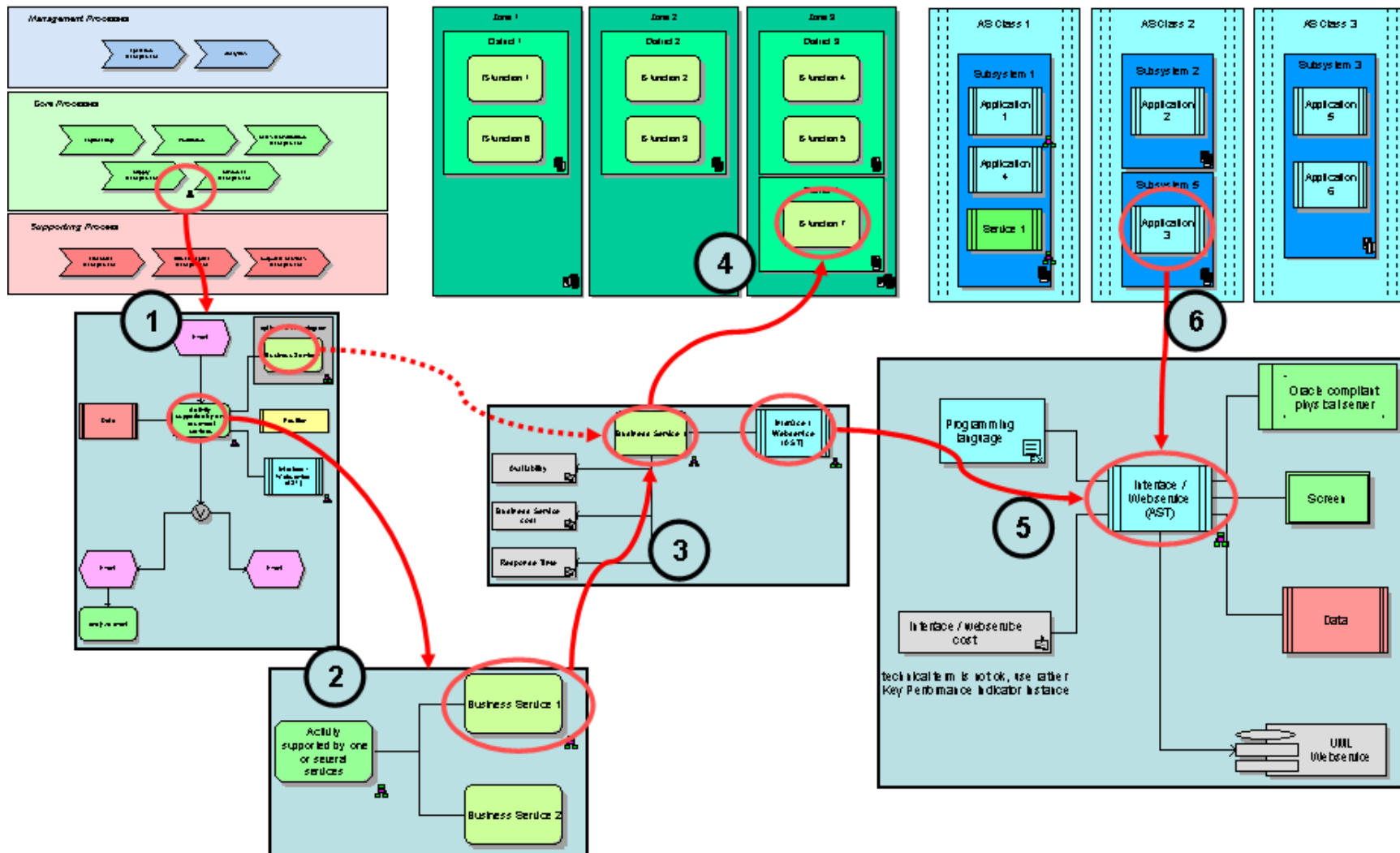


Hierarchia Procesów Biznesowych





Usługa w kontekście architektury korporacyjnej

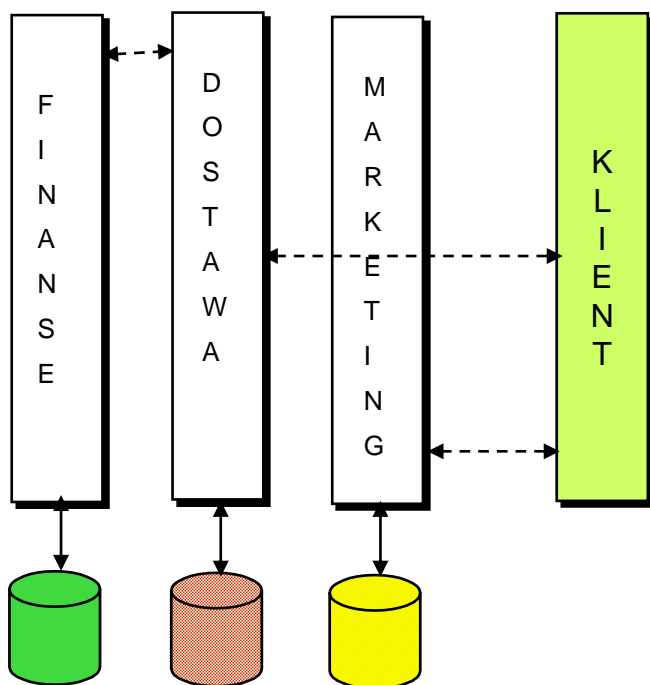




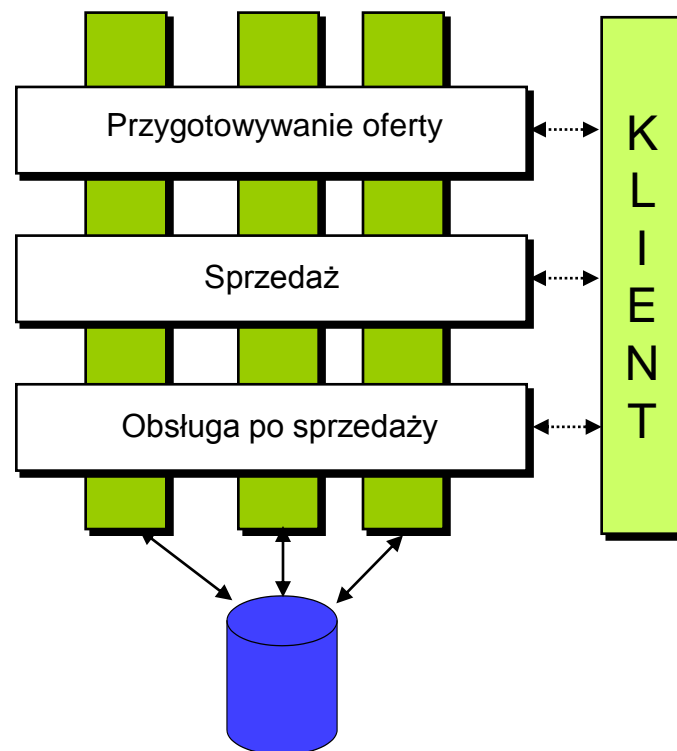
IT w perspektywie organizacji funkccyjnej i procesowej (1)

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

Organizacja
zorientowana funkcyjnie



Organizacja zorientowana
procesowo





IT w perspektywie organizacji funkcyjnej i procesowej

Organizacja zorientowana funkcyjnie

- Systemy wspomagają nieefektywne procesy.
- Wdrażanie rozwiązań IT w wycinkach procesu bez oceny ich wpływu na całość procesu .
- Występowanie wysp informacyjnych - systemów dostarczających wycinkowe dane
- Powielanie się danych w różnych bazach, co jest przyczyną:
 - niespójności danych,
 - różnych definicji tych samych obiektów (sposobu interpretacji, dziedziny wartości, reguł biznesowych)
- Kosztowne i długotrwałe wprowadzanie zmian, bardziej złożone utrzymanie systemu .

Organizacja zorientowana procesowo

- Wdrożenie systemów najczęściej powiązane z usprawnieniami procesów, co zwiększa ich efektywność.
- Rozwiązania IT są zintegrowane i wspierają cały proces .
- Dane raz wprowadzone są wykorzystywane na wszystkich etapach w procesie .
- Zapewniony wysoki poziom spójności informacji.
- Większa elastyczność na zmiany .

Wdrożenie rozwiązań IT pod kątem wspomaganie całych procesów, a nie ich wycinków daje większy zwrot z inwestycji w IT



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



Podejście procesowe a orientacja na klienta w świetle normy PN-EN 9001:2001

- Norma PN-EN 9001:2001 zachęca do przyjęcia podejścia procesowego podczas prac nad opracowywaniem, wdrażaniem i doskonaleniem systemu zarządzania jakością w organizacji. Celem zastosowania podejścia procesowego jest podniesienie skuteczności systemu zarządzania jakością, a tym samym zwiększenie zadowolenia klienta.
- W wytycznych do norm rodziny ISO 9000 przedstawiono model określony jako Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces. Ma on na celu uświadomienie, że wszystkie działania związane z podnoszeniem jakości w organizacji mają wpływ na zadowolenie klienta. Klient umiejscowiony jest po obu stronach modelu, czyli ma tu zastosowanie informacyjne sprzężenie zwrotne.
- Model podkreśla znaczenie informacji dotyczących zadowolenia klienta, które uzyskiwane są poprzez prowadzenie pomiarów i analiz. Przepływ informacji między organizacją a klientem powinien być zapewniony na poziomie zapewniającym skuteczne podejmowanie działań doskonalących.



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.



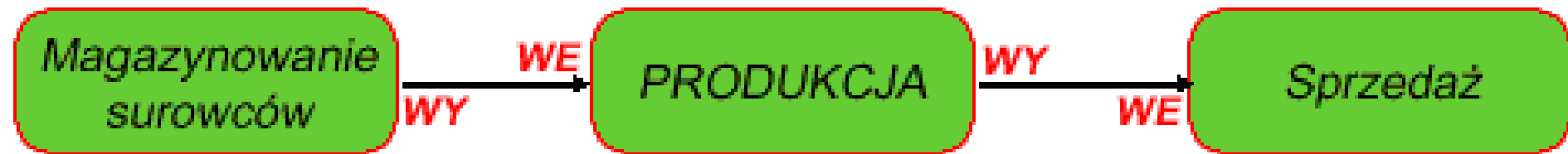
Cel procesu

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].



Elementy procesu

- Praktycznie każdy proces jest powiązany z innymi procesami za pomocą swoich "wejść" i "wyjść".



- Wyjście z procesu magazynowania jest wejściem do procesu produkcji. Jednocześnie wyjście z procesu produkcji jest wejściem do procesu sprzedaży. Wejścia i wyjścia mogą być materialne (materiały, produkty, sprzęt, ludzie) i niematerialne (informacja, dane w systemach komputerowych itp.).



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.

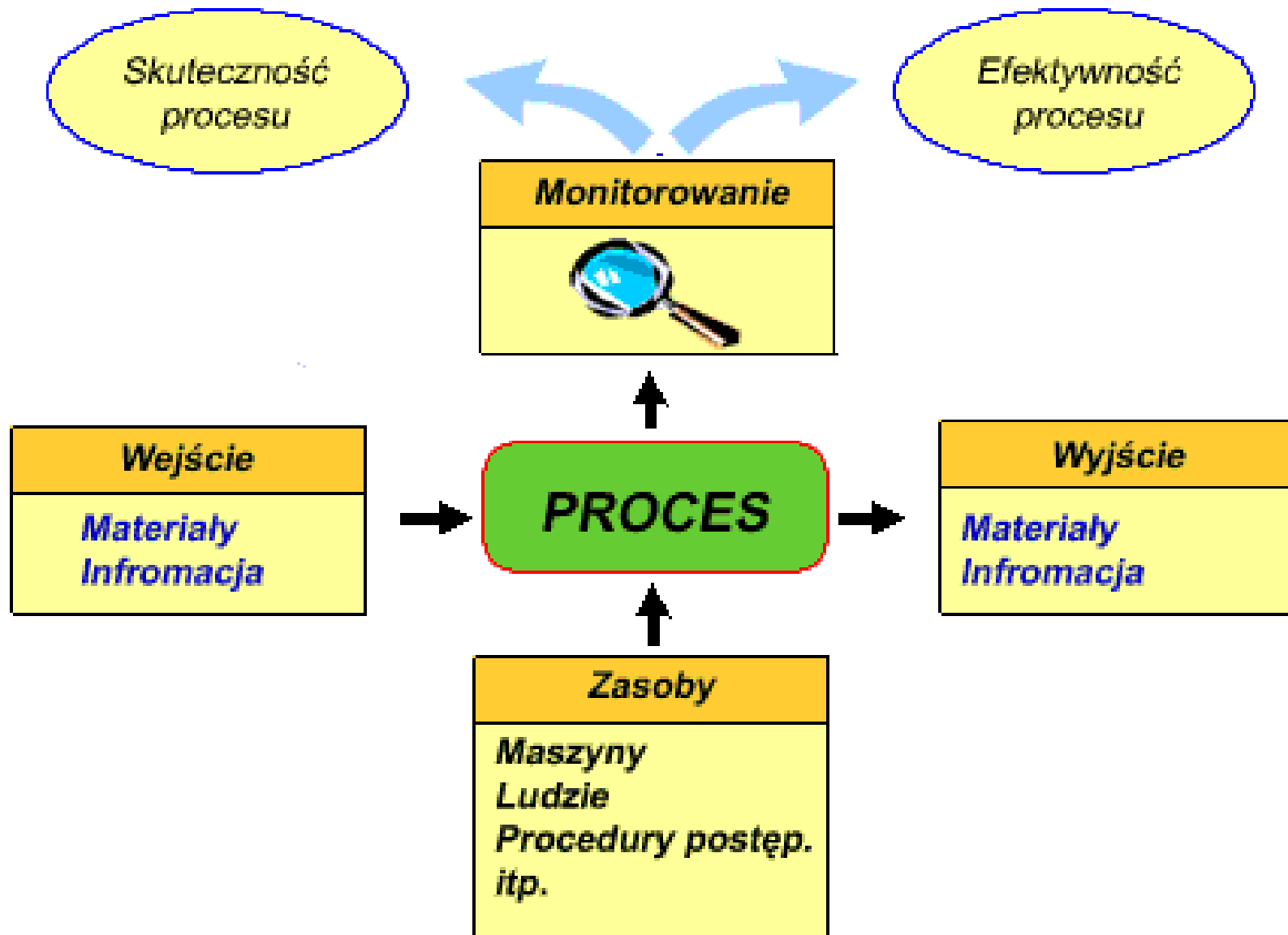


Monitorowanie procesu

- 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.

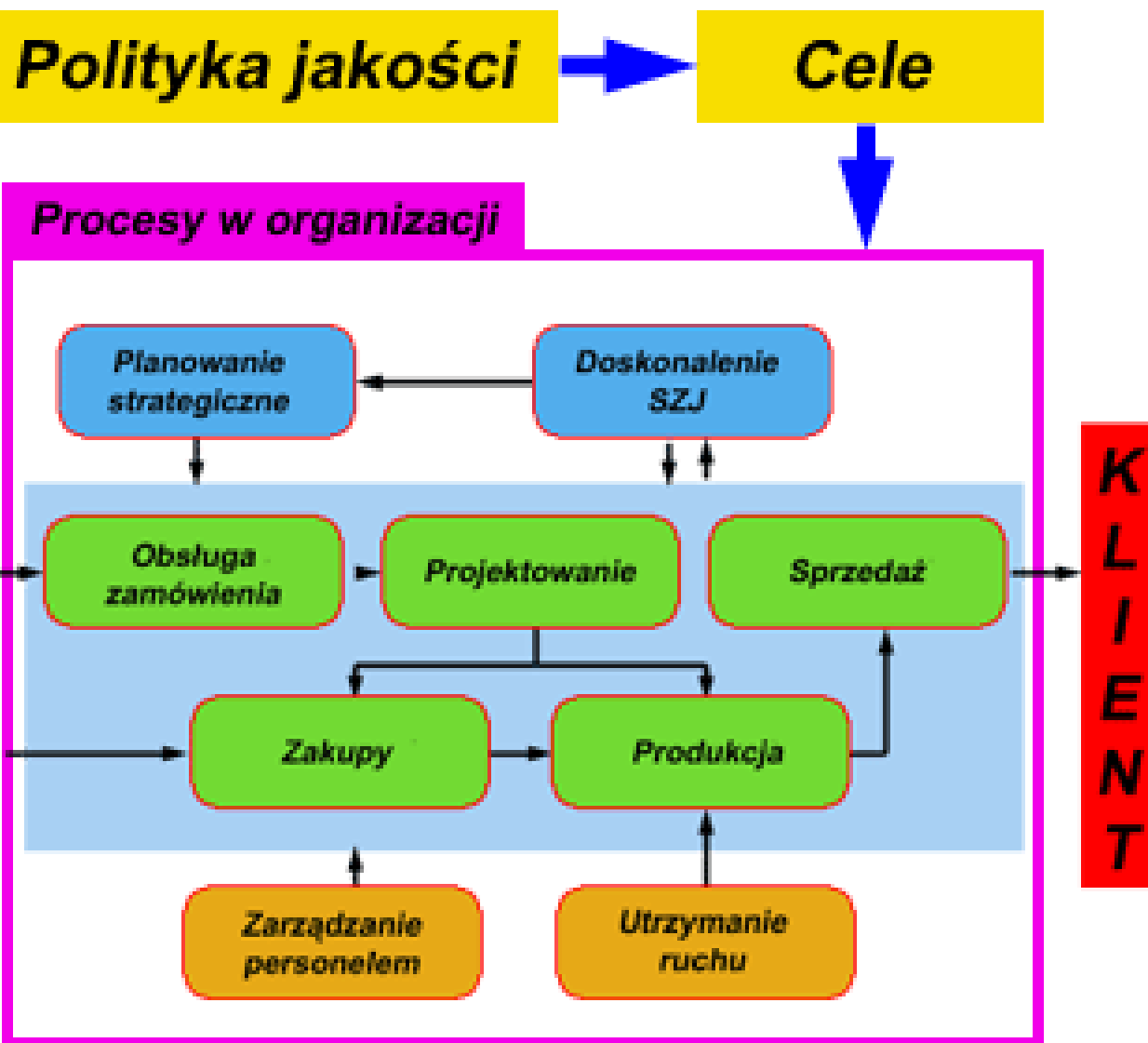


Model procesu wg. ISO 9001



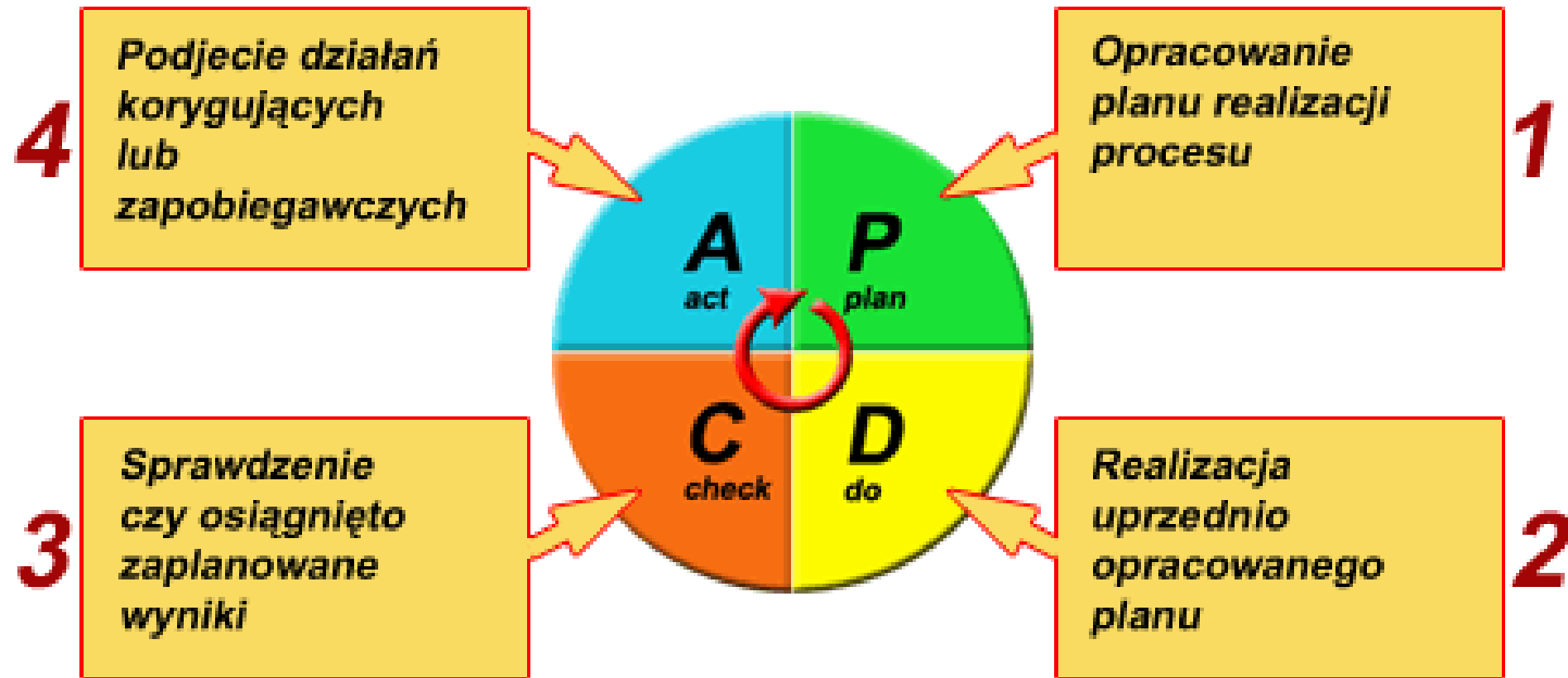


Procesy w zarządzaniu jakością





Podjęcie procesowe w TQM





Zarządzać procesami to

planować, organizować, kierować, koordynować, kontrolować 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 łańcucha wartości w którym uczestniczy tak, aby efektywnie i skutecznie zaspokoić potrzeby rzeczywistych i potencjalnych klientów.



Procesowe zarządzanie organizacją

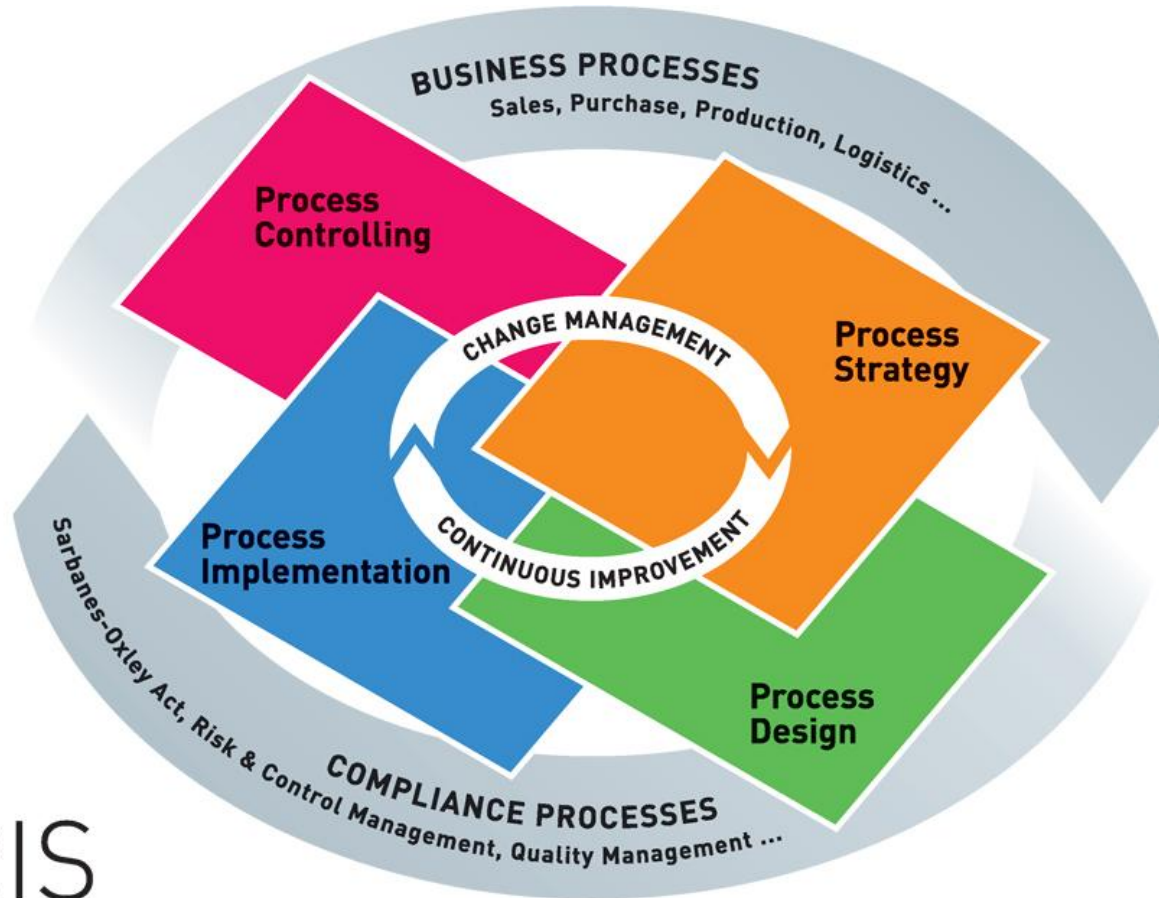
Cykl zarządzania PMLC



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



Business Process Excellence – Cykl Życia



ARIS

Business Process Excellence

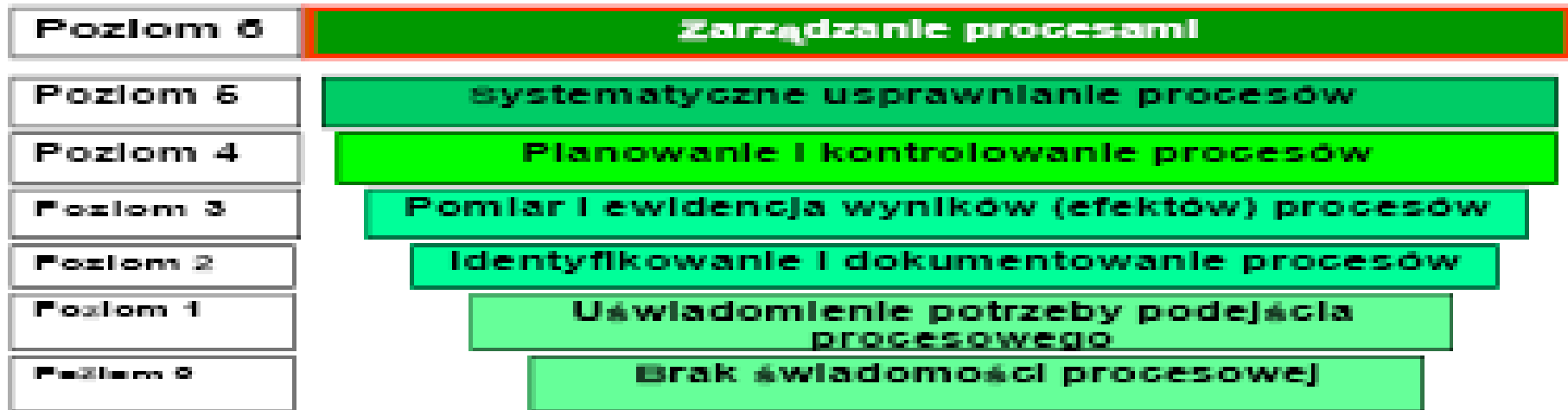


Dojrzałość procesowa organizacji

W teorii i praktyce zarządzania opracowano kilka modeli opisujących dojrzałość procesową organizacji.



Poziomy dojrzałości procesowej organizacji – model Nowosielskiego





Model PDF czyli Procesowa Dojrzałość Firmy, opracowany przez Grzegorza B. Gruchmana

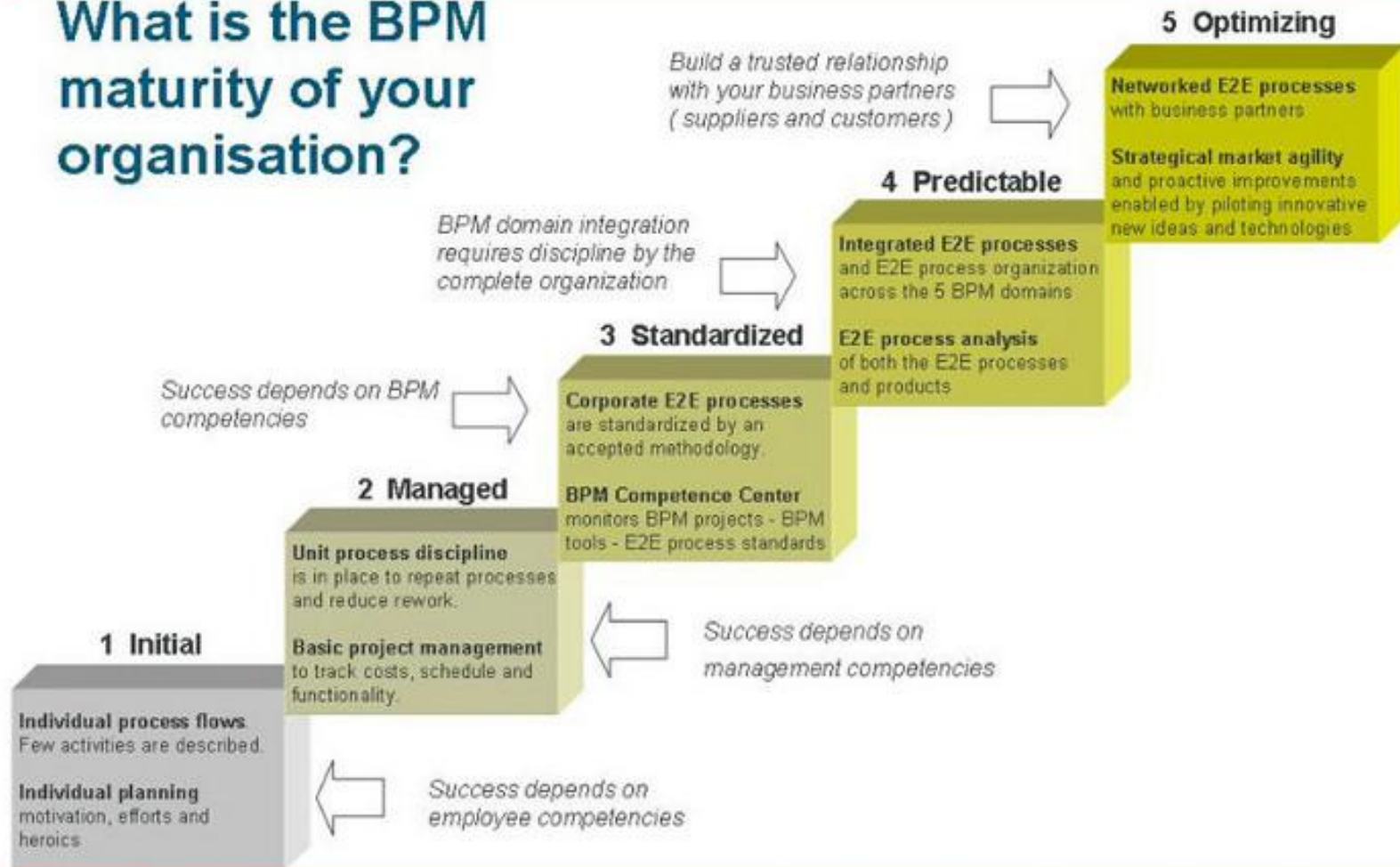
- 1.faza zerowa
- 2.faza inicjatyw procesowych
- 3.faza zarządzania procesami
- 4.faza procesowej struktury organizacyjnej

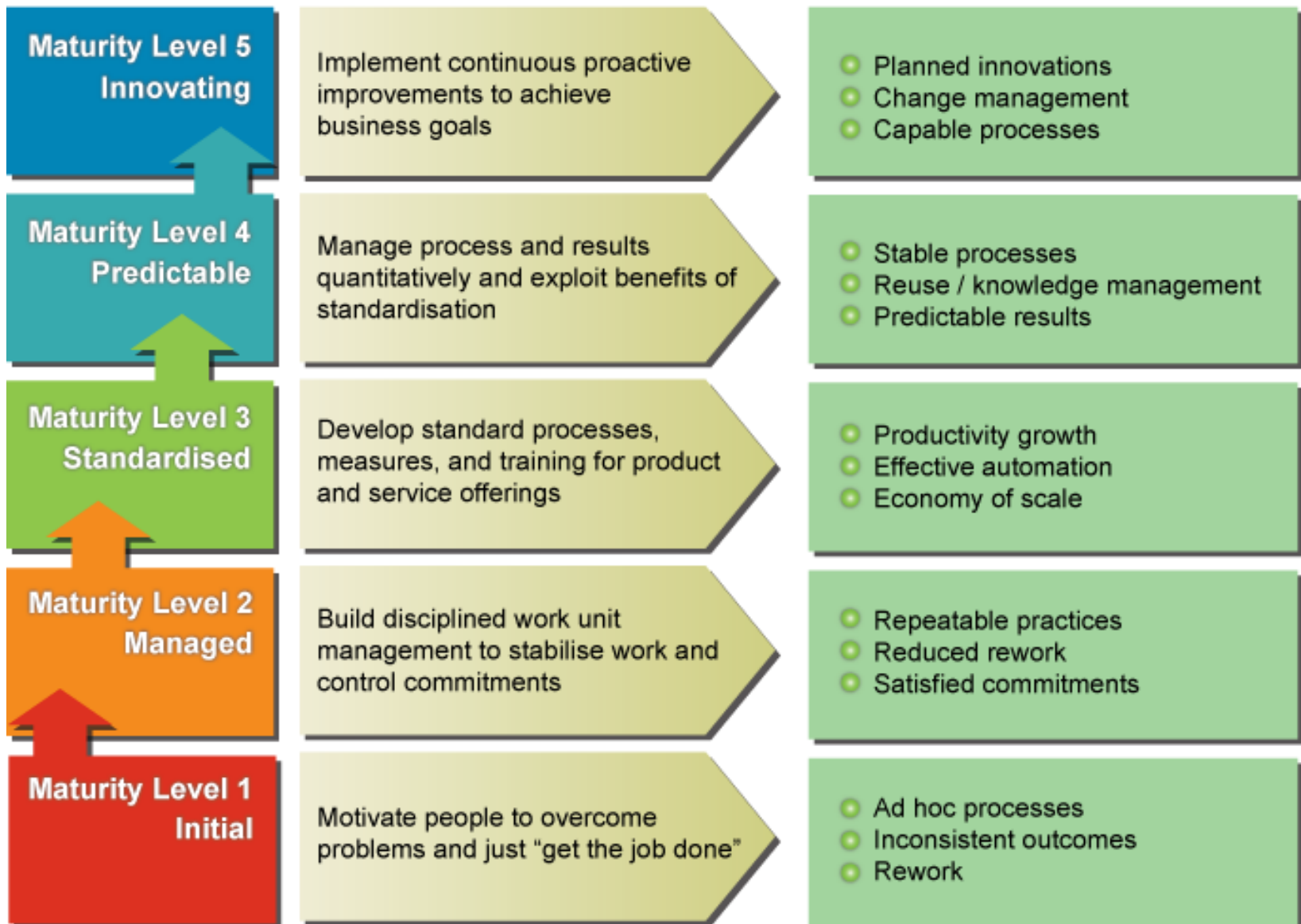


BPM Maturity Levels (CMMI)



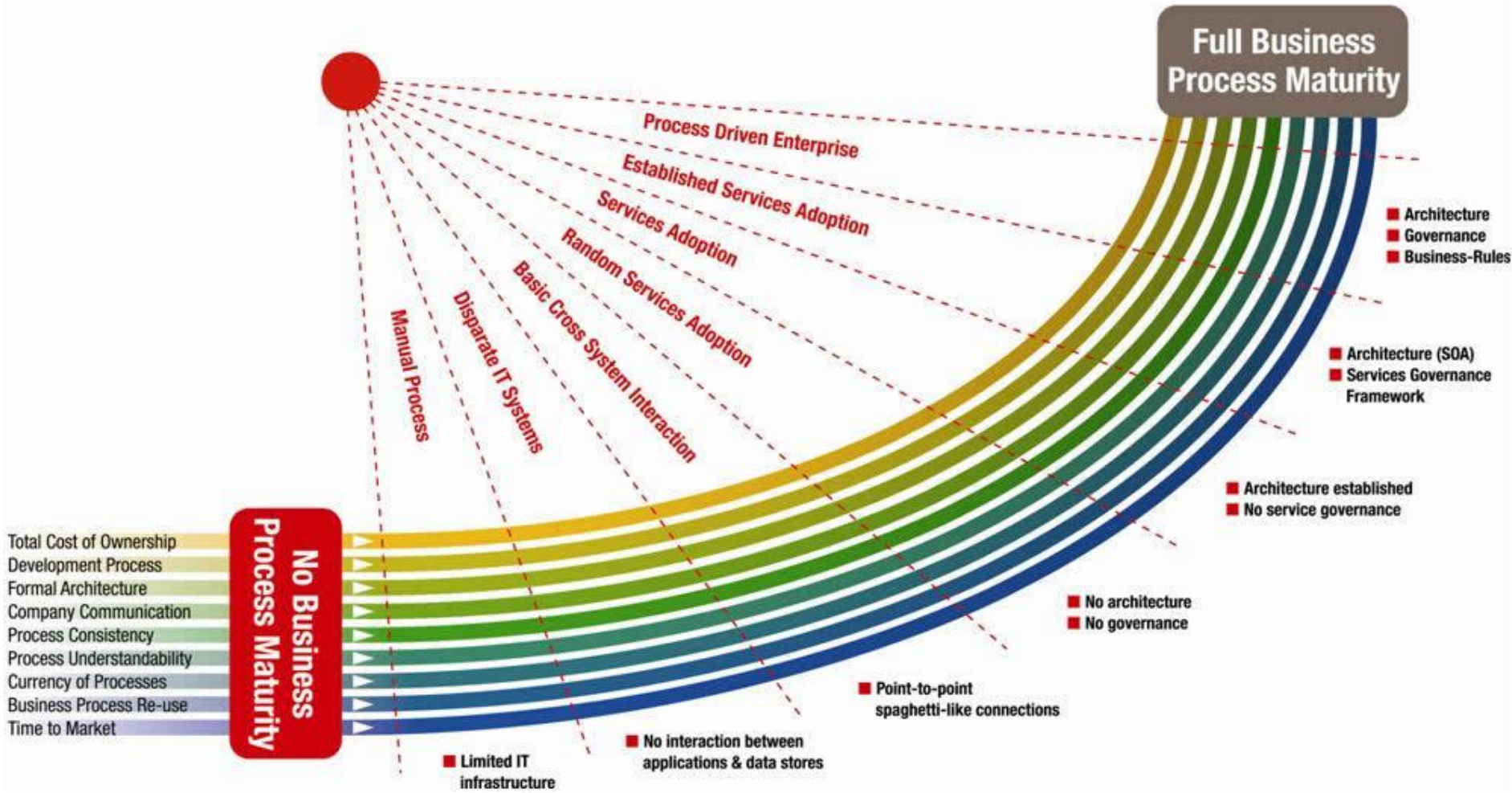
What is the BPM maturity of your organisation?







FUJITSU Business Process Maturity Curve



5.

Procesy
mierzone i zarządzane

4.

Procesy
mierzone,
niezarządzane

Procesy
powtarzalne,
udokumentowane,
niemierzone

3.

Procesy
powtarzalne,
nieudokumentowane

2.

Procesy
przypadkowe,
niepowtarzalne

1.

Rys. 1. Poziomy dojrzałości procesowej wykorzystane w badaniu.
Źródło: Opracowanie własne, bazujące na modelu CMMI



NOTACJA

Notacja to oznaczanie czegoś umówionymi znakami; zbiór symboli; np. zapis utworu muzycznego.

Notacja w podejściu procesowym to zapis za pomocą umówionych znaków graficznych.



Podział notacji

- OGÓLNE, intuicyjne, proste, uniwersalne, z małą liczbą symboli, np. BPMN 1.0, BPMN 2.0

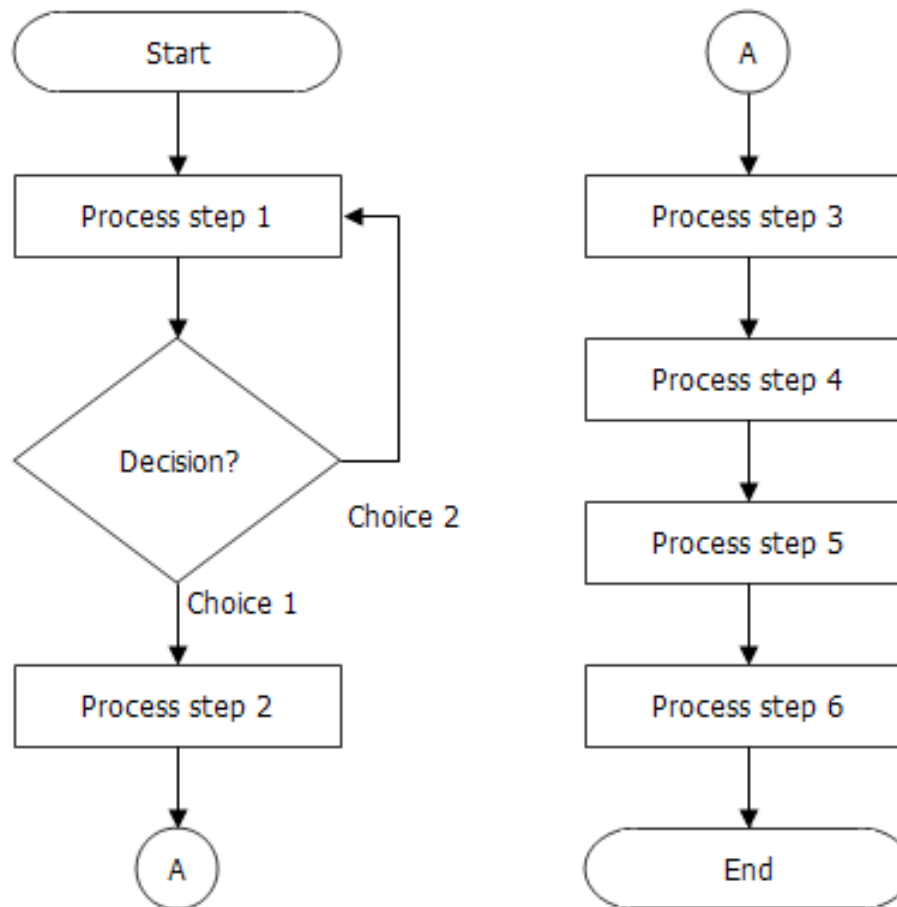
+/- 80 notacji

- SZCZEGÓŁOWE (sektorowe) bardziej skomplikowane, z dużą liczbą symboli



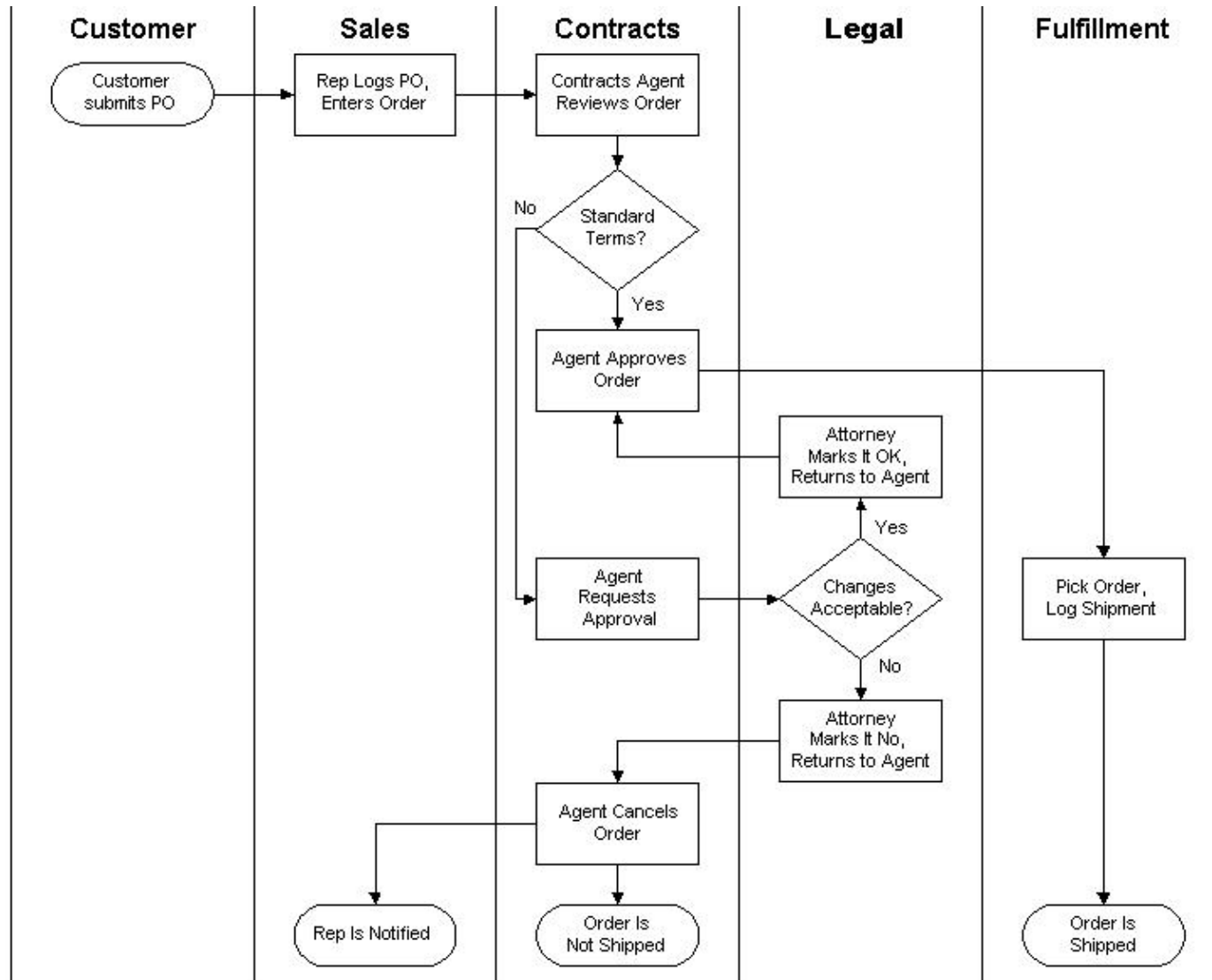
Flowchart

Basic Flowchart



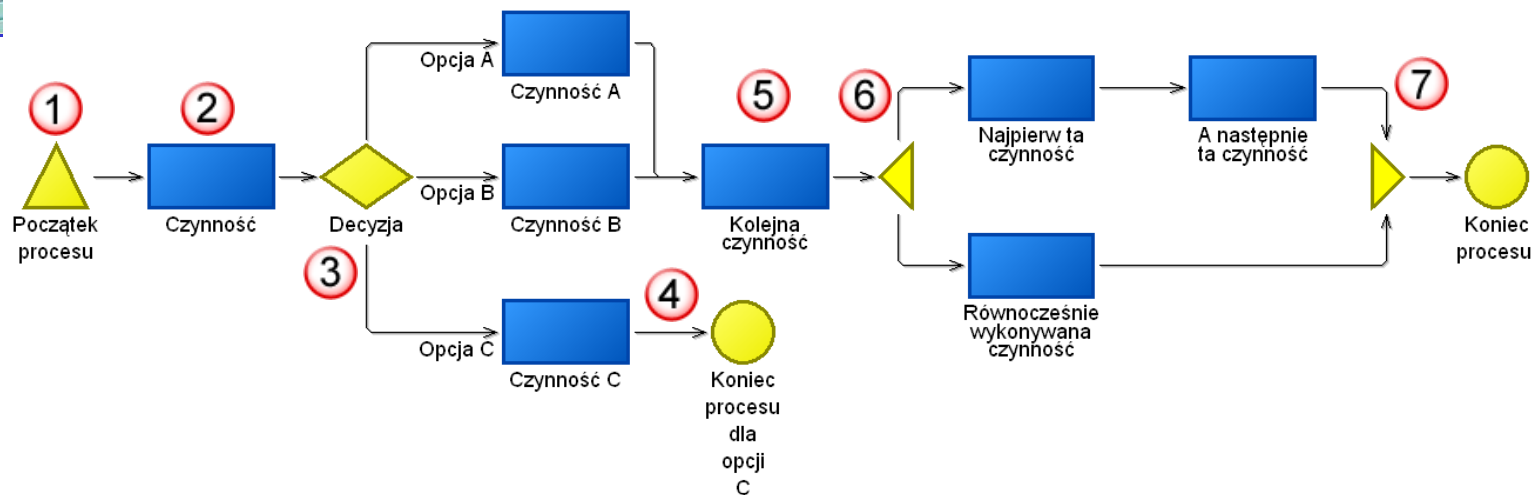


Swimlane



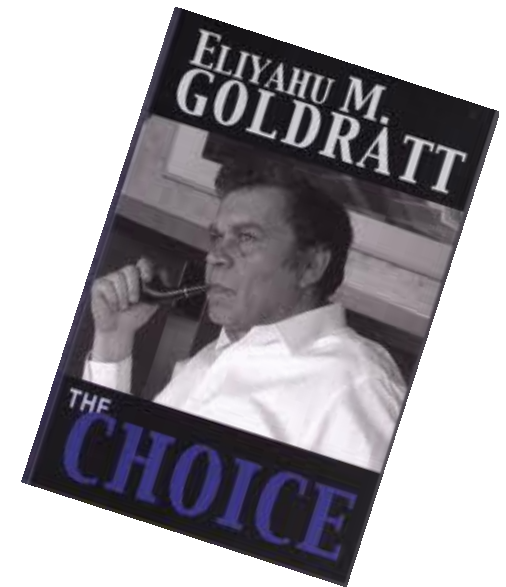
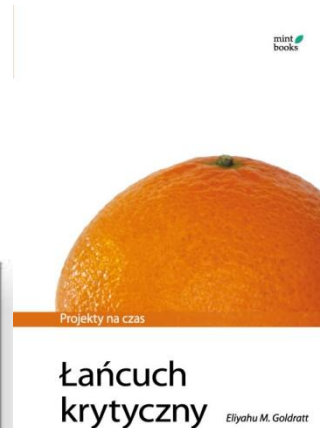
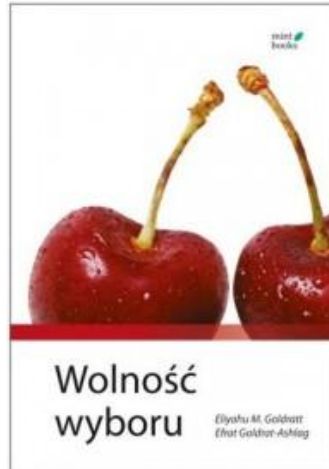
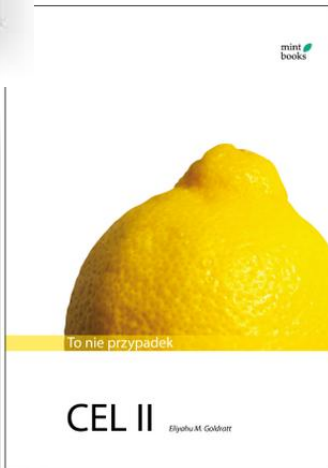
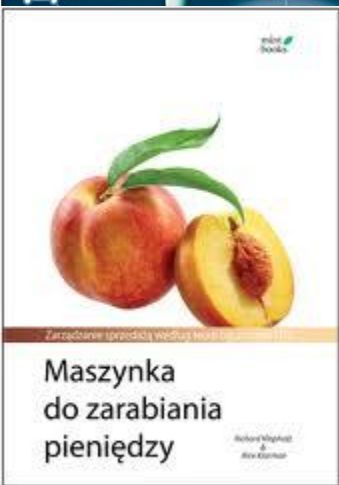


Modelowanie procesów biznesowych – zasady



- 1) Każdy proces biznesowy ma dokładnie jeden początek. Wychodząc od początku i podążając po strzałkach (konektorach) można dojść do każdego obiektu (nie ma „wysp”)
- 2) Każda czynność ma dokładnie jedną wychodzącą strzałkę
- 3) Z decyzji muszą wychodzić co najmniej dwie ścieżki (strzałki) alternatywne
- 4) Każda ścieżka, w której nie ma już więcej kroków musi mieć zaznaczony koniec
- 5) Czynność musi mieć co najmniej jedną strzałkę wchodzącą
- 6) Rozgałęzienia procesu na ścieżki, które są wykonywane równolegle rozpoczynamy obiektem paralelizmu. Z każdego paralelizmu muszą wychodzić co najmniej dwie ścieżki
- 7) Każdemu otwierającemu paralelizmowi towarzyszy zamykająca suma. Wszystkie ścieżki, które wyszły z paralelizmu muszą się zejść w sumie.

TEORIA OGRANICZEŃ



THEORY OF CONSTRAINTS (TOC)



Teoria ograniczeń

- Teoria ograniczeń (TOC - *Theory of Constraints*) została opracowana przez izraelskiego fizyka E. Goldratt'a w latach 70. ub. stulecia. Początkowo wykorzystywano ją jedynie w środowisku produkcyjnym (harmonogramowanie produkcji), jednak dzisiaj można znaleźć przykłady jej zastosowań zarówno w dystrybucji, zaopatrzeniu, jak też marketingu.
Teorię tą można zastosować również w analizie procesów.
- Zgodnie z podstawowym założeniem teorii ograniczeń, przedsiębiorstwo traktowane jest jako zespół wzajemnie powiązanych ze sobą elementów. Każdy element jest zależny od innego, a działanie całego przedsiębiorstwa uzależnione jest od wspólnych wysiłków wszystkich elementów.
- W każdym systemie (procesie) można ponadto wyróżnić najslabszy element – ograniczenie (wąskie gardło), które warunkuje efektywność działania całego systemu.
- **Twórcy teorii ograniczeń postulują, iż należy zidentyfikować to ograniczenie, a następnie odpowiednio nim zarządzać po to, by poprawić efektywność działania całego systemu.**



Dziękuję za uwagę