

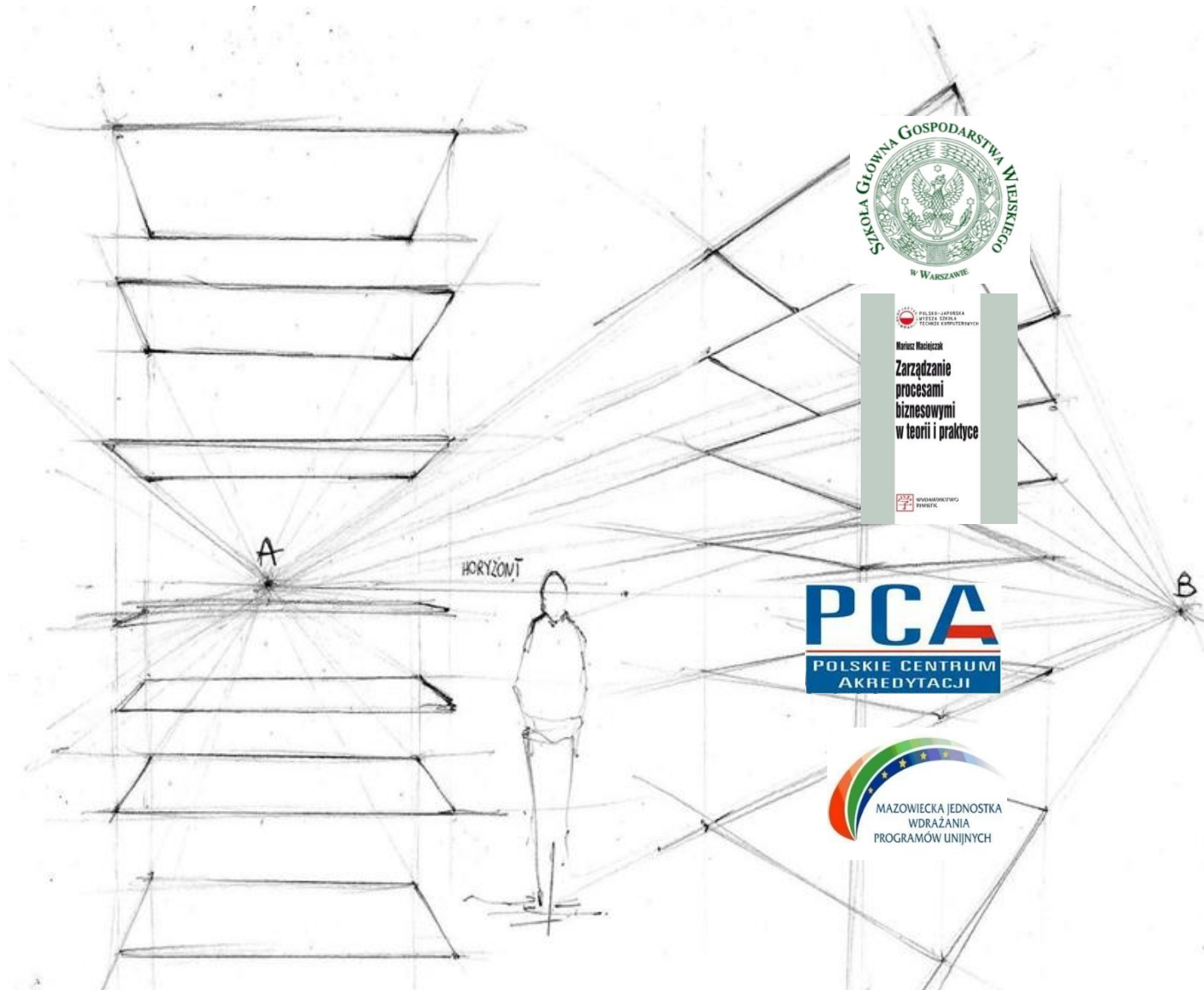


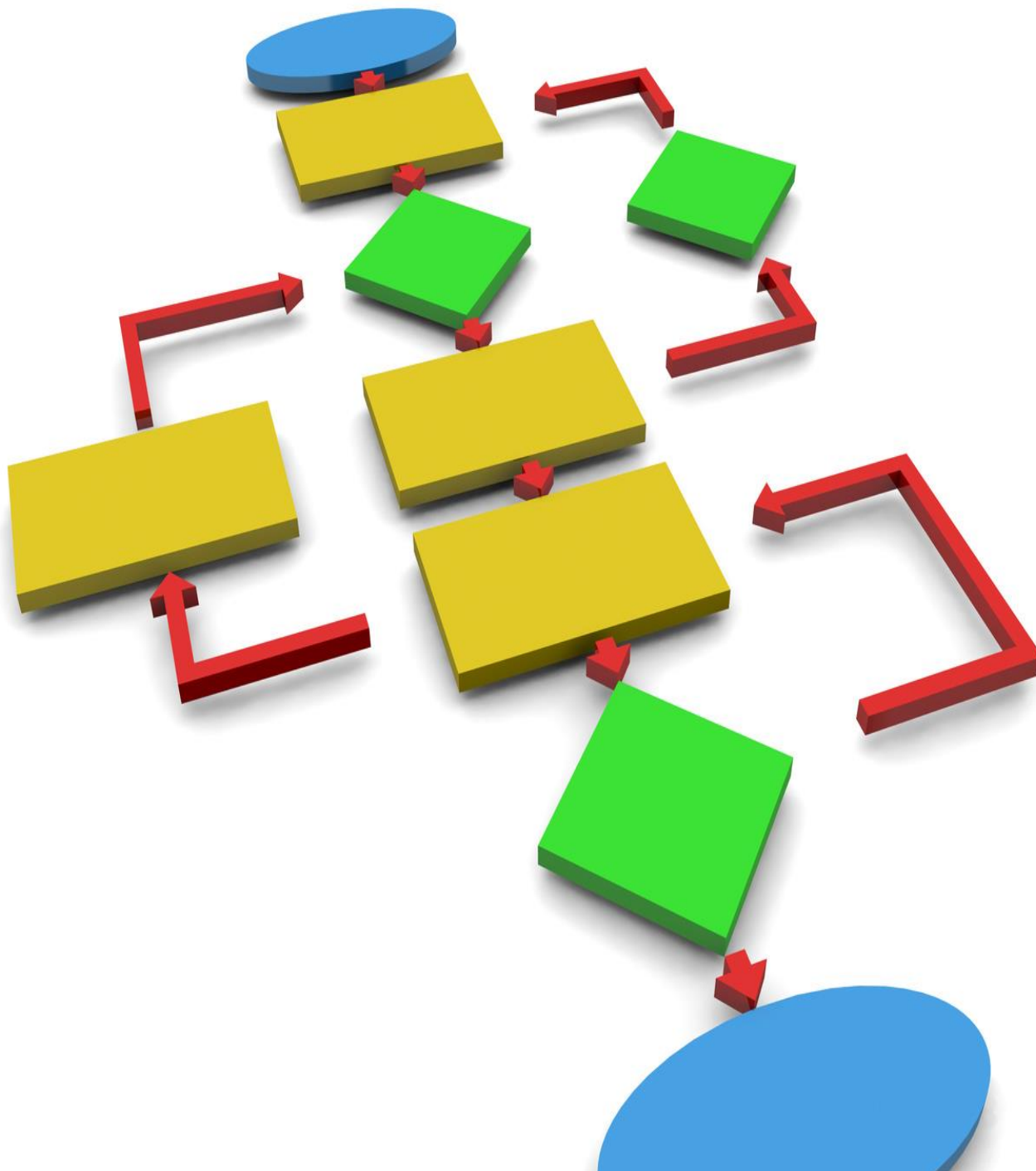
Zarządzanie procesami  
dr Mariusz Maciejczak

# Proces jako przedmiot zarządzania



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







# PROCES

Plany

Zasady formalne

Wiedza

Informacje

Dokumenty

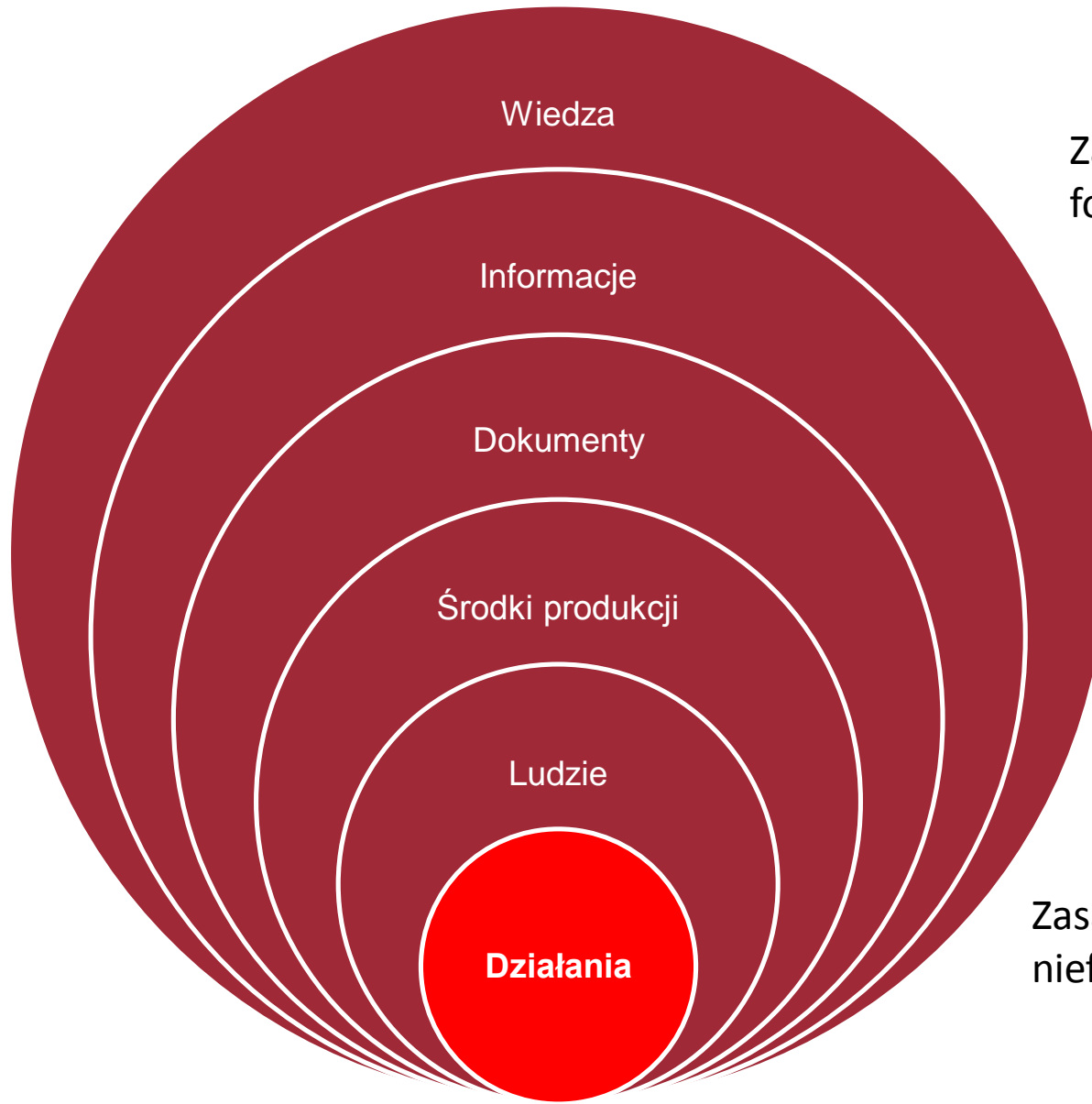
Środki produkcji

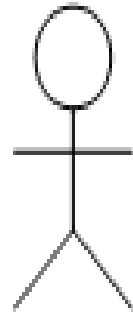
Ludzie

Ryzyko

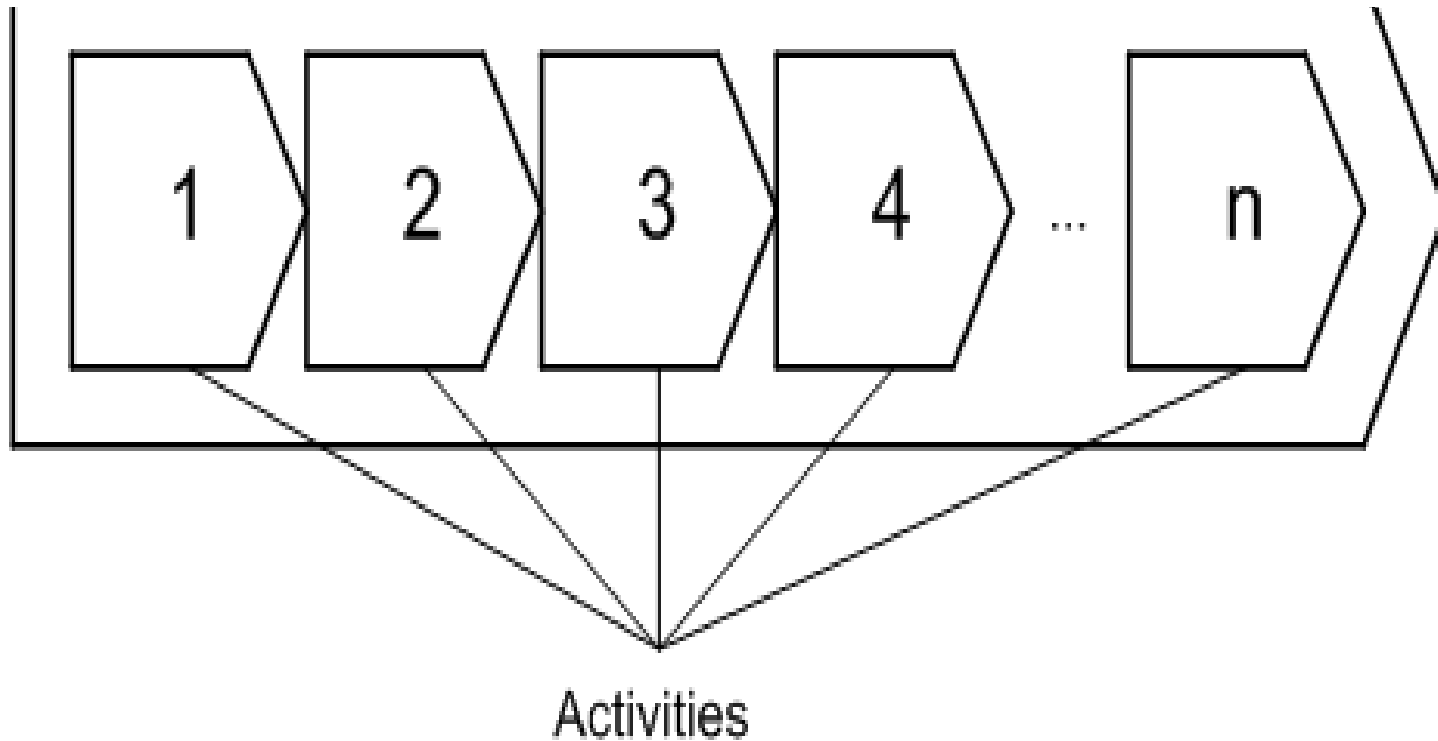
Zasady nieformalne

**Działania**





# Właściciel procesu





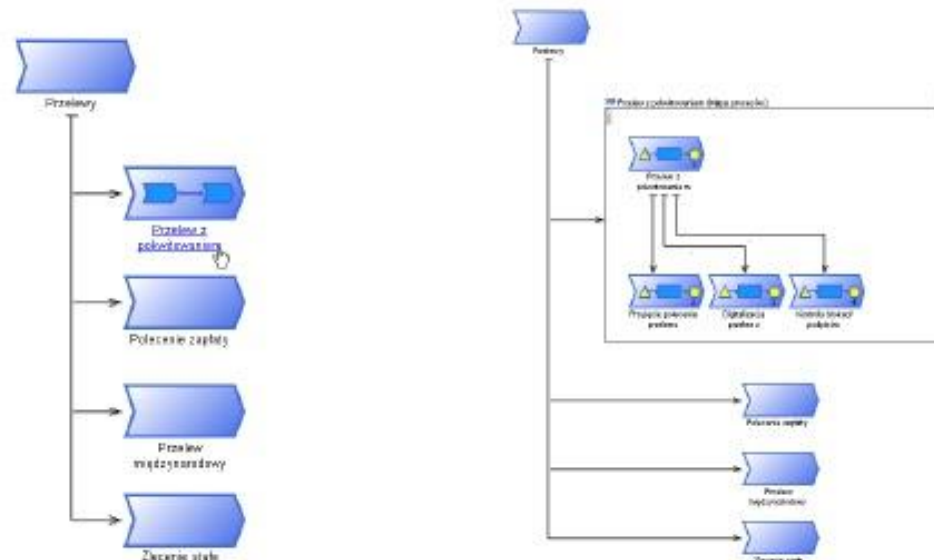
# Architektura procesów

## System ADONIS®

### Tworzenie struktury (architektury) procesów

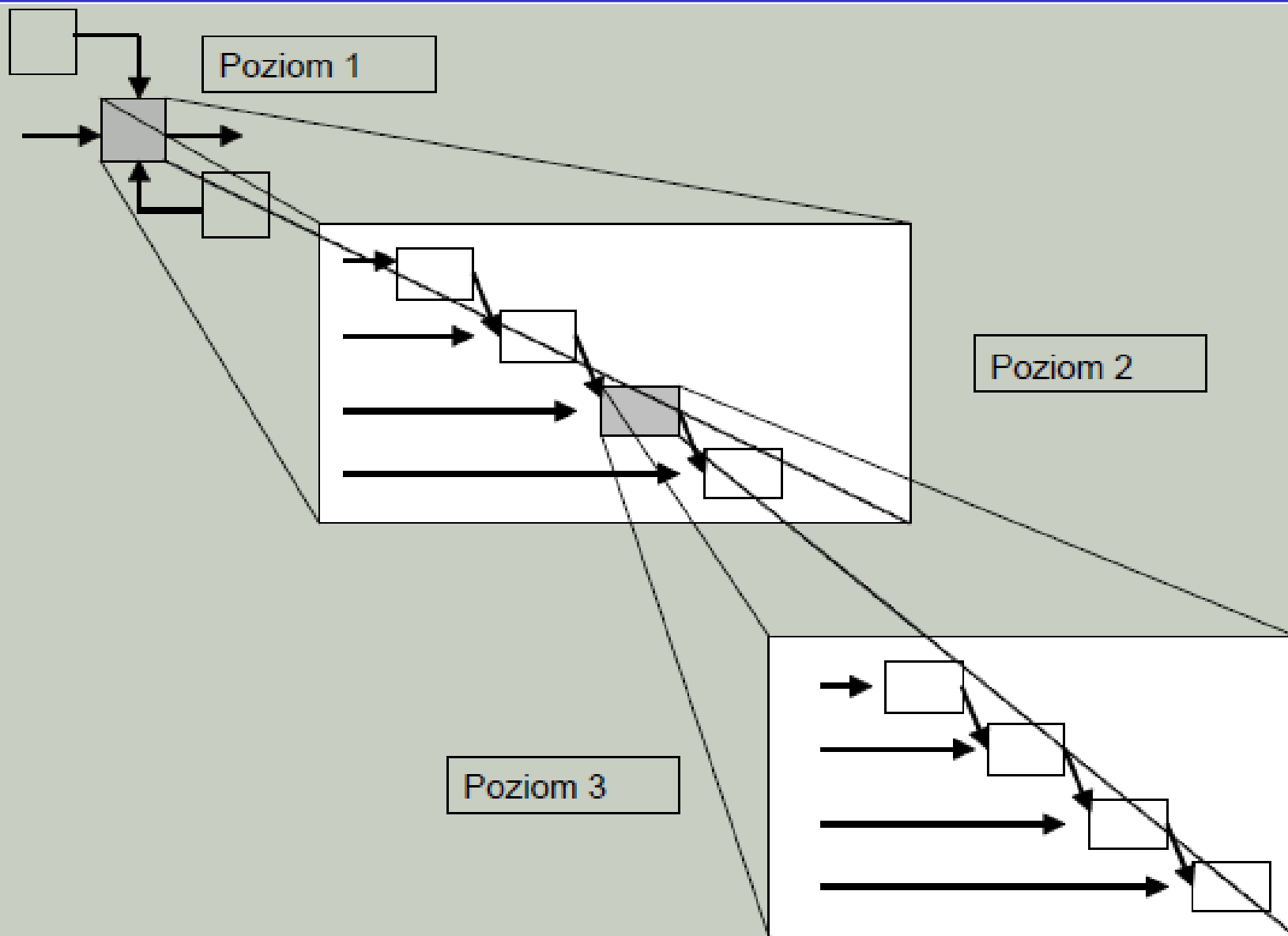


Modele można ze sobą łączyć, np. w celu zapewnienia możliwości przechodzenia od ogólnych map procesów będących „spisami treści”, do szczegółowych modeli procesów biznesowych. System pozwala na przechodzenie między modelami poprzez referencje (linki), jak również pozwala pokazywać w ramach jednego modelu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

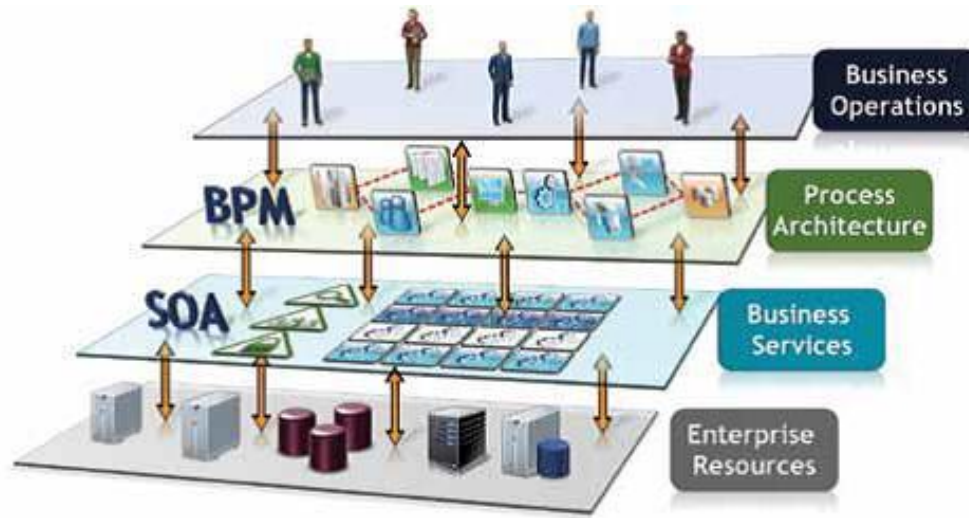




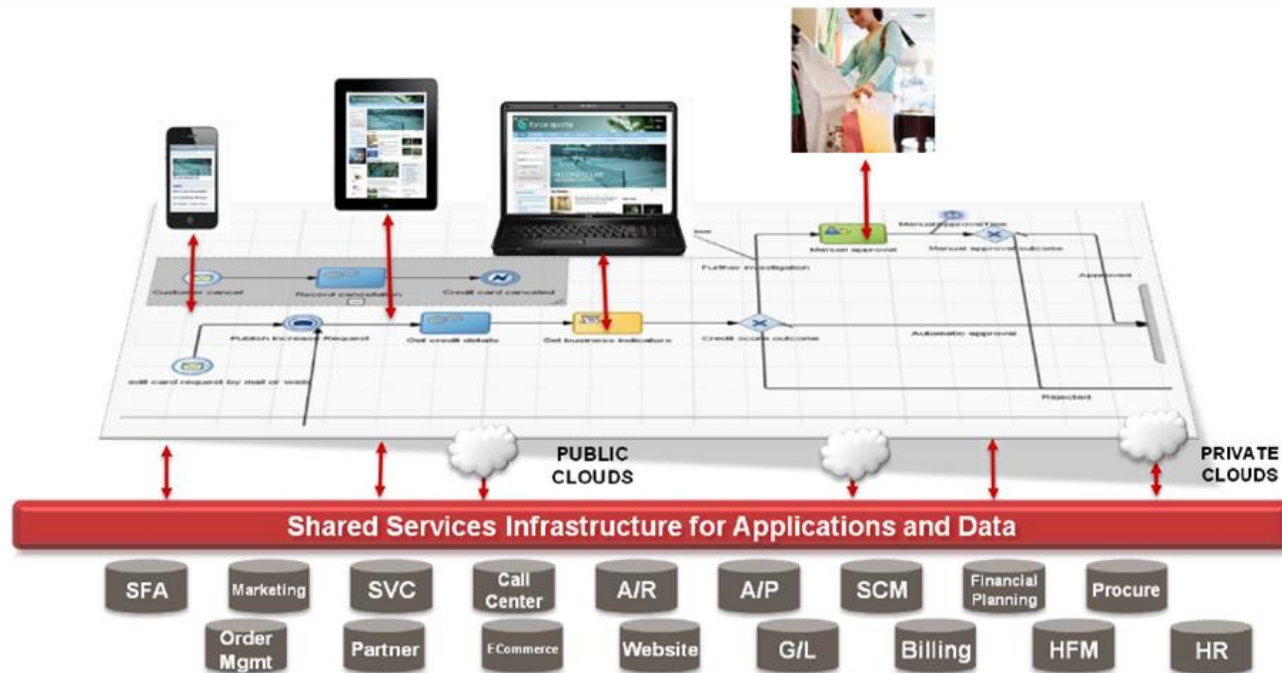
# Architektura procesów







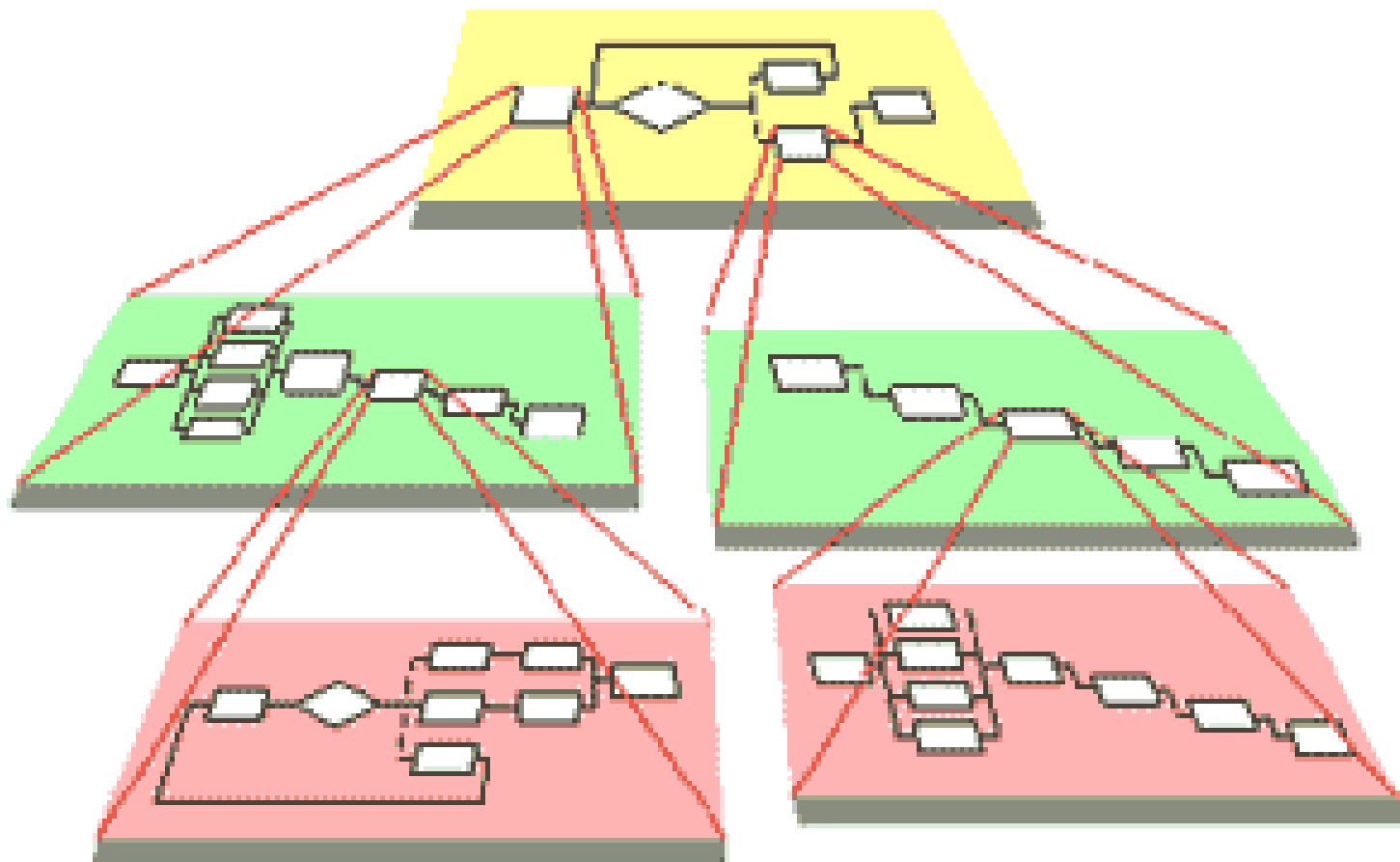
# ARCHITEKTURA







# STRUKTURA



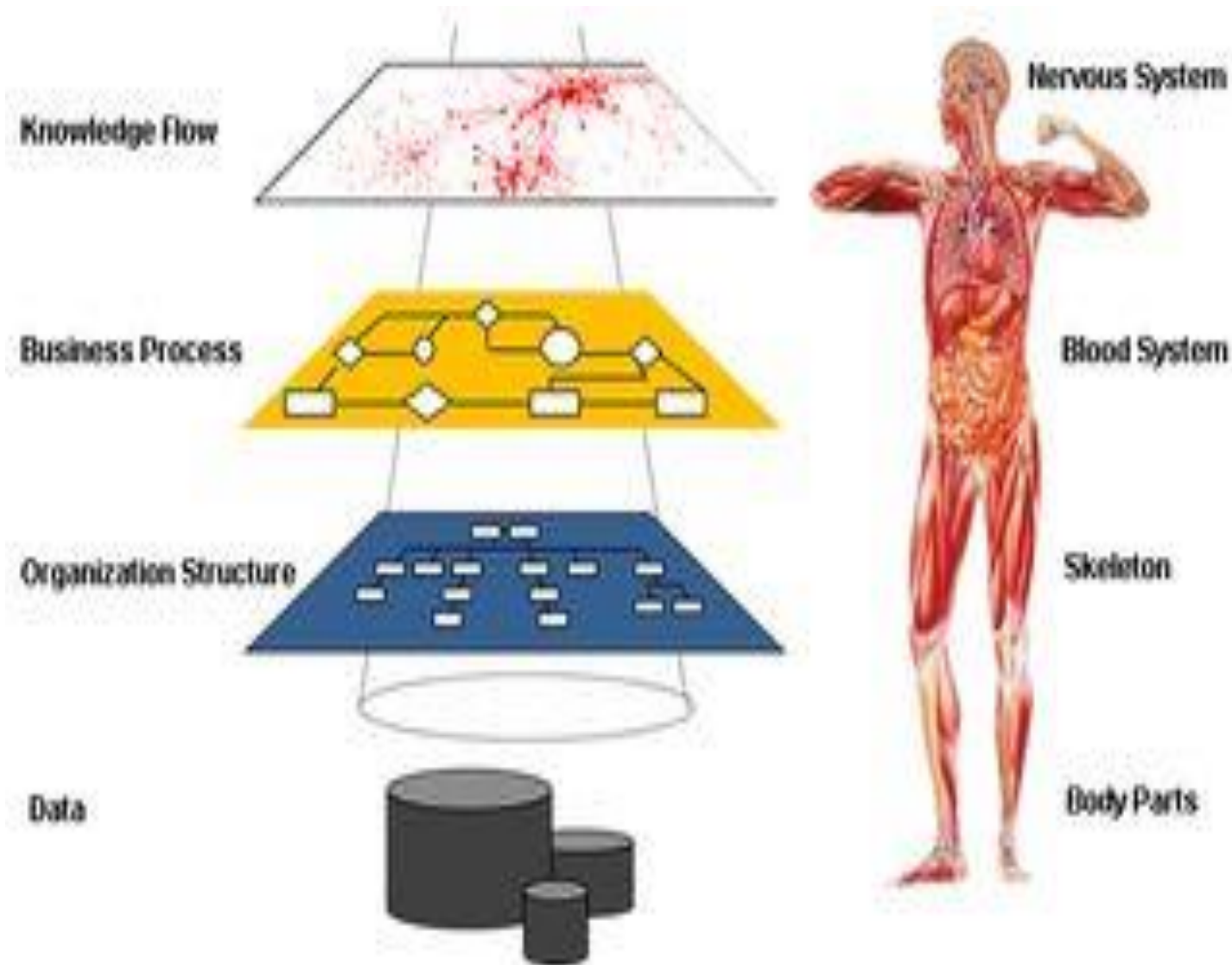


# SYSTEM





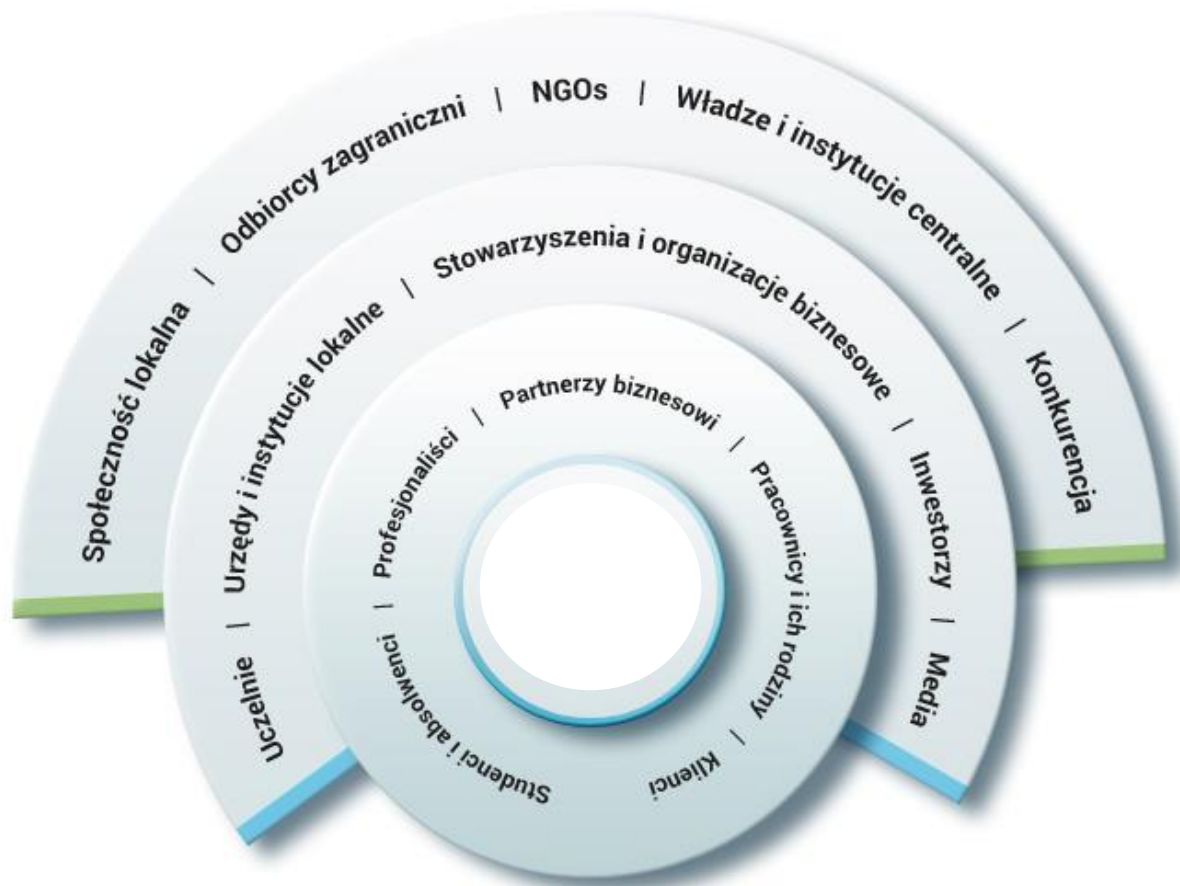
# ORGANIZACJA





# 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

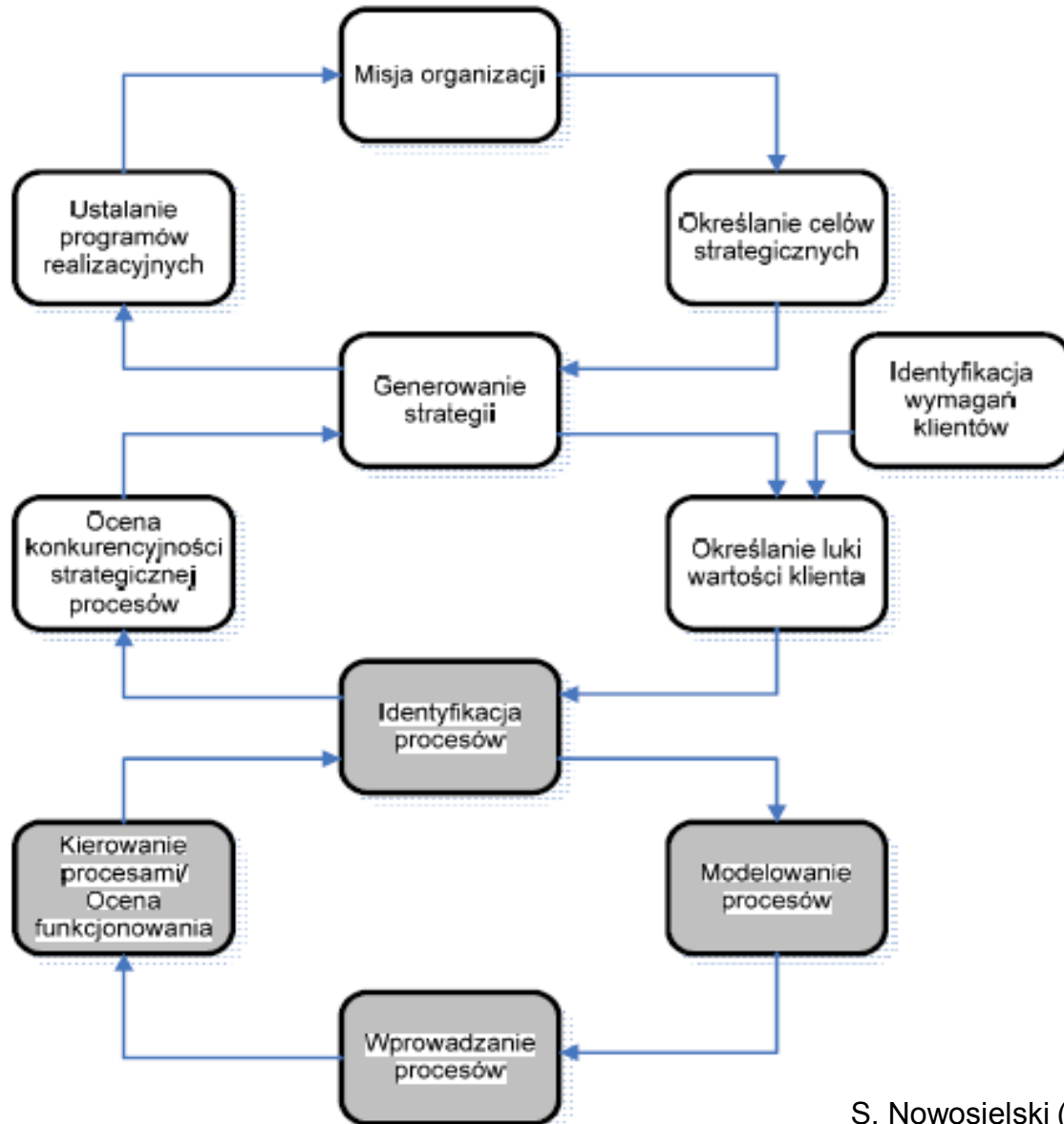
**Podstawowym celem zarządzania procesami jest możliwie najlepsze zaspokojenie potrzeb klientów poprzez poprawę skuteczności i efektywności funkcjonowania procesów.**

- 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.**



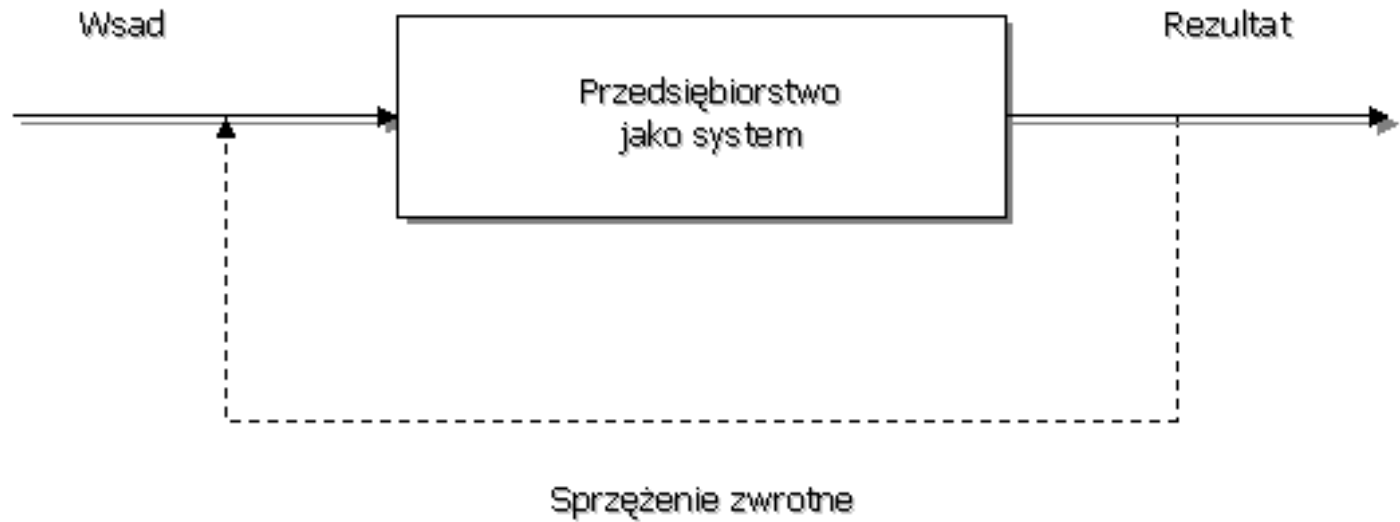
# Zarządzanie procesami jako narzędzie realizacji strategii



Procesy gospodarcze są koniecznym warunkiem wdrażania strategii przedsiębiorstwa.



# Proces jako system





# Proces jako łańcuch wartości

- **Procesy można rozpatrywać jako łańcuch wartości.**
- Przez 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.

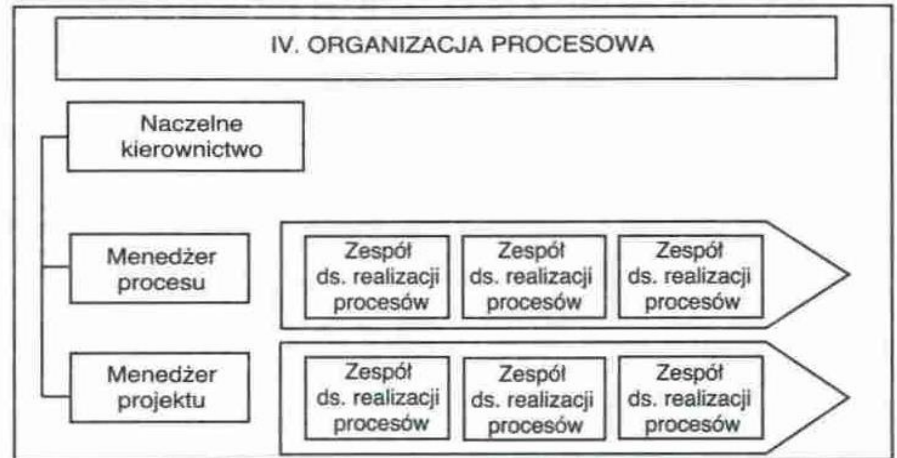


# Transformacja organizacji funkcjonalnej w organizację procesową

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

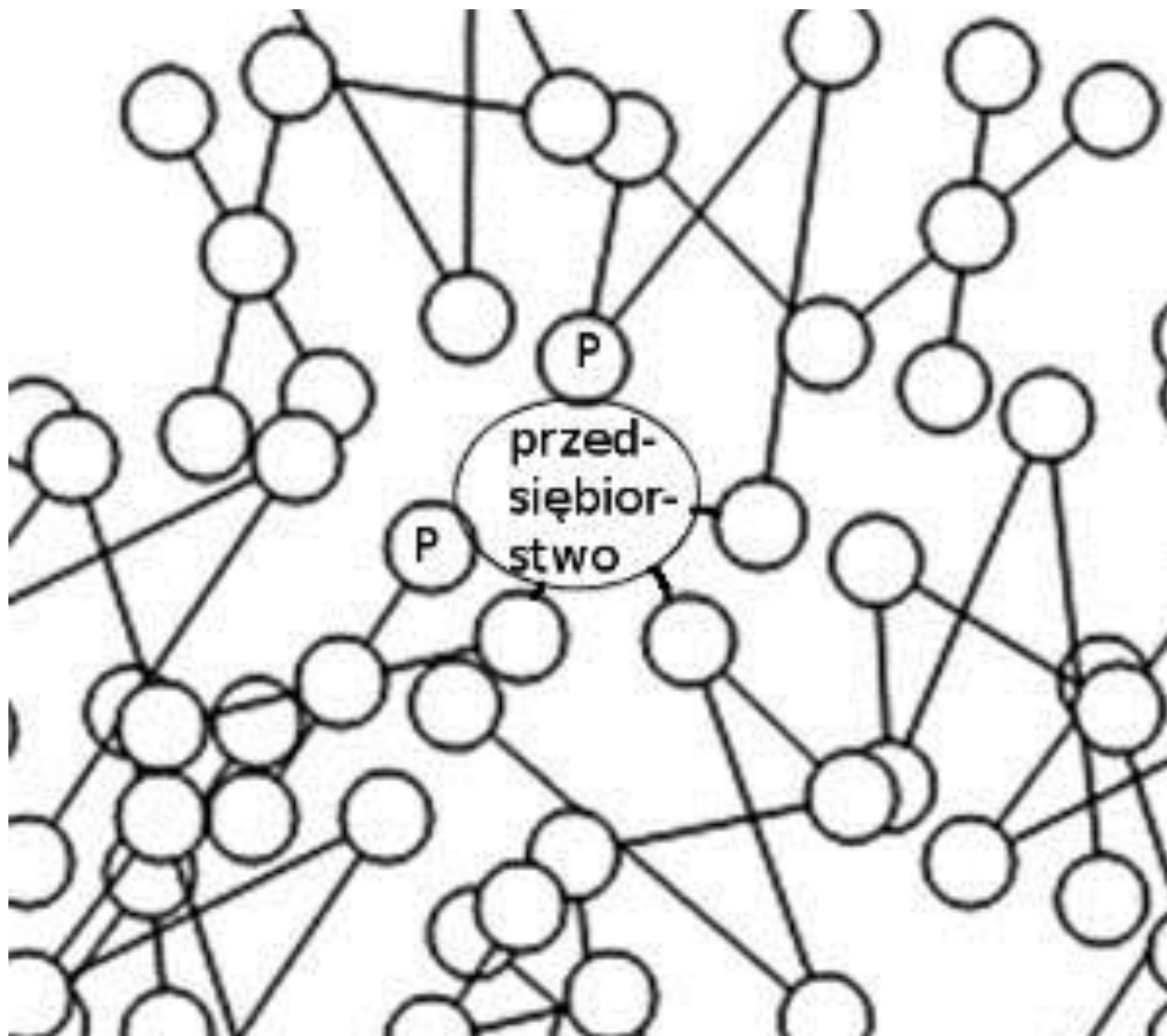


# Ewolucja organizacji funkcjonalnej do procesowej





## 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!**

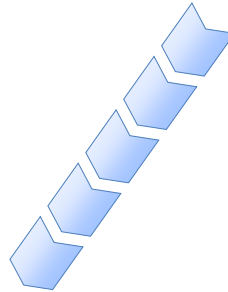


# Dlaczego zarządzanie procesami?

## Integracja różnych celów

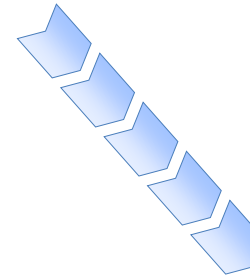
# Zarządzanie procesami

Jako filozofia  
zarządzania



**Procesowe  
zarządzanie  
organizacją**

Jako narzędzie  
do realizacji  
projektów

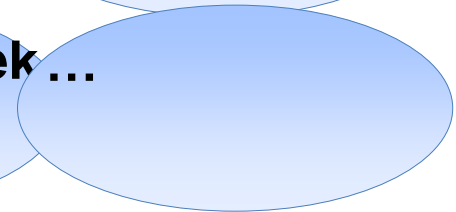


**Specyfikacja  
systemów IT**

**Certyfikacja  
ISO**

**Zarządzanie  
językiem**

**ABC/Rachunek ...  
kosztów  
procesów**





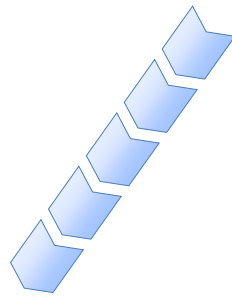


# Dlaczego zarządzanie procesami?

## Integracja różnych celów

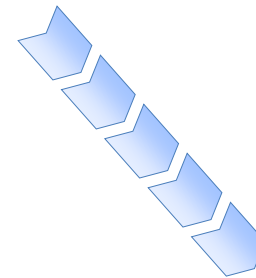
# Zarządzanie procesami

**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  
Ą  
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

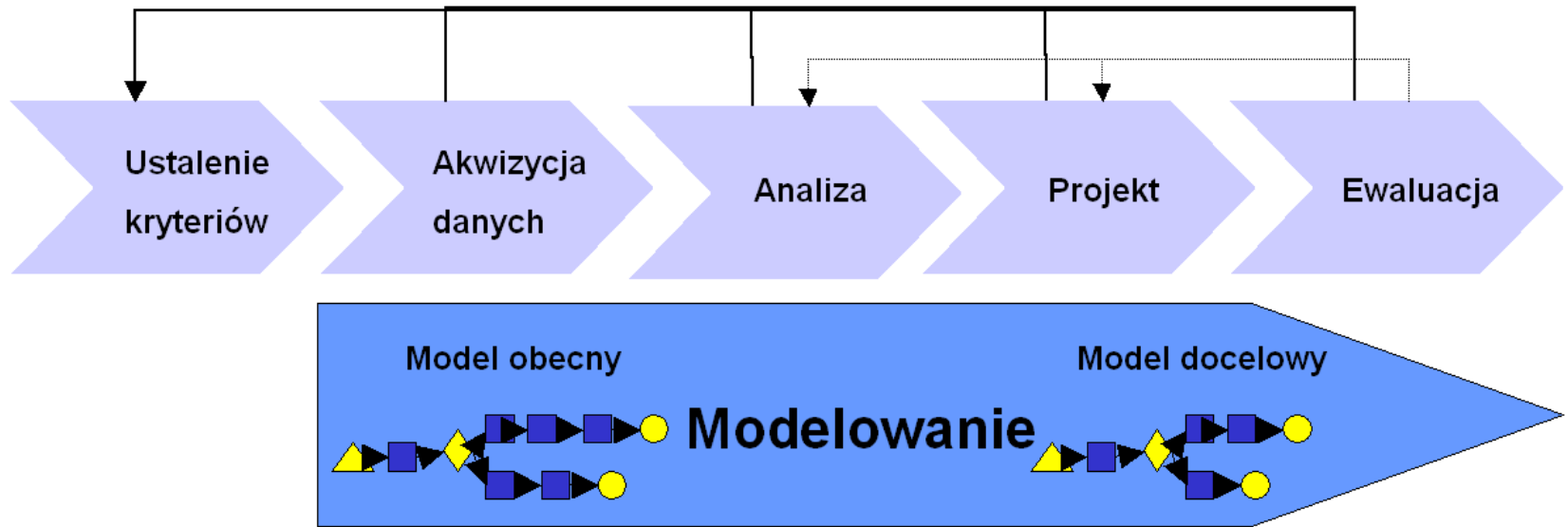
- Kontrola, gromadzenie danych

Monitoring  
procesów

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

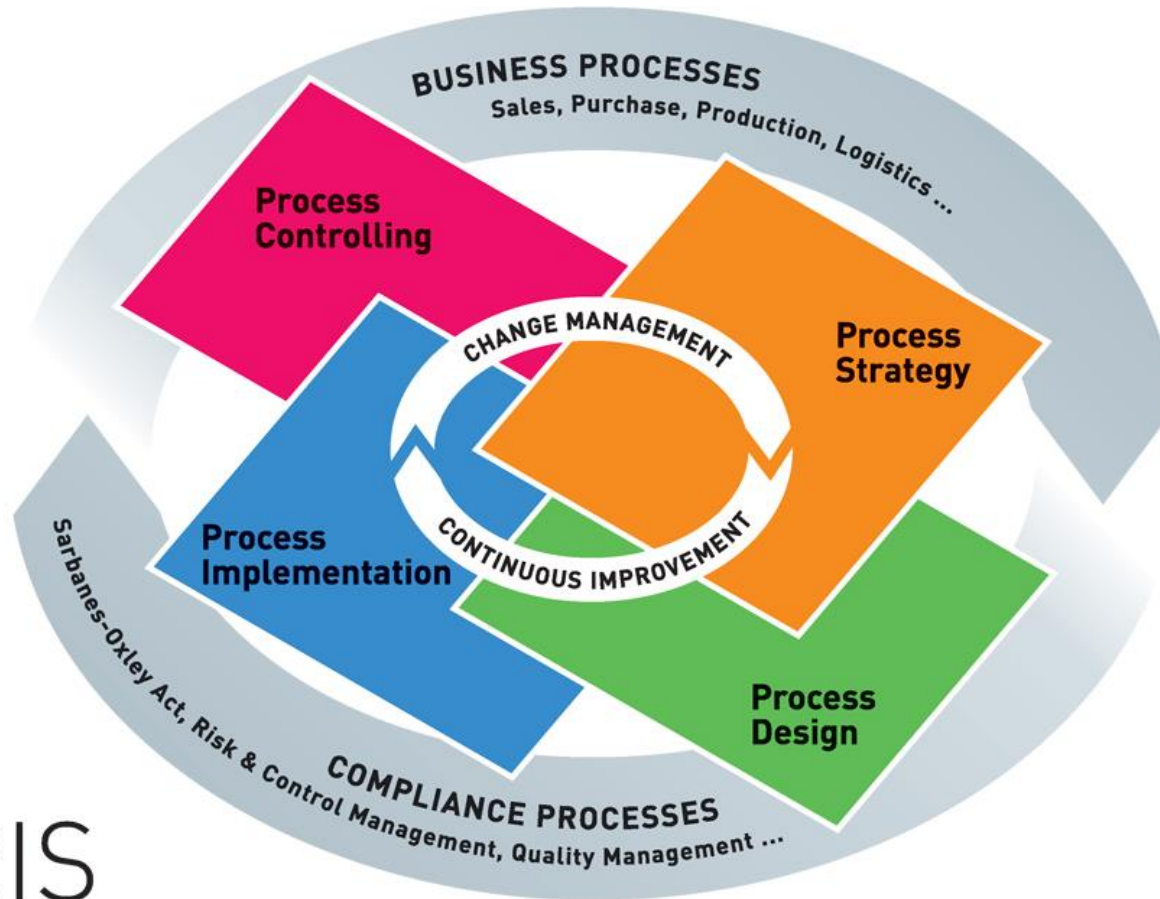


# Etapy projektu





# Business Process Excellence – Cykl Życia



ARIS

# Business Process Excellence

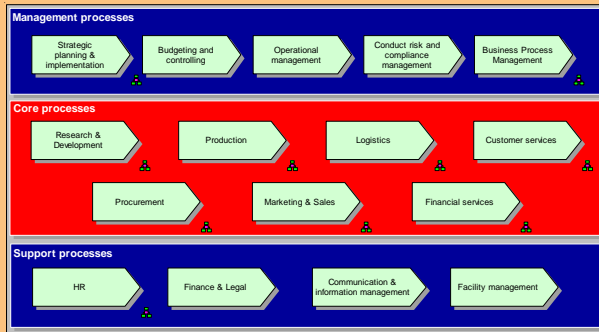


# AVE Architektura Procesów Biznesowych

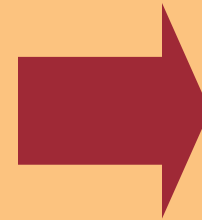
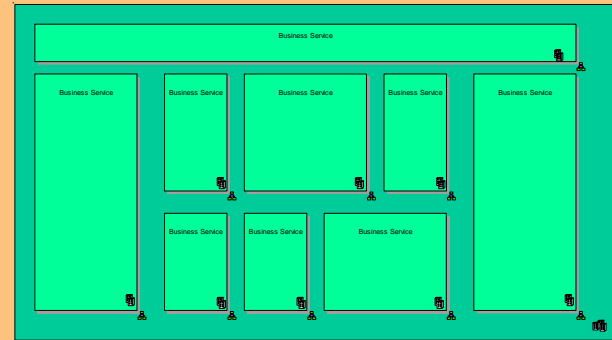
## Strategia procesów

### Strategia

#### Mapa procesów głównych

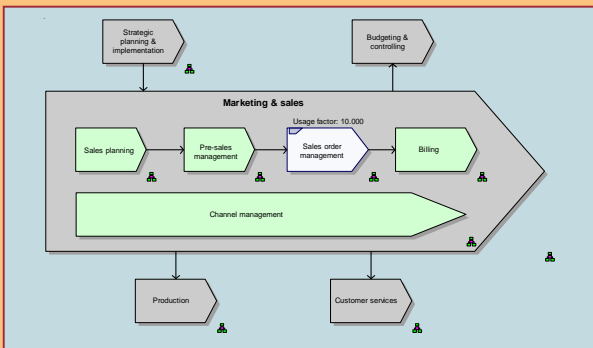


#### Mapa serwisów przedsiębiorstwa

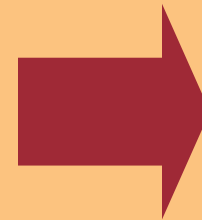
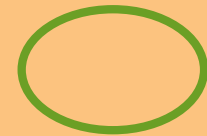


Strategia

#### Mapa procesów



#### Mapa serwisów biznesowych





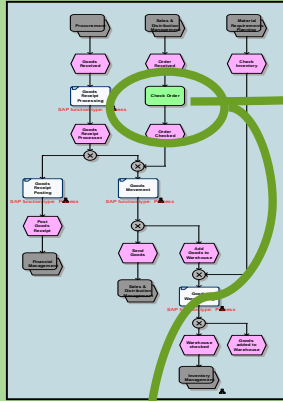


# AVE Architektura Procesów Biznesowych

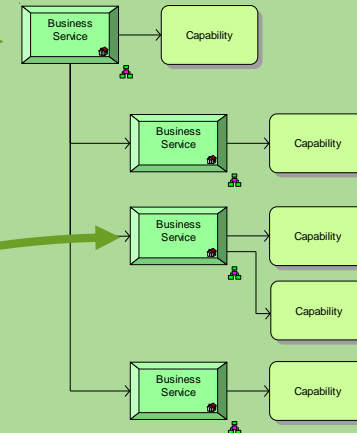
## Projektowanie procesów

### Projektowanie

#### Proces biznesowy

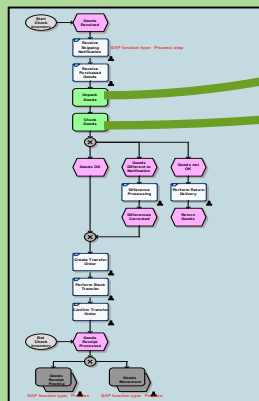


#### Model usług biznesowych

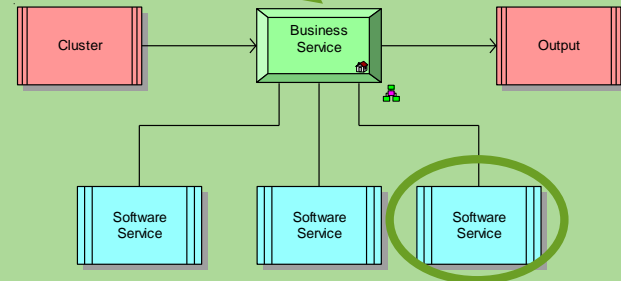


Usługi biznesowe

#### Proces biznesowy



#### Model alokacji usług biznesowych



Dane, Systemy IT

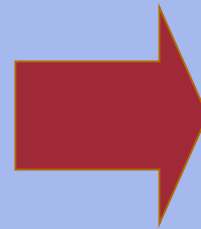
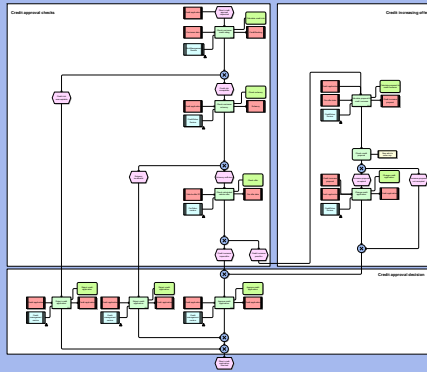


# AVE Architektura Procesów Biznesowych

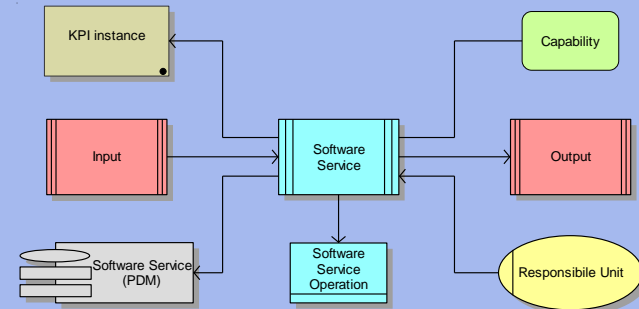
## Wdrożenie procesów

### Wdrożenie

#### Proces biznesowy zorientowany na usługi

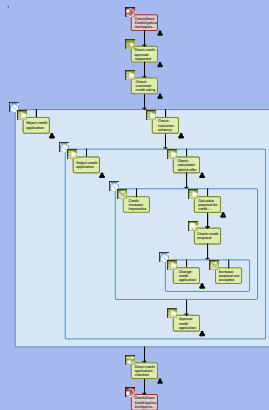


#### Model usługi technicznych

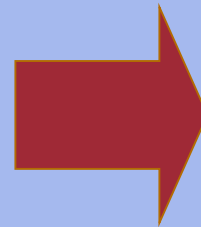


Opis  
usług  
technicznych

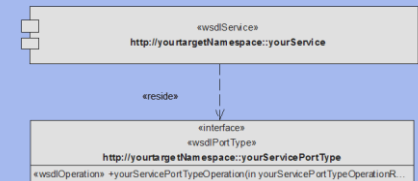
#### Proces techniczny zorientowany na usługi



BPEL



#### Model opisu usługi technicznej



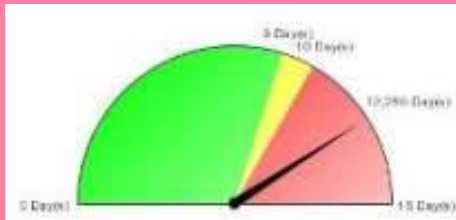
WSDL



# AVE Business Service Architecture ARIS 7.0 Controlling View

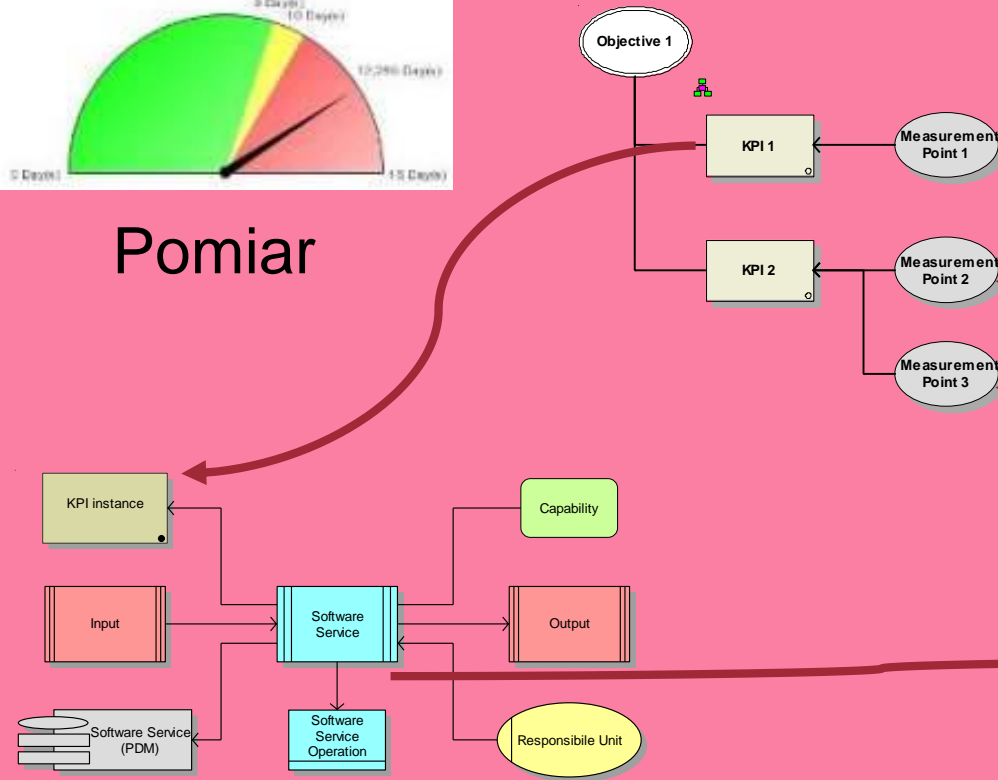
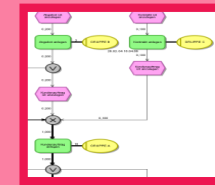
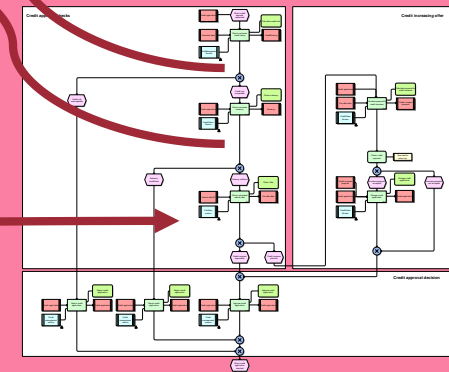
Kontrola

Monitorowanie procesów



Pomiar

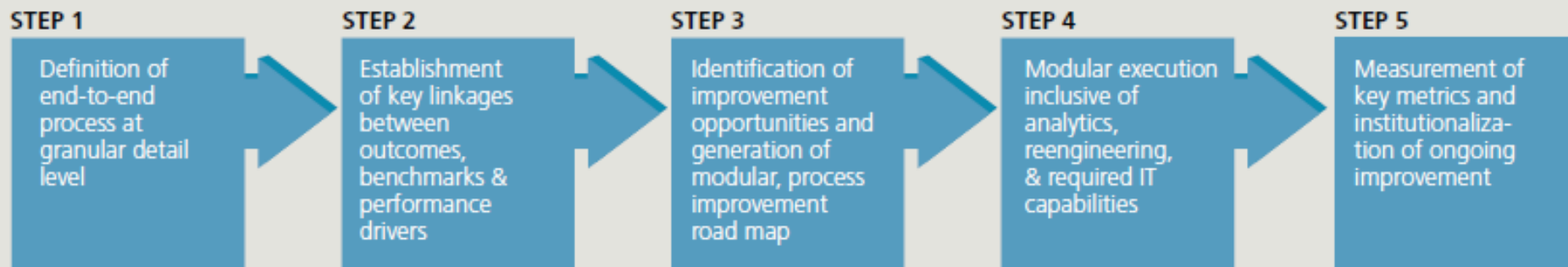
Doskonalenie





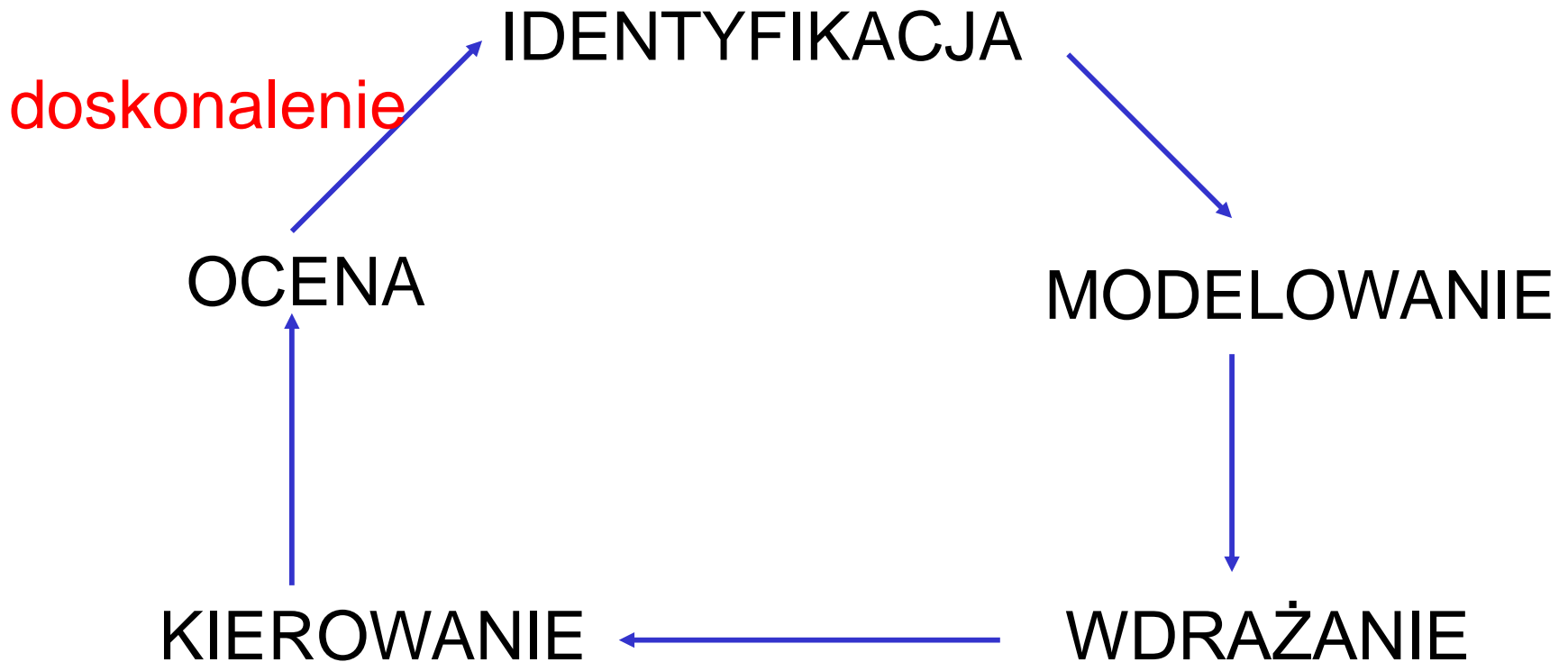
# Model SEP

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](http://www.bpm3.com)



**Dziękuję za uwagę**