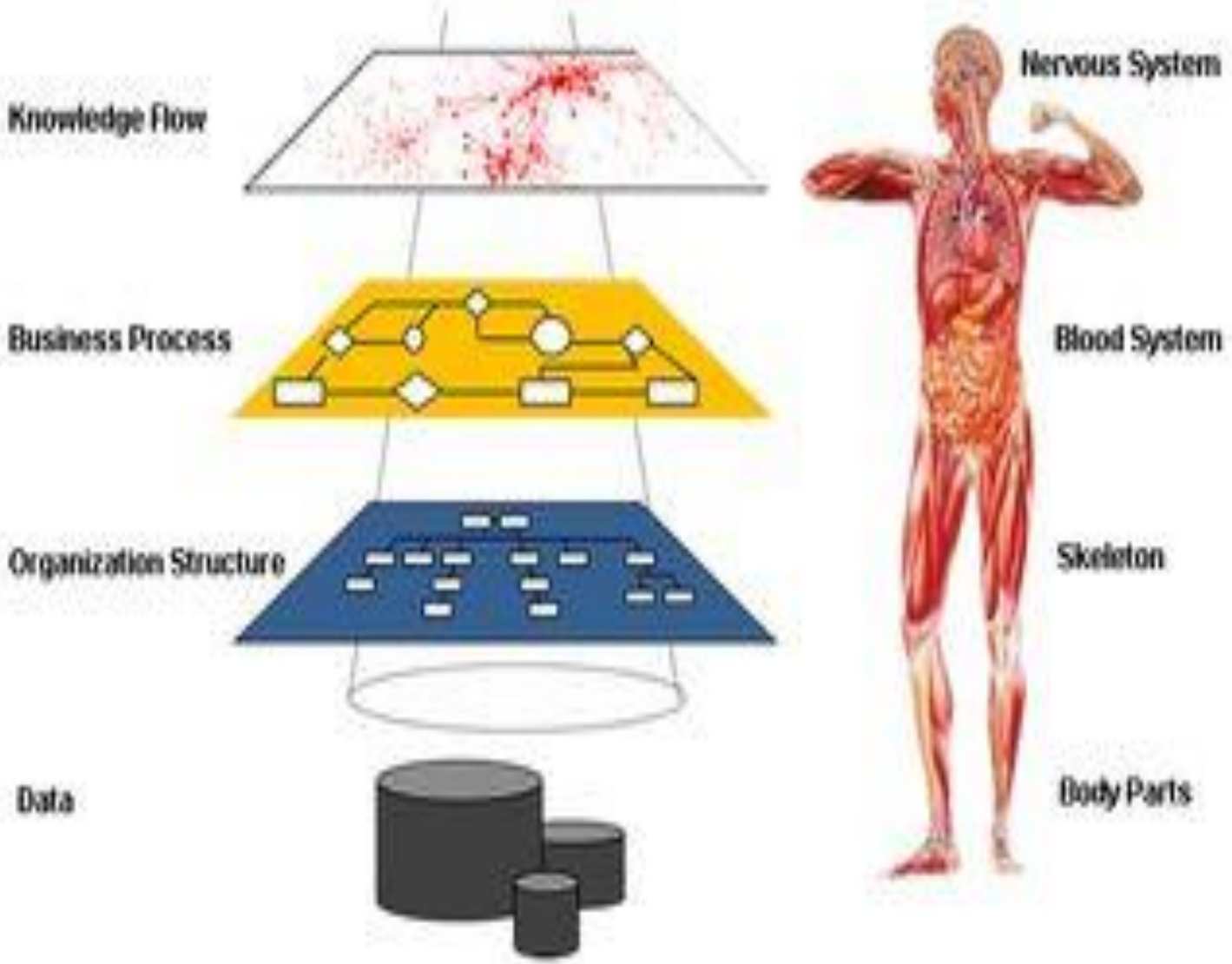
Dojrzałość procesowa organizacji

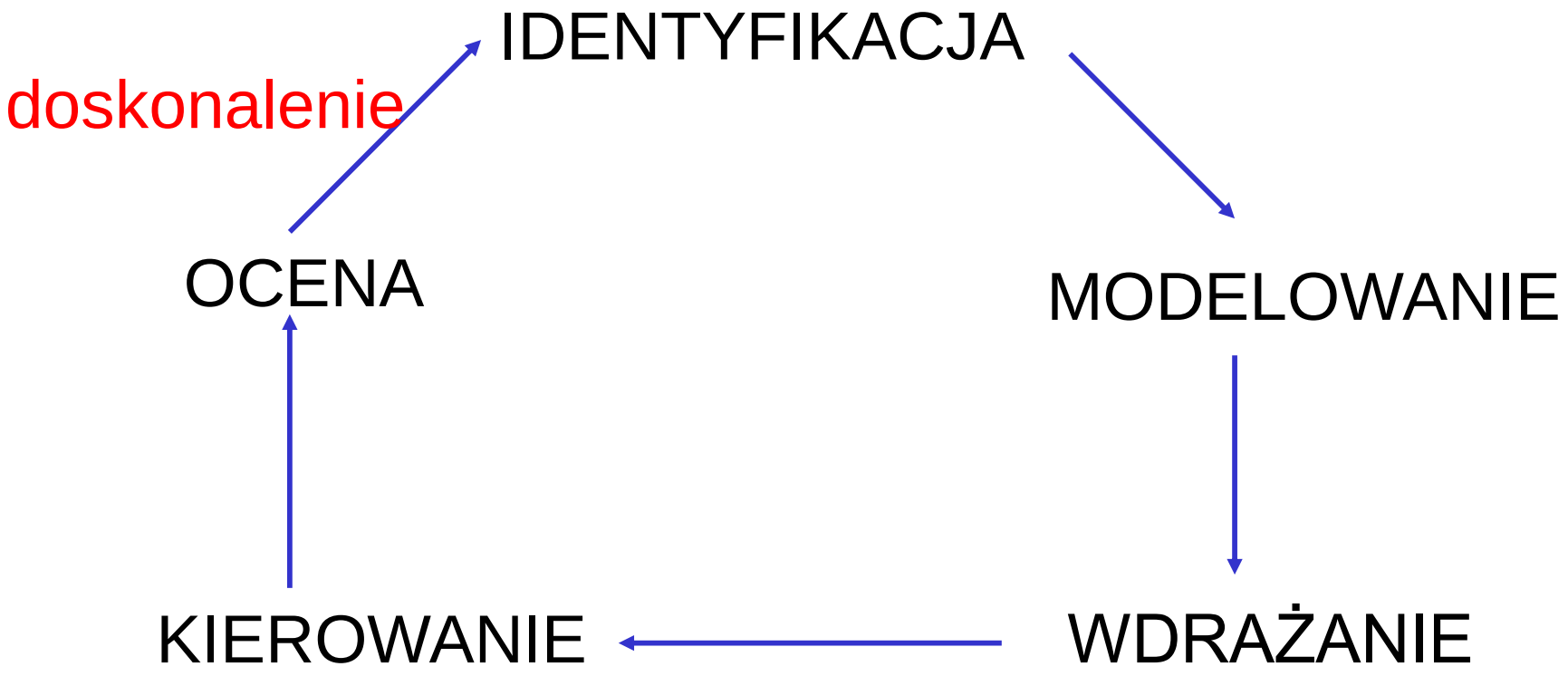
Procesy są podstawowym bogactwem intelektualnym firmy i w dużej mierze stanowią o jej przewadze konkurencyjnej.

H. Smith, P. Fingar. BPM: The Third Wave. www.bpm3.com

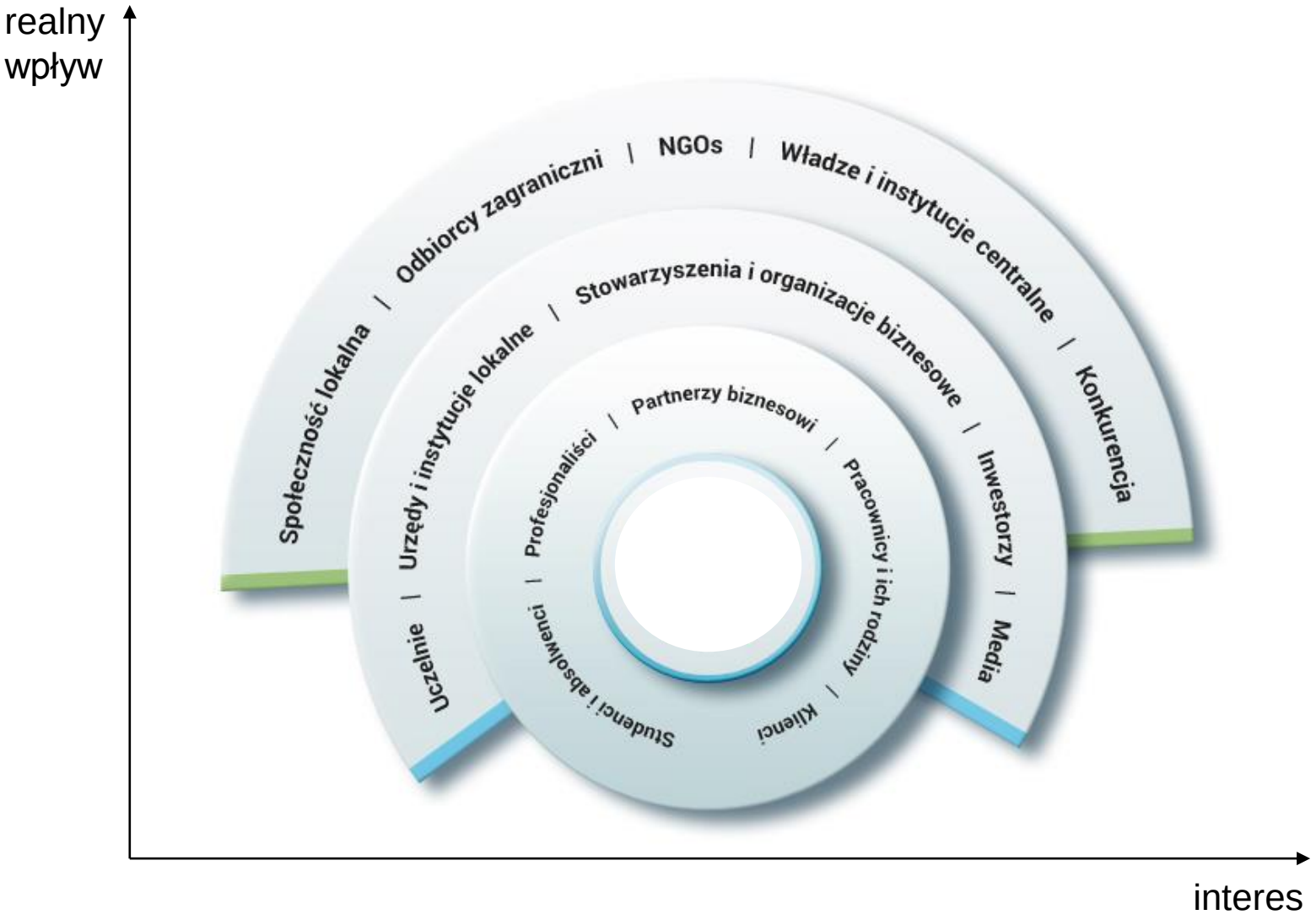
ORGANIZACJA



Struktura zarządzania procesami



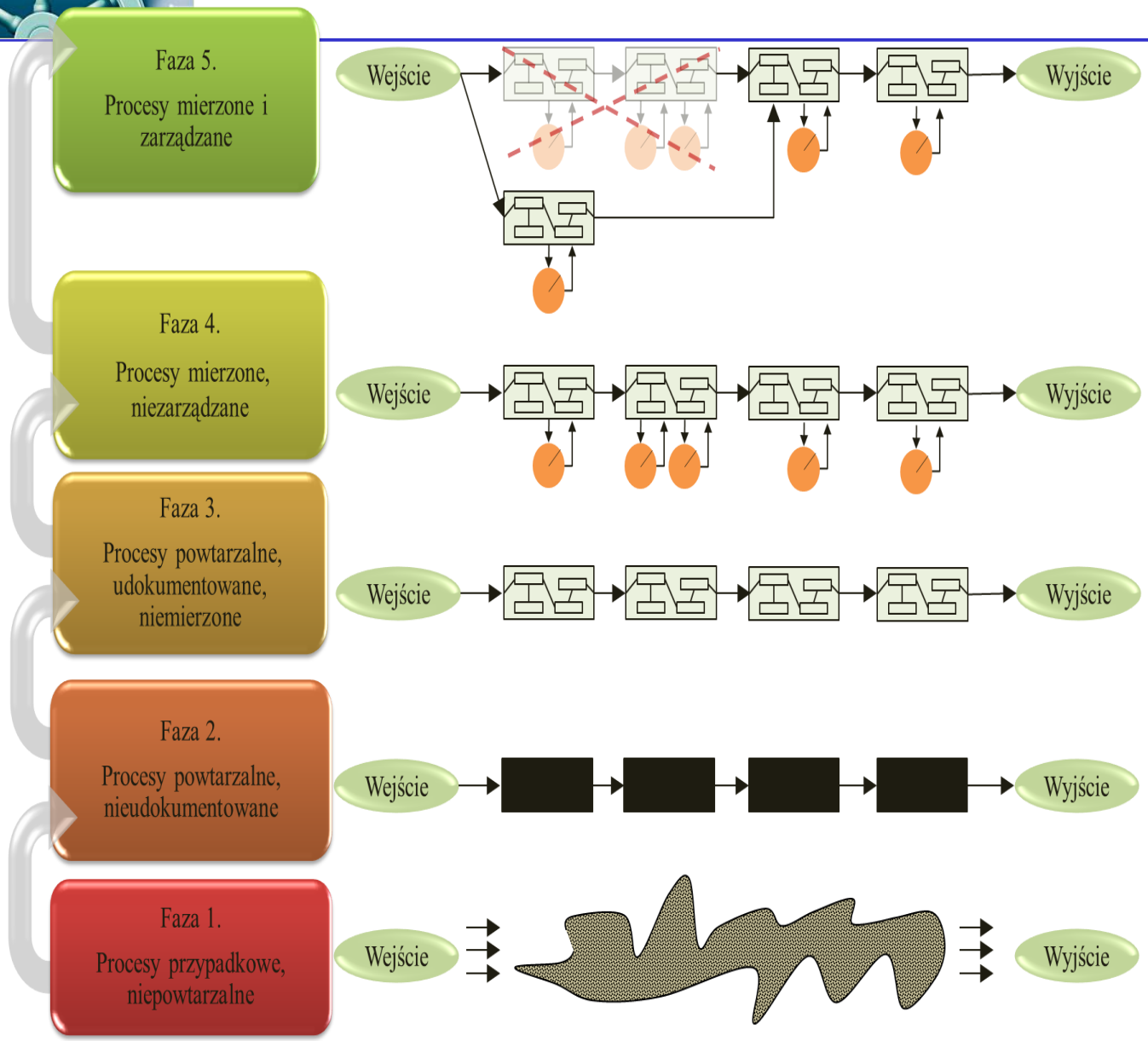
INTERESARIUSZE



Dojrzałość procesowa organizacji

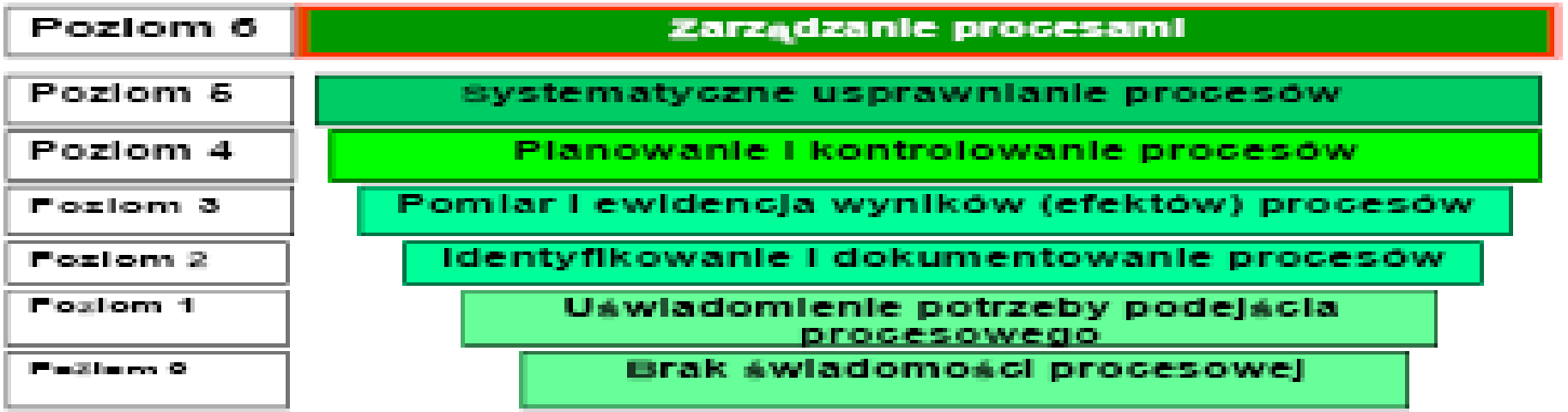
W teorii i praktyce zarządzania opracowano kilka modeli opisujących dojrzałość procesową organizacji.

DOJRZAŁOŚĆ PROCESÓW



Źródło: http://martyna-kozlowska.pl

Poziomy dojrzałości procesowej organizacji – model Nowosielskiego



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

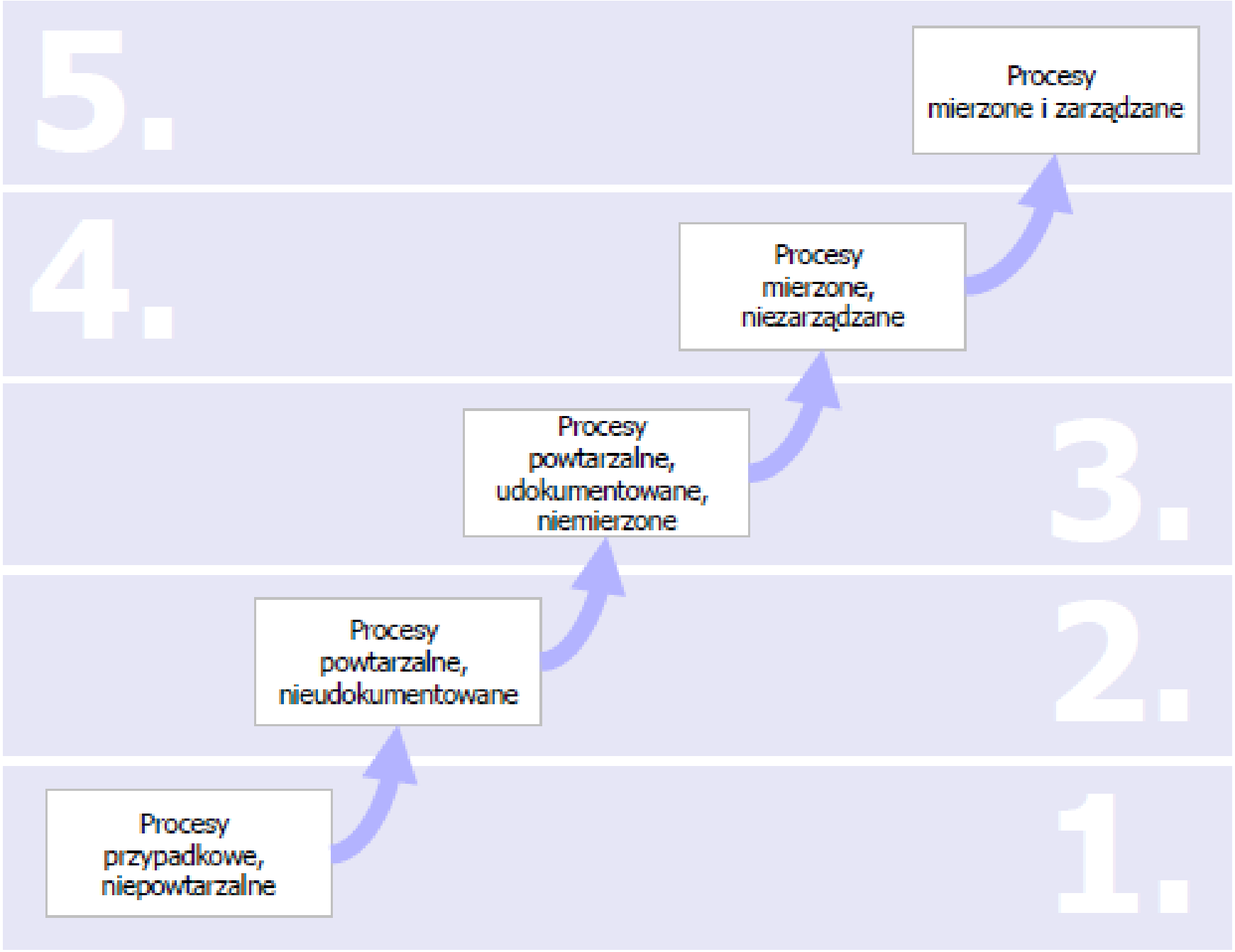
1. faza zerowa
2. faza inicjatyw procesowych
3. faza zarządzania procesami
4. faza procesowej struktury organizacyjnej

Model CMMI

Model CMMI (ang. Capability Maturity Model Integration) został opracowany na Uniwersytecie Carnegie Mellon w 2002 roku, jako następca modelu CMM (Capability Maturity Model), który powstał pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku. CMM odnosił się głównie do procesów wytwórczych oprogramowania, natomiast CMMI stanowi szersze spojrzenie, które obejmuje kontekst organizacji i dojrzałości procesów w niej zachodzących

Model CMMI

- Poziom 1. Procesy przypadkowe, czyli brak świadomości, że czynności realizowane w organizacji stanowią procesy (procesy nie są zidentyfikowane),
- Poziom 2. Procesy powtarzalne, istnieje świadomość procesów zachodzących w organizacji, lecz brak dokumentacji procesowej,
- Poziom 3. Procesy zidentyfikowane , opisane, lecz niemierzone,
- Poziom 4. Procesy zidentyfikowane, opisane, mierzone, lecz niezarządzane,
- Poziom 5. Procesy są zidentyfikowane, opisane, mierzone i zarządzane.



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

Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity

Michael ROSEMANN
Professor
Centre for IT Innovation
Queensland University of Technology

Tonia de BRUIN
Centre for IT Innovation
Queensland University of Technology

Low Maturity		High Maturity
Un-coordinated, isolated projects	5. Optimised	Co-ordinated BPM Activities
Low BPM Skills		High BPM Expertise
Key Personnel	4. Managed	Organisational Wide Coverage
Reactive		Proactive
Manual	3. Repeatable	(Meaningful) Automation
Internally Focused		Extended Organisation
Low Resourcing	2. Defined	Efficient Resourcing
Naive		Comprehensive Understanding
Static	1. Initial State	Innovative

W zależności od stopnia komunikacji urzędu z mieszkańcami oraz od rodzaju i złożoności prowadzonych usług przez urzędy drogą elektroniczną można wyróżnić pięć poziomów dojrzałości usług e-administracji

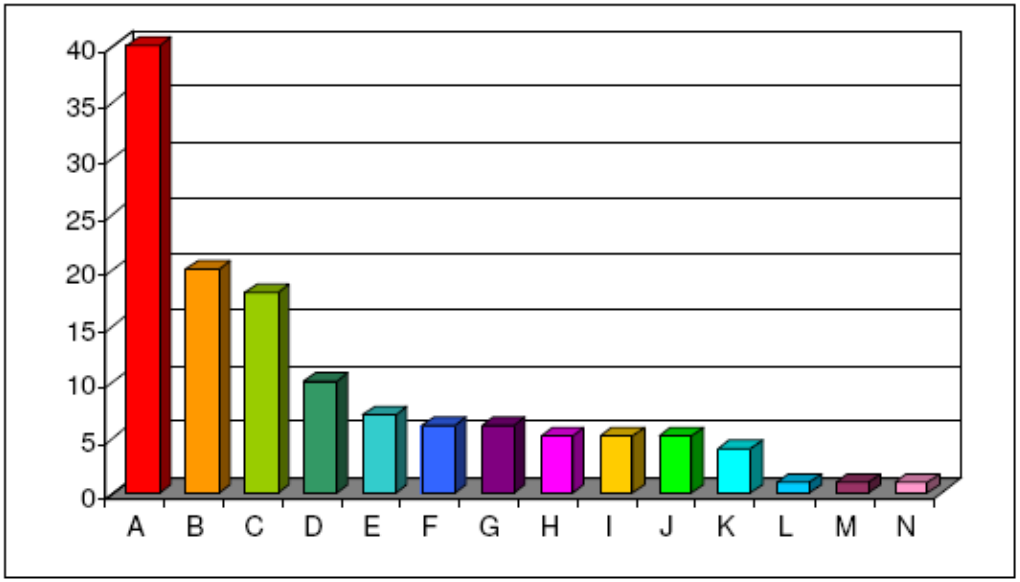
1. **Informacyjny**- urzędy publikują informacje na stronach WWW, a mieszkańcy, przeglądając witryny urzędów na komputerach lub w specjalnych kioskach informacyjnych, uzyskują potrzebne informacje
2. **Interakcyjny**- użytkownik może komunikować się drogą elektroniczną z pojedynczymi urzędami, ale urzędy nie zawsze komunikują się drogą internetową z użytkownikiem
3. **Transakcyjny-** użytkownik może komunikować się drogą elektroniczną z pojedynczymi urzędami, a aplikacje urzędów elektronicznie mu odpowiadają
4. **Integracyjny**- portale o określonym przeznaczeniu udostępniają informacje pochodzące z różnych urzędów i umożliwiają realizację transakcji. Systemy wewnętrzne zostały zintegrowane na bazie zalgorytmizowanych procesów administracyjnych. Poziom integracji stwarza możliwość dokonania wszystkich czynności niezbędnych do załatwienia danej sprawy urzędowej drogą elektroniczną- od uzyskania informacji, poprzez pobranie odpowiednich formularzy i po ich wypełnieniu odesłanie ich droga internetową (czasami wypełnienie formularzy on-line na stronie internetowej), aż po uiszczenie wymaganych opłat i otrzymanie oficjalnego zezwolenia, zaświadczenia, decyzji lub innego dokumentu, o który stara się dana osoba.
5. **Personalizacja** - tzw. pełna dojrzałość - dostosowanie usługi do indywidualnych potrzeb i sytuacji klienta/wyjście z inicjatywą wyświadczenia usługi przez podmiot publiczny.

Doskonalenie procesów

Sz. Cyfert, Doskonalenie procesów w polskich przedsiębiorstwach. Konferencja: Management forum 2020

Doskonalenie procesów w polskich przedsiębiorstwach

Na podstawie badań Sz. Cyferta, AE Poznań, 2006r.



Schemat 4 Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na kryterium sektora działalności [Liczba podmiotów]; n=129

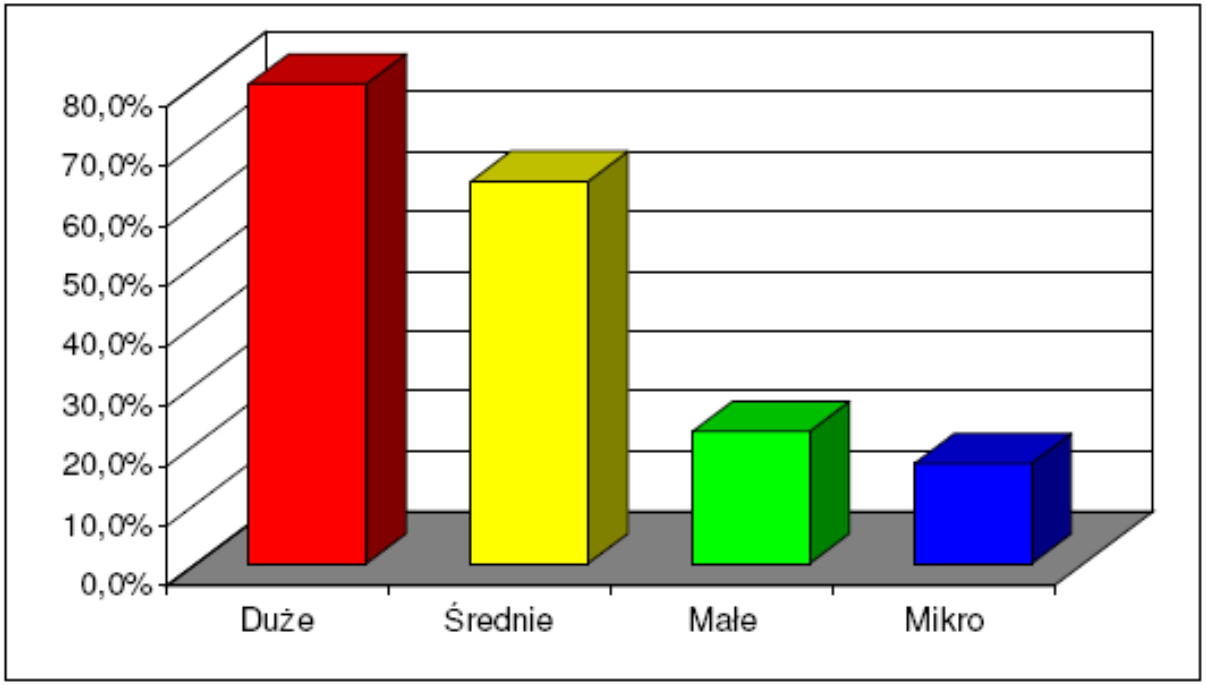
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Legenda:

A - przetwórstwo przemysłowe; B - Budownictwo; C - Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała; D - Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę; E - Transport, gospodarka magazynowa i łączność; F - Ochrona zdrowia i pomoc społeczna; G - Górnictwo; H - Rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo; I - Hotele i restauracje; J - Handel i naprawy; K - Obsługa nieruchomości i firm; L - Pośrednictwo finansowe; M - Edukacja; N - Administracja publiczna i obrona narodowa

Doskonalenie procesów w polskich przedsiębiorstwach

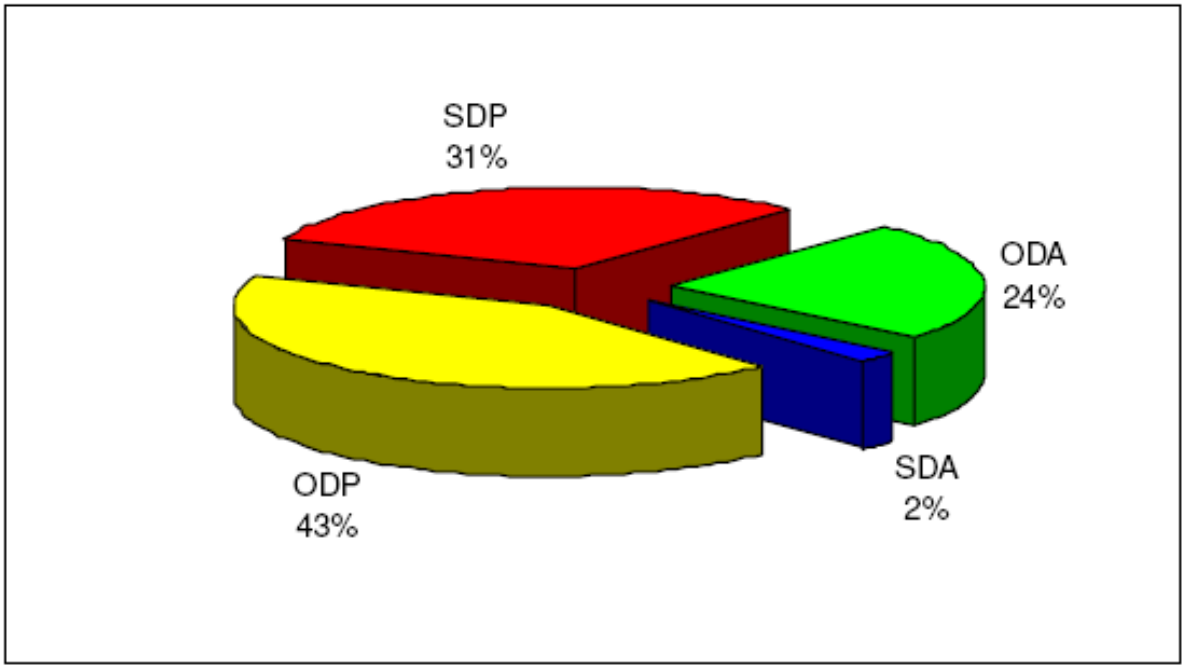
Na podstawie badań Sz. Cyferta, AE Poznań, 2006r.



Schemat 5 Podmioty doskonalące procesy ze względu na kryterium wielkości [%]
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Doskonalenie procesów w polskich przedsiębiorstwach

Na podstawie badań Sz. Cyferta, AE Poznań, 2006r.

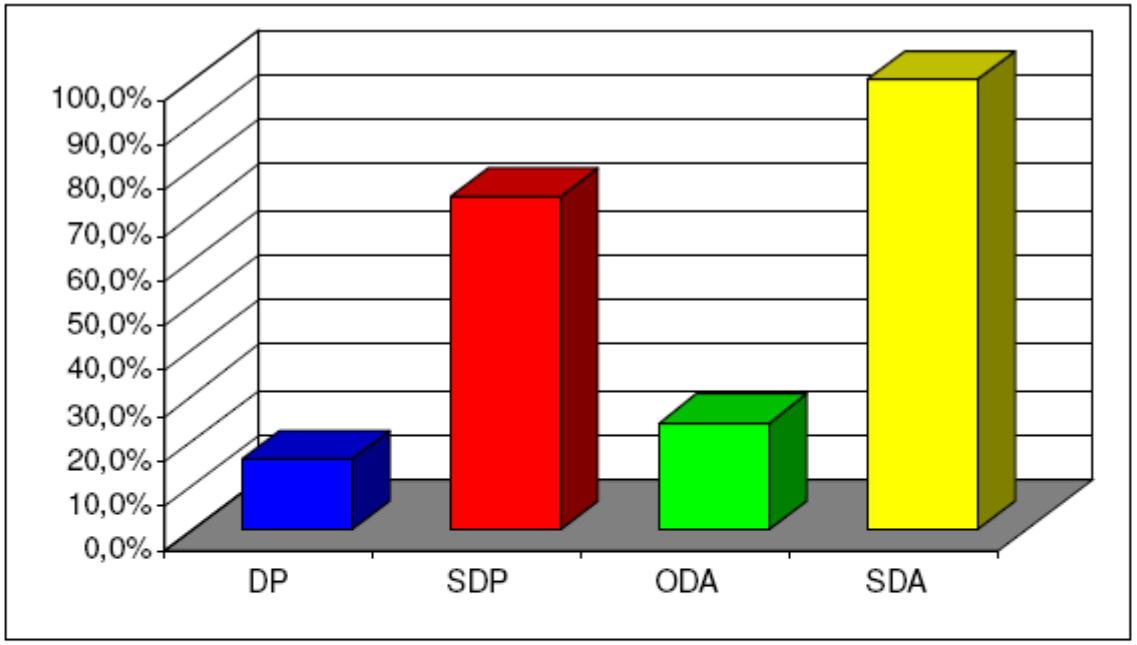


Schemat 8 Metody doskonalenia procesów wykorzystywane w polskich przedsiębiorstwach
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych
Legenda:

ODP – operacyjne doskonalenie procesu;
SDP – strategiczne doskonalenie procesu;
ODA – operacyjne doskonalenie architektury procesów;
SDA – strategiczne doskonalenie architektury procesów.

Doskonalenie procesów w polskich przedsiębiorstwach

Na podstawie badań Sz. Cyferta, AE Poznań, 2006r.



Schemat 9 Stymulowanie efektywności funkcjonowania organizacji przy wykorzystaniu różnych metod doskonalenia procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Legenda:

ODP - operacyjne doskonalenie procesu;
SDP - strategiczne doskonalenie procesu;
ODA - operacyjne doskonalenie architektury procesów;
SDA - strategiczne doskonalenie architektury procesów.

Doskonalenie procesów w polskich przedsiębiorstwach

Przeprowadzone badania dr. Sz. Cyferta (AE Poznań, 2006r,) nakierowane na identyfikację działań związanych z doskonaleniem procesów podejmowanych w polskich przedsiębiorstwach wykazały, iż w praktyce zarządzania tych firm wykształciła się luka niedoboru.

1. Polskie przedsiębiorstwa realizując działania nakierowane na doskonalenie procesów koncentrują się na eliminacji istniejących dysfunkcji i na doskonaleniu pojedynczych procesów, natomiast działania związane ze strategicznym doskonaleniem architektury procesów podejmowane są stosunkowo rzadko.

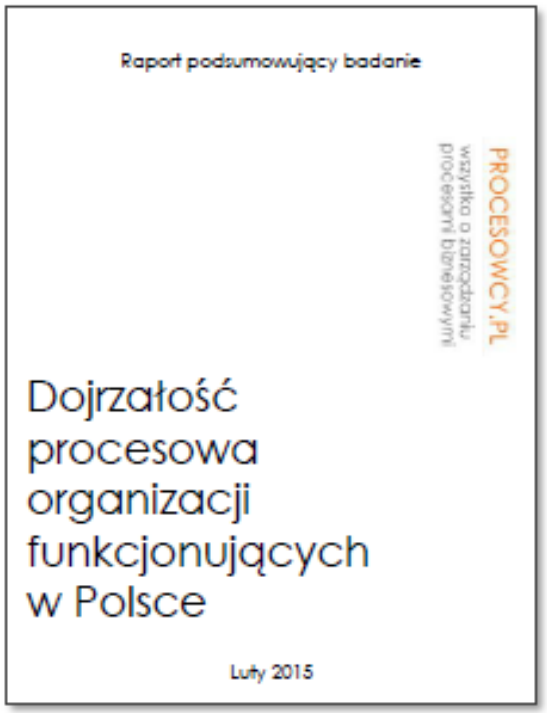
2. Istnieje bezpośrednia zależność pomiędzy wykorzystywaną metodą doskonalenia procesów a stymulowaniem efektywności funkcjonowania organizacji. O ile organizacje wykorzystujące strategiczne doskonalenie architektury procesów zauważają korzyści wynikające z implementacji metody, o tyle w przypadku organizacji doskonalących procesy w oparciu o pozostałe metody doskonalenia procesów korzyści te obserwowane są znacznie rzadziej.

3. Wykorzystywane w polskich przedsiębiorstwach metody doskonalenia procesów nie stymulują w pozytywny sposób efektywności funkcjonowania organizacji.

Wnioski z ogólnopolskiego badania dojrzałości procesowej 2015

Łukasz Tartanus
PROCESOWCY.PL

Warszawa 14/01/2015



Raport podsumowujący trzecią edycję badania dojrzałości procesowej polskich organizacji.

Badanie ilościowe (236 ankiet) oraz jakościowe (10 firm biorących udział w wywiadach pogłębionych).

Partnerzy: Sofrecom, BPC

Cel i zakres

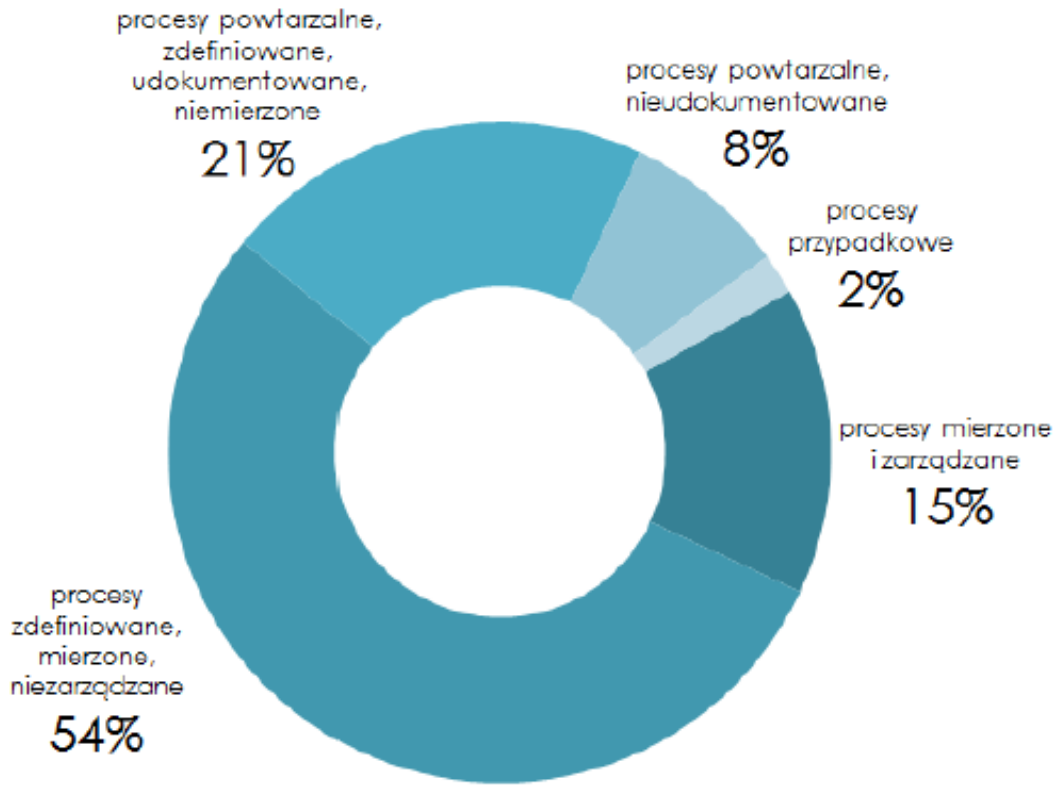
Celem badania pozostaje spozycjonowanie polskich organizacji na szczeblach dojrzałości procesowej. W drugiej edycji możemy sobie pozwolić na poszerzenie celu o zbadanie zmian, jakie zaszły od badania przeprowadzonego w 2010 roku.

Wykorzystane w badaniu poziomy dojrzałości procesowej zostają analogiczne do wykorzystanych w 2010 roku (rys. 1.), lecz dla przypomnienia poniżej zamieszczone zostały krótkie opisy poszczególnych poziomów.

Rys.1. Poziomy dojrzałości procesowej wykorzystane w badaniu
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Subiektywna opinia nt. dojrzałości procesowej

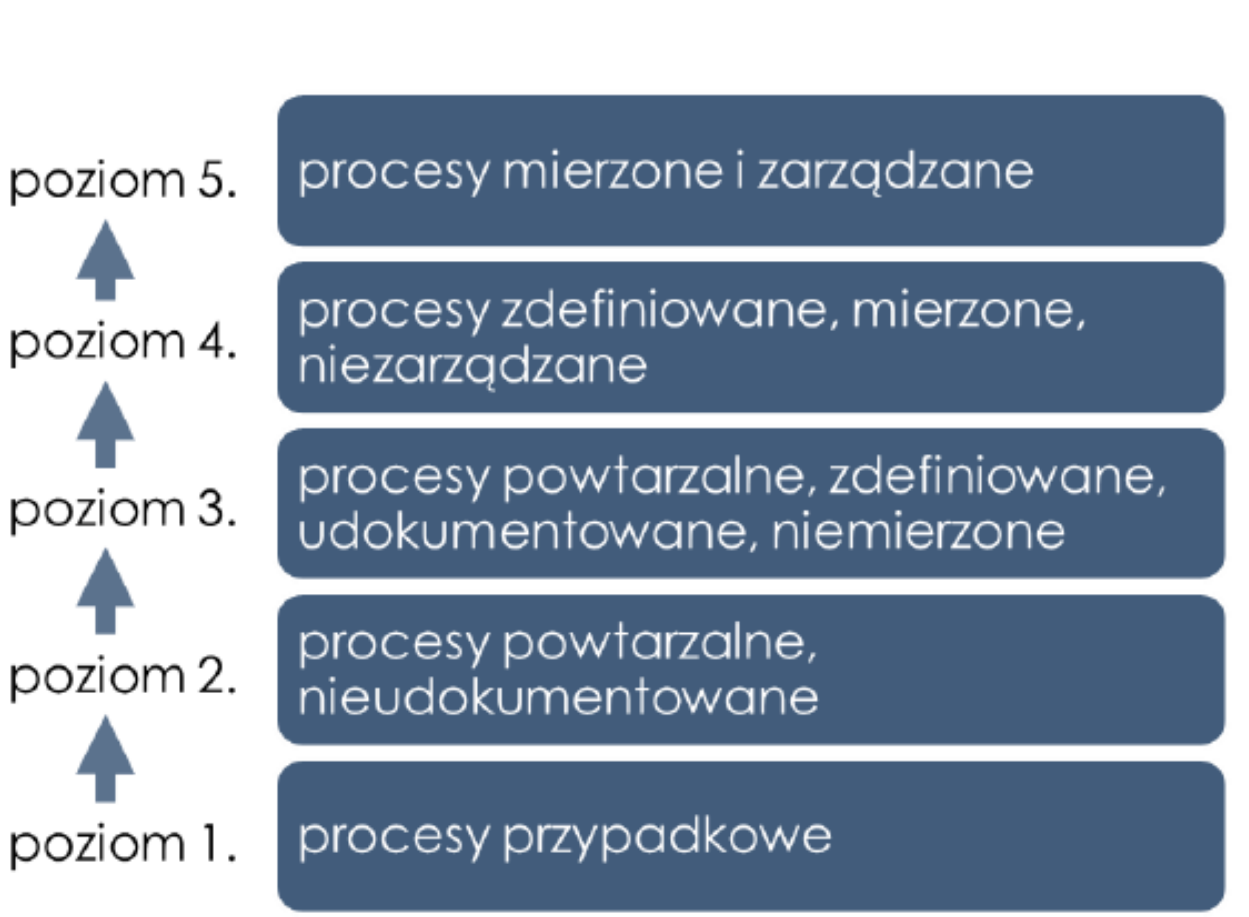
Dojrzałość procesowa 2015

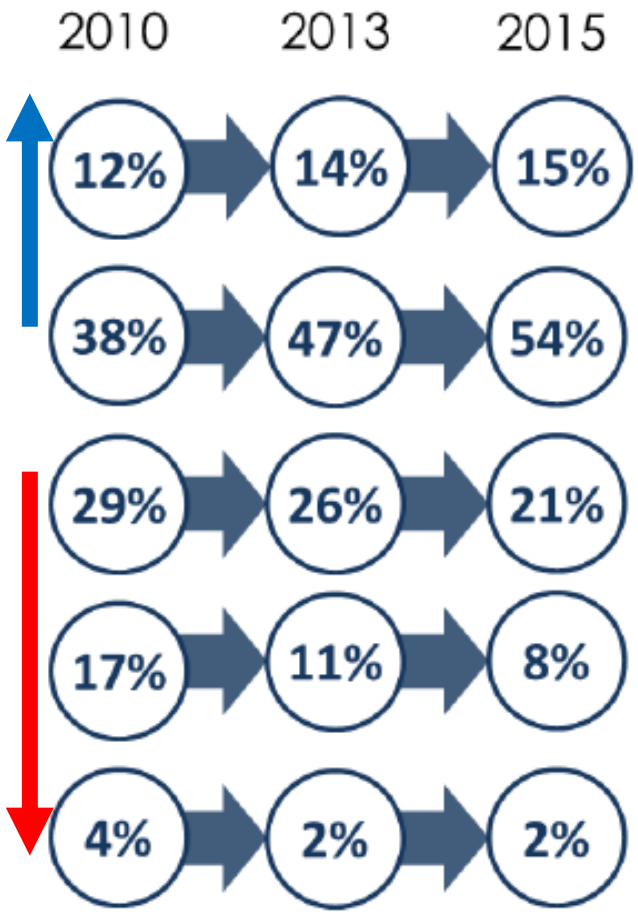


Źródło: PROCESOWCY.PL

PROCESOWCY.PL
wszystko o zarządzaniu procesami biznesowymi

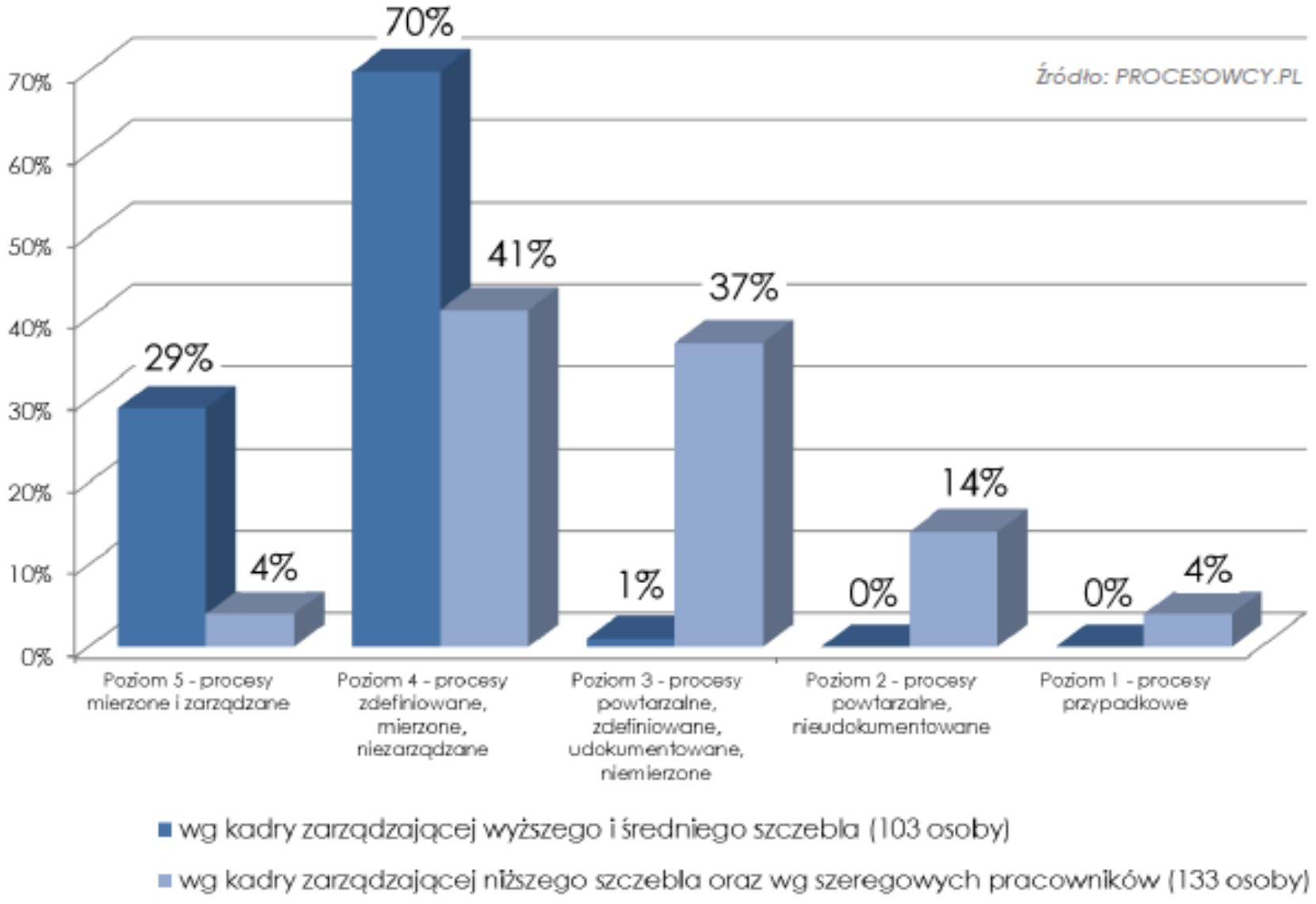
DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW WG. MODELU CMMI



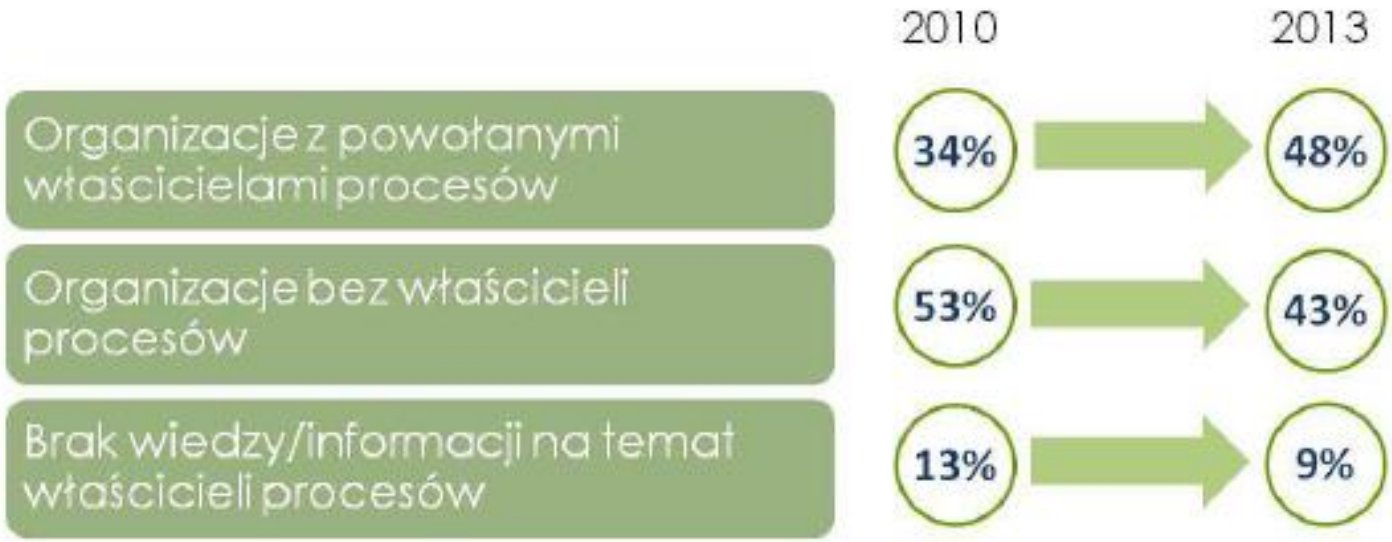


Źródło: PROCESOWCY.PL

Ocena dojrzałości procesowej - odniesienie hierarchiczne

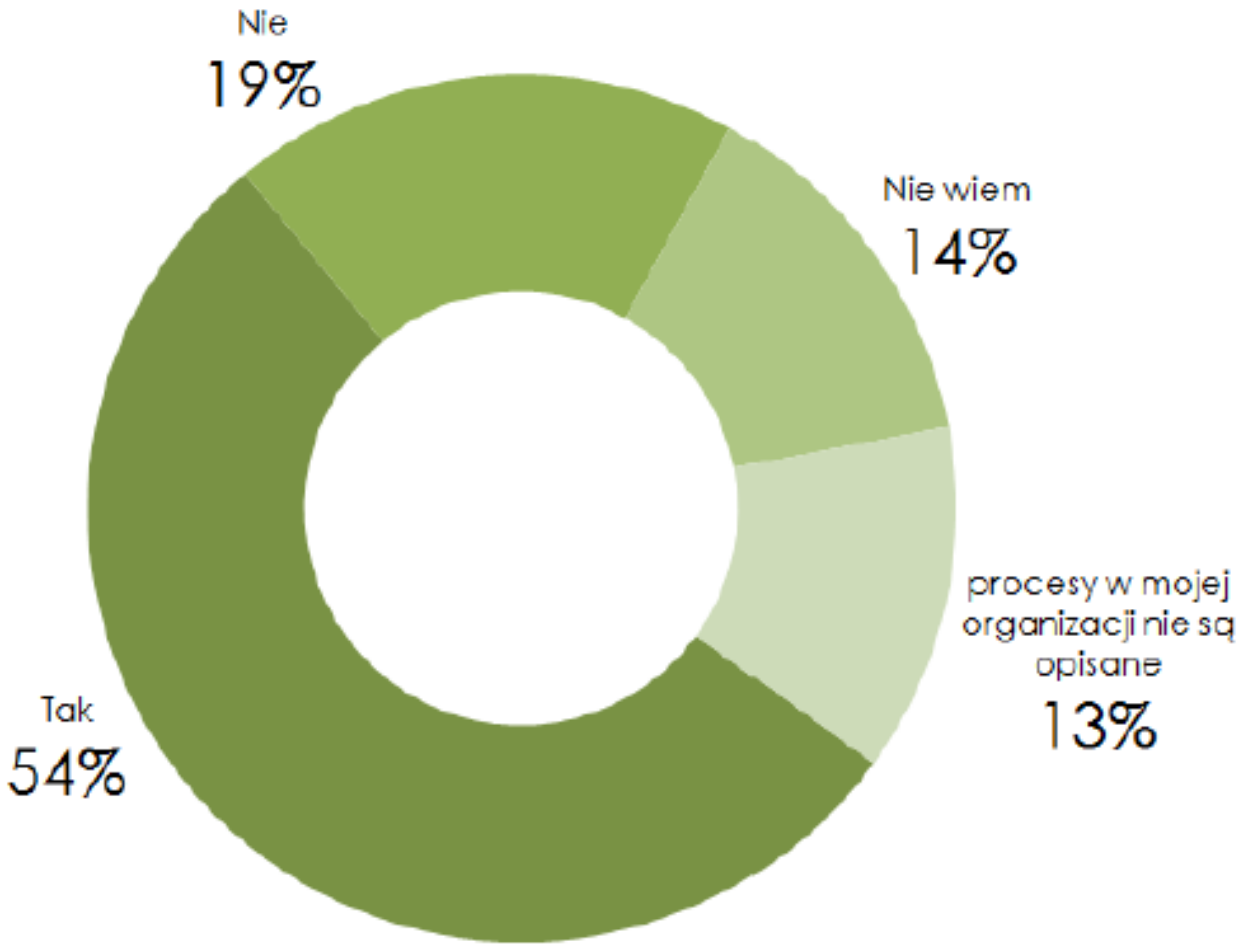


Właściciele procesów



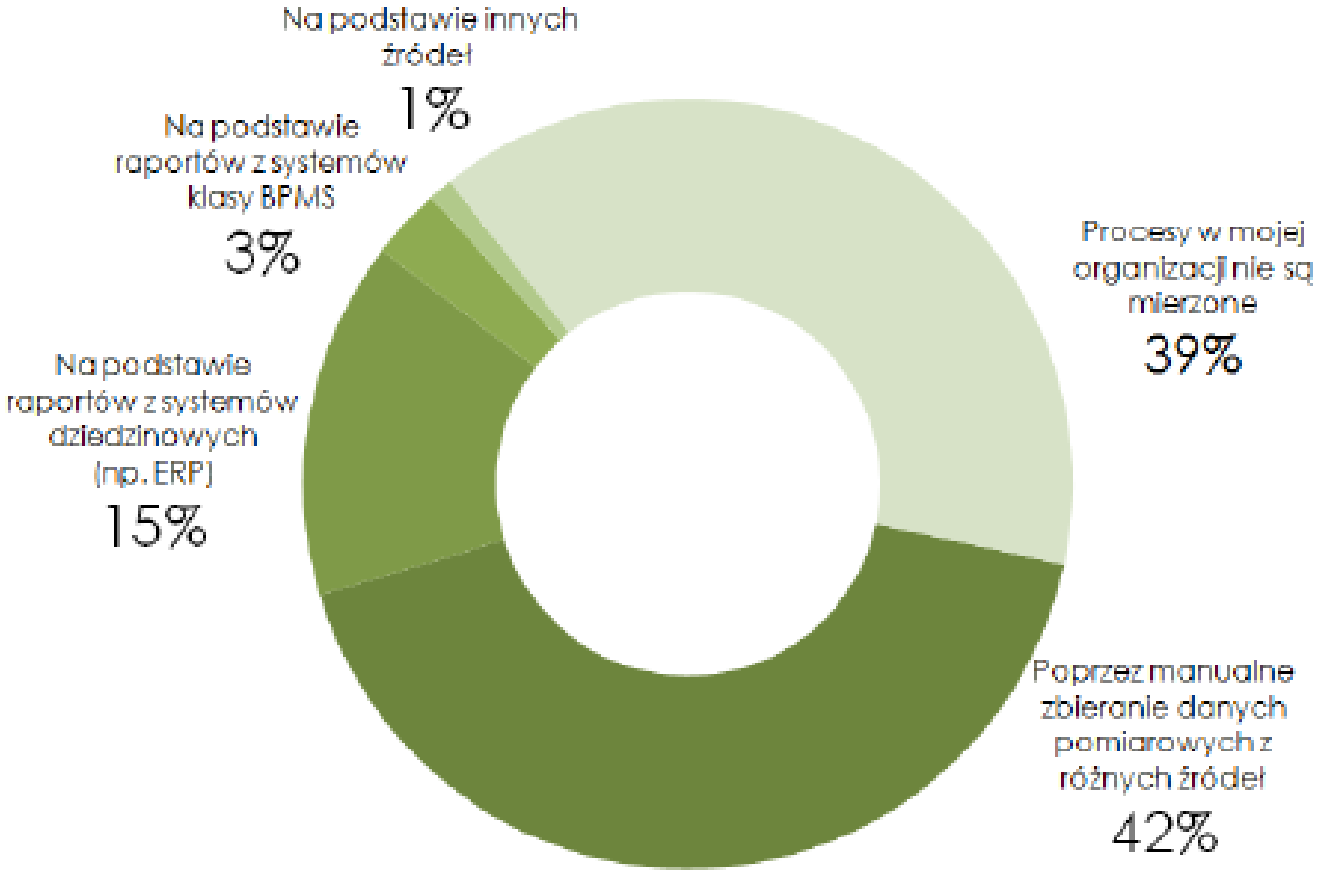
Rys. 12. Właścicielstwo procesów (organizacje z procesami co najmniej zidentyfikowanymi) – porównanie wyników z 2010r. i 2013r.
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Źródło zorientowania procesowego



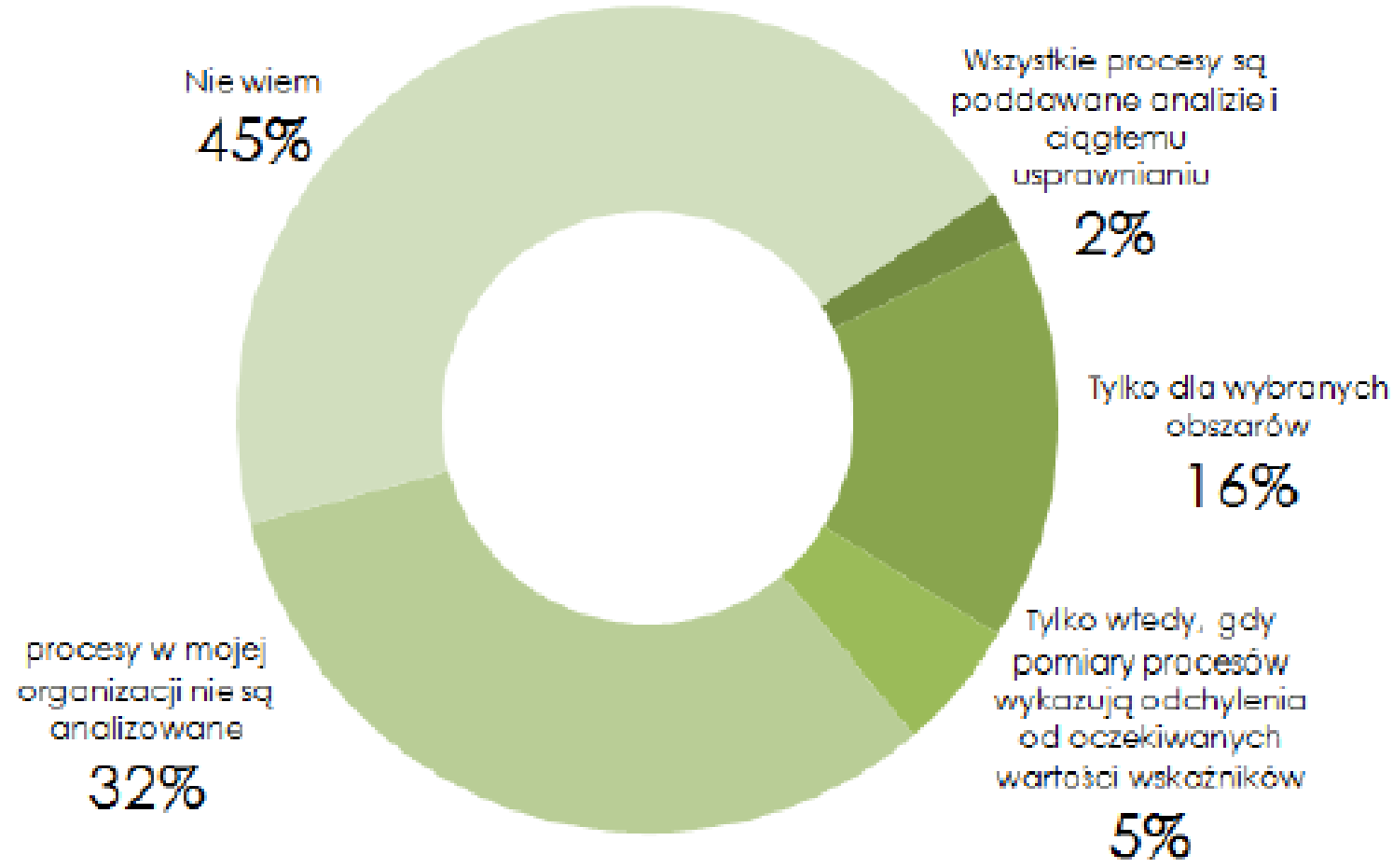
Rys.13. Czy opisy procesów są wykorzystywane do definiowania wymagań dla wdrażanych rozwiązań IT?
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Zarządzanie procesami



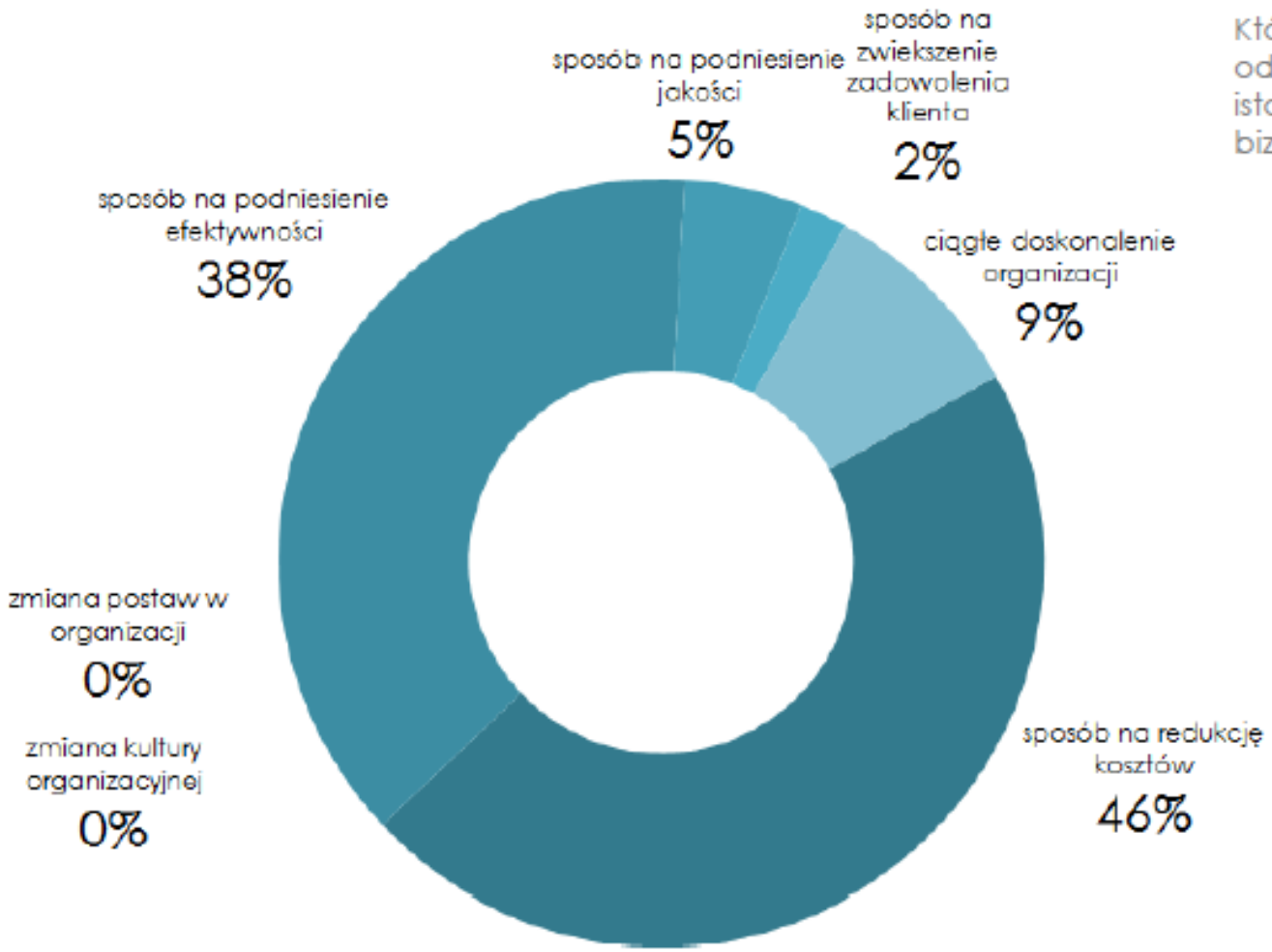
Rys 20. W jaki sposób są w Pani/Pana organizacji prowadzone pomiary procesów?
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

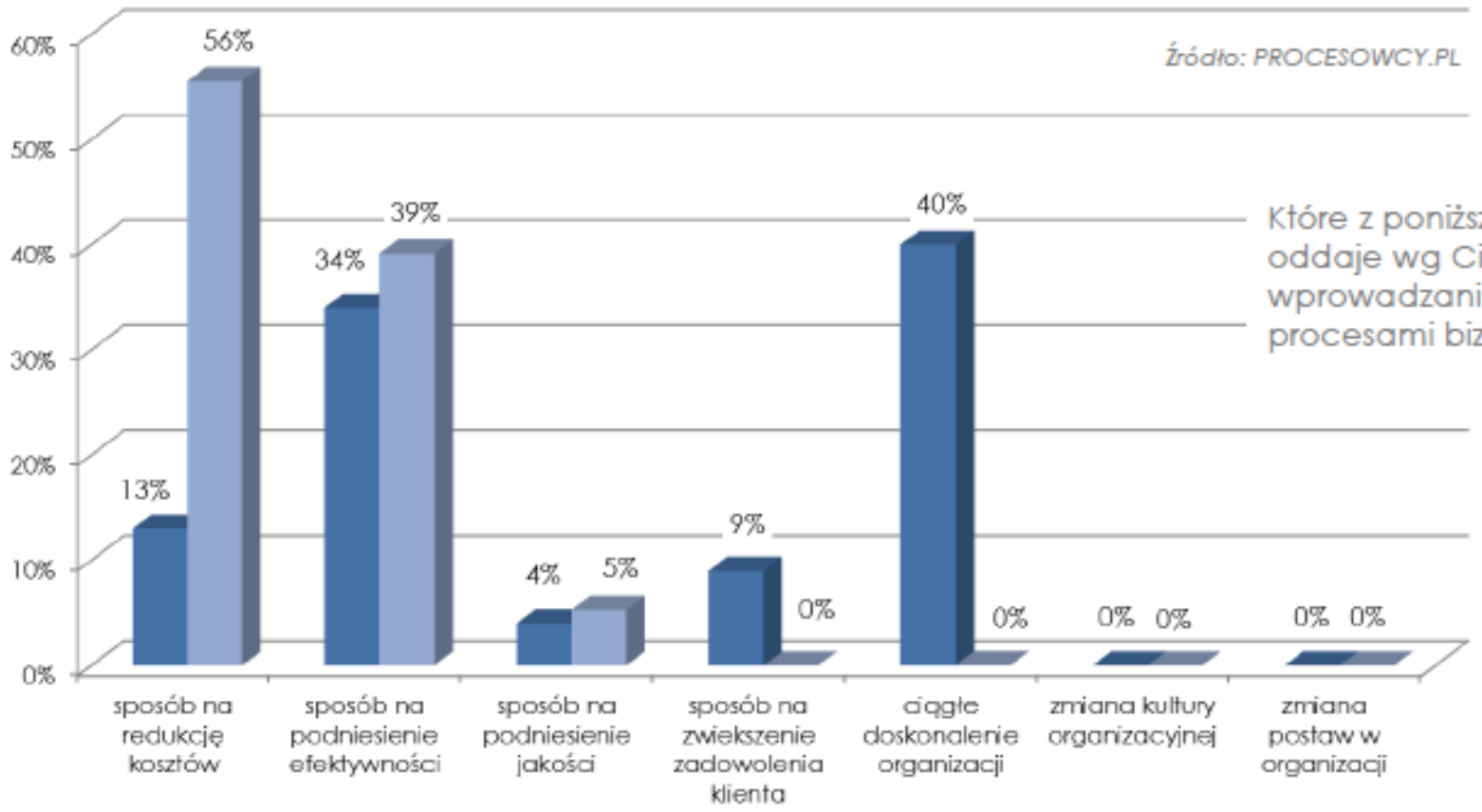
Zarządzanie procesami



Rys.21. W jaki sposób w Pani/Pana organizacji prowadzone są analizy procesów?
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Które z poniższych sformułowań oddaje wg Ciebie najlepiej istotę zarządzania procesami biznesowymi?





Które z poniższych sformułowań oddaje wg Ciebie najlepiej cel wprowadzania zarządzania procesami biznesowymi?

Oczekiwania względem BPM

Rys.10. Najczęściej oczekiwane korzyści z wdrożenia procesowego podejścia do zarządzania
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Opinie

Grażyna Piotrowska-Oliwa
Prezes Zarządu PGNiG S.A.

Jednym z priorytetów na najbliższe lata dla Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa jest wdrożenie procesowego podejścia do zarządzania organizacją.
Obecnie duża część procesów jest zmapowana i udokumentowana. Procesy zazwyczaj były opisywane na potrzeby projektów informatycznych. Chcemy zrobić następny krok. W najbliższym czasie będziemy pracowali nad tym, aby zidentyfikowane procesy opomiarować i wdrożyć usystematyzowane mechanizmy raportowania mierników.
Jestem przekonana, że poprzez usprawnienie procesów zwiększymy naszą efektywność. Nastawiamy się zarówno na usprawnienia wynikające z wdrażania nowych technologii i rozwiązań zarządczych oraz na drobne usprawnienia niewymagające dużych nakładów inwestycyjnych. Wbrew pozorom często to właśnie drobne zmiany dają organizacjom o skali działalności podobnej do PGNiG największe korzyści.

Opinie

W Polkomtelu zarządzanie procesowe miało swój początek w obszarze obsługi Klienta oraz było powiązane z wdrożeniem systemu zarządzania jakością. Zarządzanie procesami w skali firmy polega na zapewnieniu, aby każdy proces posiadał właściciela, wsparciu właścicieli przy dokumentowaniu procesów, ich nadzorowaniu oraz inicjowaniu działań optymalizacyjnych. Doskonalenie działalności operacyjnej znacznie ułatwiają rozwinięte narzędzia monitorowania, pozwalające menedżerom podejmować decyzje w oparciu o konkretne wskaźniki (np. poziom satysfakcji klienta, czas obsługi, koszty i efektywność) oraz pojawiające się trendy w biznesie, często w odniesieniu do innych firm, nie tylko telekomunikacyjnych. Sercem naszego systemu zarządzania jest architektura systematyzując i grupująca procesy biznesowe. Najwyższy poziom architektury to obszary biznesu – jest to poziom strategiczny. Niższy poziom to mega procesy, które są zdekomponowane na procesy, podprocesy, aż do poziomu czynność i działań. Stopień szczegółowości opisu pozostawiamy w naszej organizacji do decyzji menedżerom zarządzającym danym procesem.

Konrad Frydrych
Ekspert ds. Systemów Zarządzania
Polkomtel sp. z o.o.

Opinie

Poziom dojrzałości procesowej w naszej organizacji jest zróżnicowany i zależy od lidera danego obszaru, Procesy posiadające silnych Właścicieli, którzy utożsamiają się z koncepcją BPM są zarządzane poprzez bieżącą weryfikację poziomów wskaźników. Cykliczne przeglądy procesów pozwalają ocenić poziom realizacji celów, zidentyfikować pojawiające się problemy oraz zaadresować je w organizacji. Celem wdrożenia zarządzania procesowego w Telekomunikacji Polskiej było przede wszystkim poprawienie efektywności oraz zwiększenie satysfakcji klientów..

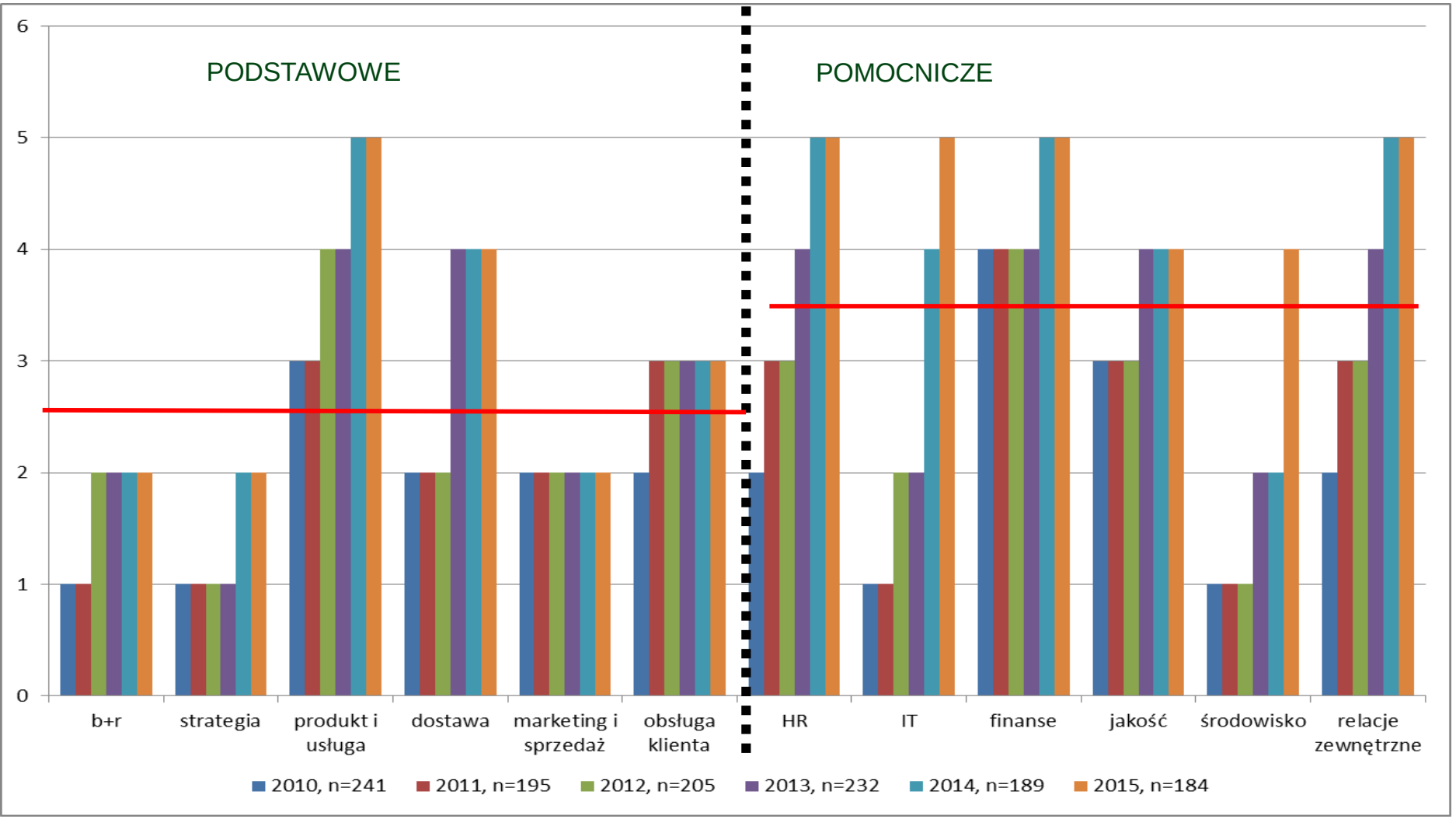
Halina Pomykała
Kierownik Zarządzania Procesami
Telekomunikacja Polska

Podsumowanie

Obszarem, który nadal pozostaje problematyczny jest sprzężenie celów procesów z celami organizacji i celami personalnymi oraz opomiarowanie procesów. Wśród firm i instytucji oceniających się jako organizacje, które zarządzają procesami - 15% to podmioty bez określonych celów procesów. Wśród firm i instytucji oceniających się jako organizacje, które mierzą procesy - 31% to podmioty bez określonych celów procesów. Mierniki nie są zdefiniowane w 5% firm deklarujących zarządzanie procesami. W grupie organizacji deklarujących poziom dojrzałości polegający na zdefiniowaniu, opisaniu i opomiarowaniu procesów aż 6% jednocześnie twierdzi, że nie posiada mierników procesów. Wyniki te po raz kolejny pokazują, że dla polskich organizacji ważniejsze jest samo mierzenie procesów i kontrolowanie, niż interpretacja wyników pomiarów w kontekście celów procesów powiązanych z celami strategicznymi firmy.

Jako duże wyzwane dla inicjatyw związanych z usprawnianiem procesów wskazywany był opór ludzki powodowanym obawami o skutki w postaci ograniczania zatrudnienia.

DOJRZAŁOŚĆ PROCESÓW POLSKICH FIRM Z SEKTORA MŚP WG. MODELI PCF i CMMI



Źródło: badania własne

Większość menadżerów wprowadza jednostkowe działania, wierząc, że uzdrowią one przewlekłe choroby doskwierające ich organizacjom. Ich intencje są szczytne, jednak niewielu udaje się na stałe uzdrowić organizacje.

Ci, którym się udaje, osiągają znaczące rezultaty nie dzięki sprawnie działającej firmie, ale przede wszystkim dzięki stworzeniu systemu zdolnego do szybkich dostosowań do zmiennych warunków działania biznesu.

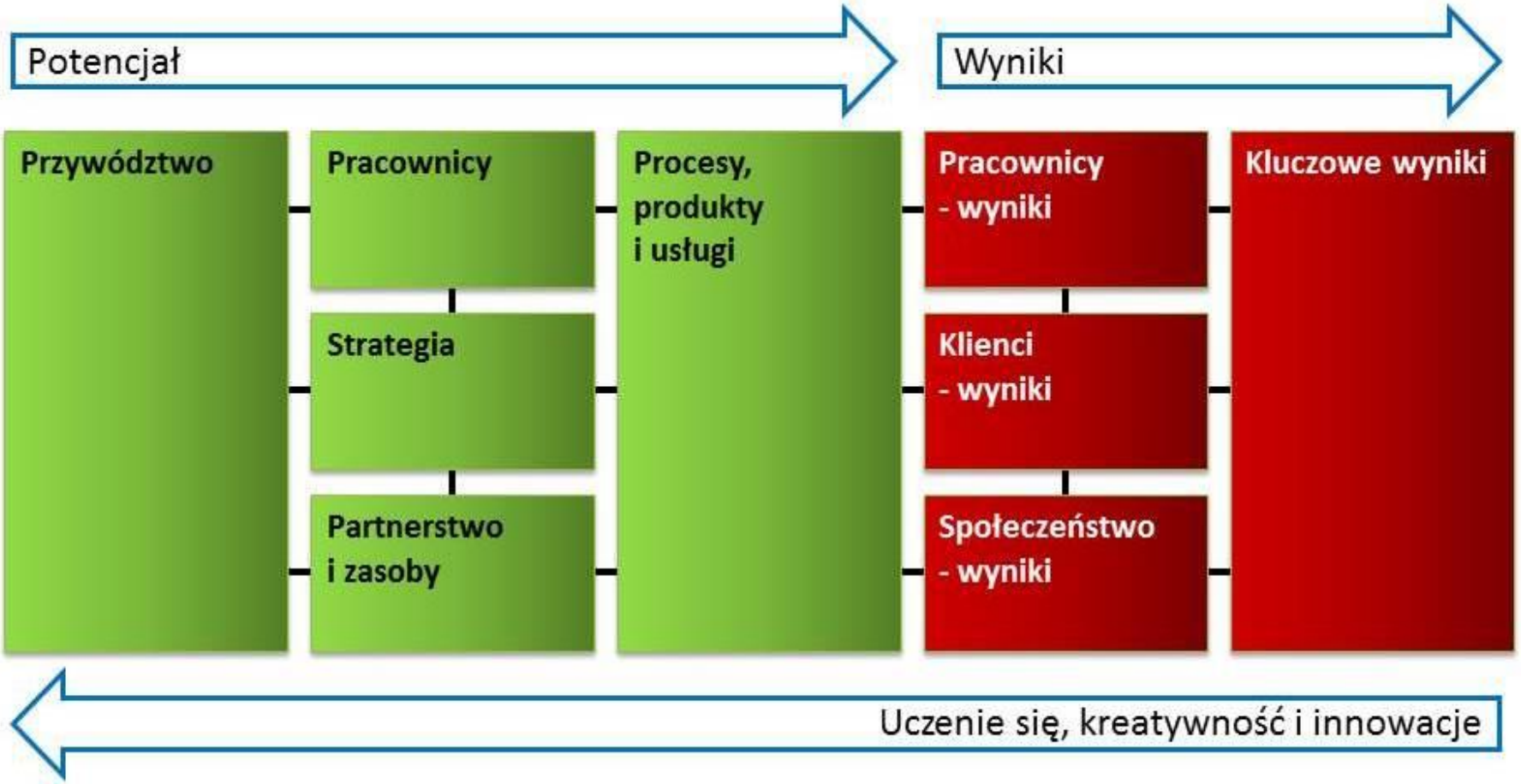
H. Smith, P. Fingar. BPM: The Third Wave. www.bpm3.com

Niewielu członków wyższej kadry zarządzającej kwestionuje tezę, że przeprojektowanie procesów biznesowych może przynieść wyjątkową poprawę w zakresie kosztów, jakości, szybkości działania, rentowności i w innych ważnych obszarach.

A jednak pomimo dobrych intencji i kosztownych inwestycji wiele takich prób kończy się niepowodzeniem, gdyż kierownictwo nie potrafi określić, co dokładnie należy zmienić, w jakim stopniu i w którym momencie. W rezultacie wiele organizacji, podejmując próbę transformacji procesów biznesowych, odnotowuje co najwyżej niewielkie postępy.

M. Hammer , Audyt Procesowy, HBRP NR 56/2007

IDEE I RZECZYWISTOŚĆ



Model Doskonałości EFQM
(Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością)

In statu nascendi

ZARZĄDZANIA PROCESAMI – czy to kolejna moda?

TAK, w latach 90. XXw.

NIE, dziś, to trwała tendencja, konieczność w walce konkurencyjnej

Zmieniać się mogą (i będą) jedynie niektóre aspekty (akcenty) podejścia procesowego.

Dziękuję za uwagę