

# Wprowadzenie

Malowanie obrazu, prowadzenie samochodu, układanie bukietu, egzaminowanie studenta, zwalnianie pracownika, dorastanie – choć różnicuje je kontekst, pierwsza czynność czy przewidywany rezultat, to łączy fakt, iż wszystkie stanowią przykład procesu. Bez względu czy proces jest biznesowy czy też nie, każdym można zarządzać. Realizowanie funkcji zarządzania – w klasycznym ujęciu, jak prognozowanie i planowanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynowanie oraz kontrolowanie (Fayol, 1949, s. 3) – wymaga jednak umiejętności. Peterson i Van Fleet (2004) wskazali dziewięć takich podstawowych umiejętności, tj. techniczne, analityczne, dotyczące ludzi (tj. współpracy, motywacji, szkoleń, rozwiązywania konfliktów), komunikacyjne, interpersonalne, konceptualne, diagnostyczne, administracyjne oraz umiejętność wykazania się elastycznością. Jak zarządzanie, tj. zbiór dobrze znanych procesów, pomaga organizacji w przewidywalny sposób robić to, co odpowiada jej celom, tak i zarządzanie pojedynczym procesem zmierza do standaryzacji sekwencji działań, co w konsekwencji ma prowadzić do ograniczenia zmienności w organizacji stanowiącej ryzyko. Jednak świadomość możliwości postrzegania w kategorii procesu wszystkiego czego dokonujemy nie sprzyja efektywniejszej pracy.

Możemy patrzeć i nadal nie widzieć; możemy podejmować wysiłki i dalej nie osiągać pożądanego rezultatu, i możemy współpracować z ludźmi i nie korzystać z efektów synergii. Właściwie dlaczego? W zarządzaniu procesami kluczowy jest cel – uświadomiony i jasno sprecyzowany. Każda jednostka jest inna – różnicują nas poziom wiedzy, zakres doświadczenia, utrwalone umiejętności, wybrzmiewające cechy osobowościowe, manifestowana postawa, przyjęty system wartości czy motywacja do działania. W przypadku braku spójności celów indywidualnych, które determinują postawy wpływające na zachowania, z celami organizacji, a tych z otoczeniem, konsekwencje zarządzania zaczną się uwidaczniać. W kontekście zarządzania procesami biznesowymi cele indywidualne byłyby tożsame z celami właściciela procesu, który co do zasady odpowiada za cały proces. Można, co prawda, świadomie tworzyć swój wizerunek, kierując go do członków otoczenia organizacji by narzucić im gotową ramę interpretacyjną własnej postaci, jednak nie sposób kierować uczestnikami otoczenia, którzy nasz wizerunek będą

budować na podstawie odbieranych wrażeń z naszej działalności czy postawy. Pracownicy niejednokrotnie demaskują pozorną autentyczność swoich przełożonych, czy kadry zarządzającej, i liczne są przykłady braku integralności pomiędzy słowami a czynami. Przykładem może być choćby głośna ostatnio kampania marketingowa Volkswagena w Stanach Zjednoczonych podkreślająca niską emisyjność swoich samochodów, podczas gdy silniki diesla miały w rzeczywistości emitować zanieczyszczenia tlenkiem azotu 40-krotnie przekraczające obowiązujące normy emisji spalin (EPA, 2021). W tym przypadku cele kadry zarządzającej rażąco odbiegały od celów społecznych i przepisów. W przypadku zarządzania pojedynczym procesem przykładem braku integralności jest działanie właściciela procesu wbrew promowanym standardom współpracy, które bezwzględnie miałyby obowiązywać wszystkich uczestników tego procesu.

W zarządzaniu procesami ważne jest zatem, by dostrzegać potencjalną do wytworzenia wartość (widzieć), realizować zadania, które sprzyjają osiągnięciu uświadomionych celów (osiągać rezultaty) i koordynować pracę ludzi, czerpiąc z ich różnorodności, w sposób który pozwoli im wspólnie działać w jednym kierunku, czyniąc ich współodpowiedzialnymi za urzeczywistnianie wizji (osiągać synergę). Problematyczne może być zarządzanie ludźmi w ramach procesu, który wykracza poza granice funkcjonalne organizacji lub który powstał w wyniku reorganizacji przedsiębiorstwa przykładowo na skutek fuzji czy przejęcia. Stąd kluczowa jest edukacja uczestników podejścia procesowego, którzy niejednokrotnie muszą wyzbyć się przekonania o wyższości swojego statusu wynikającego z etykiety stanowiska z uwagi na fakt, że wszyscy wykonawcy procesu mają takie same zarówno prawa, jak i obowiązki, a jedyną rolę, która koordynuje ich wysiłki jest właściciel tego procesu. Generalnie edukacja pozytywnie wpływa na budowę spójnych społeczeństw (Dammers, 2008) poprzez akceptację różnorodności i promowanie różnic pomiędzy jednostkami, postrzegając je jako wartość dodaną (Kantzara, 2011). Spójność społeczna stanowi wymiar kultury organizacyjnej związany ze stopniem jedności i współpracy pracowników (Carmeli, 2005). W kategoriach procesu postrzegana jest jako dążenie do bardziej zintegrowanego społeczeństwa – w przypadku procesów biznesowych interesariuszy procesu, w którym ludzie mają poczucie przynależności i doświadczają autentycznego uczestnictwa (Kyllönen, 2019). Wśród wymiarów spójności społecznej można wymienić konstytutywne elementy (Schiefer & van der Noll, 2017), które powinny zidentyfikować się wśród uczestników procesu, będących współodpowiedzialnymi za proces szczególnie w sytuacji, kiedy jeszcze nie są tego świadomi. Są to:

- bliskie relacje społeczne, które wymagają wzajemnej tolerancji i zaufania – w realizacji procesu kluczowe jest osiągnięcie pożądanego rezultatu spójnego z celami organizacji; biorąc pod uwagę, że każdy uczestnik procesu wnosi wartość dodaną, generuje dane wyjściowe niezbędne do kontynuacji procesu,

kluczowe jest okazanie zaufania pracownikowi, by nie promować mikrozarządzania; w końcu to pojedynczy wykonawca zadań w procesie powinien być postrzegany jako specjalista w tym zakresie;

- identyfikacja związana z przedmiotem procesu – skutkuje rozwinięciem poczucia przynależności, stanowiąc punkt wyjścia do budowy poczucia odpowiedzialności za rezultat;
- silna orientacja na dobro wspólne – wywołuje potrzebę utrzymania porządku społecznego i przestrzegania norm społecznych, poczucie odpowiedzialności i solidarność.

Inne badania wskazują, że spójność społeczna umożliwia normatywną dyfuzję praktyk organizacyjnych (Murphy & Garavan, 2009) i jest kluczowa dla efektywnego działania zespołów wirtualnych (Horwitz i in., 2006), w których utrudniona jest funkcja motywowania czy sprawowania kontroli nad bieżącymi działaniami jednostki.

Głównym celem niniejszej publikacji jest zaprezentowanie badań nad istotą zarządzania procesami biznesowymi poprzez opis sposobów realizacji sześciu etapów cyklu zarządzania procesami biznesowymi – analizy, identyfikacji, projektowania, wdrożenia, monitorowania i przeprojektowania. By zrealizować główne założenie sformułowano następujące pytania badawcze:

- Co stanowi istotę procesów biznesowych?
- Jakie funkcje wypełniają uczestnicy procesów biznesowych?
- Na czym polega zarządzanie procesami biznesowymi?
- Jaki wpływ na organizację mają procesy biznesowe?

Aby zrealizować sformułowany uprzednio cel pracy oraz udzielić odpowiedzi na pytania badawcze, przeprowadzono krytyczny przegląd literatury przedmiotu w zakresie zarządzania procesami biznesowymi, a do zbudowania wkładu koncepcyjnego wykorzystano również wieloletnie doświadczenie autorki w tym obszarze zarówno w kontekście badawczym w przedsiębiorstwach usługowym i z branży FMCG, jak i edukacyjnym. Przedmiotem działalności pierwszego podmiotu jest doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i poprawa wyniku finansowego klienta poprzez optymalizację kosztów stałych i zmiennych. Celem drugiego podmiotu jest dostarczanie najwyższej jakości i wartości produktów, przykładowo dla dzieci, domu, do pielęgnacji skóry, które poprawiają jakość życia konsumentów. Materiały do analizy zbierano odpowiednio przez cztery miesiące w 2016 roku oraz siedem miesięcy w 2014 roku. Badania w przedsiębiorstwach obejmowały obserwację uczestniczącą, wywiady, których celem było poznanie kultury organizacyjnej oraz zrozumienie postaw i zachowań uczestników organizacji, odpowiednio z czterema (kobietą i trzema mężczyznami) i czterema (trzema kobietami i mężczyzną) pełnoetatowymi pracownikami podmiotów w wieku od 22 do 49 lat, oraz analizę treści dokumentów organizacyjnych, wśród których należy wymienić procedury, opisy stanowisk, oferty pracy,

schematy organizacyjne czy materiały szkoleniowe. Choć prezentowane przykłady narzędzi stosowanych w zarządzaniu procesami biznesowymi mogą być zapożyczone, jeśli nie zaznaczono inaczej, to przykłady ich zastosowań stanowią autorskie opracowanie. Z kolei wszystkie schematy opracowano w Microsoft Visio LTSC Professional 2021. Poza wstępem praca składa się z sześciu rozdziałów i zakończenia.

W rozdziale pierwszym omówiono podstawowe pojęcia, takie jak proces biznesowy i niebiznesowy, właściciel procesu, wykonawca w procesie, pozostali interesariusze procesu oraz zarządzanie procesami. Wyjście od przybliżenia definicji pozwoliło na opracowanie aparatu pojęciowego, z którego korzysta się na etapie kolejnych części opracowania. Opisanie najważniejszych definicji, wskazanie ich części wspólnych i rozbieżności, umożliwiło ponadto opracowanie autorskich definicji w tym zakresie. Należy także nadmienić, że pozostały układ monografii został podyktowany autorskim ujęciem definicji cyklu zarządzania procesami biznesowymi.

W rozdziale drugim odwołano się do pierwszego etapu zarządzania procesami, to jest analizy organizacji pod kątem potencjału podejścia procesowego. Centralnym punktem tego rozdziału jest zidentyfikowanie procesu, od którego należałoby zacząć usprawnianie przy założeniu, że wszystkie badane są nieskuteczne. By jednak etap analizy zakończył się pożądanym rezultatem w postaci wyboru tego jednego procesu, dokonano przeglądu narzędzi, które mają ułatwić proces analizy. Na potrzeby niniejszej pracy zdecydowano się na wybór danych wtórnych oraz pierwotnych. Wskazano przy tym typologie danych, przedstawiono instrumenty badawcze, spodziewane efekty analizy – zarówno pozytywne, jak i te problematyczne. W przypadku danych pierwotnych szerzej omówiono kwestie budowania pytań do wywiadu i tych do zawarcia w ankiecie do zastosowania w badaniu ilościowym.

W rozdziale trzecim zaprezentowano etap definiowania procesów biznesowych. W tym celu zastosowano tak zwany dokument zakresu, który z jednej strony wskazuje zasięg procesu, dostarcza jego interpretacji, a także operacyjnie analizuje rezultaty. Z drugiej zaś – zapobiega eskalacji żądań wobec uczestników procesu biznesowego.

Rozdział czwarty odnosi się do etapu projektowania procesu, w którym dokumentuje się jego przebieg. W tym miejscu zaprezentowano konkretny warsztat do wykorzystania przez modelera, czyli osobę odpowiedzialną za opracowanie graficznej prezentacji rzeczywistego procesu biznesowego. Zaprezentowano tu przegląd notacji, uwzględniono oprogramowanie, wyjaśniono zasadność dokumentu narracyjnego, który w sposób szczegółowy wyjaśnia każde poszczególne działanie współtworzące rezultat końcowy.

W rozdziale piątym nawiązano do etapu wdrażania procesu biznesowego w organizacji. Mogą to być procesy zarówno nowe, jak i te poddane uspraw-

nieniom. Bez względu na charakter zmian, inkrementalnych czy radykalnych, przebieg etapu wdrażania jest tożsamy, tj. powinien uwzględniać komunikację z pracownikami organizacji oraz wdrożenie szkoleń kluczowych dla właściwej realizacji zadań.

W rozdziale szóstym odpowiadającym ostatniemu etapowi cyklu procesu monitorowania, uwzględniono potencjalne źródła problemów nieefektywności procesów, a także nawiązano do mierników sukcesu, które ułatwiają kontrolę rezultatów. Książka jest skierowana zarówno do pracowników naukowych uczelni wyższych, jak i do studentów, doktorantów, pracowników i menedżerów organizacji operujących procesowo.

\* \* \*

Chciałabym serdecznie podziękować Recenzentom – Prof. dr hab. Aldonie Glińskiej-Noweś oraz Dr. hab., prof. ucz. Romanowi Batko za poświęcony czas i trud, których cenne uwagi pozwoliły na udoskonalenie niniejszej monografii. Dziękuję za wnikliwość i dyskusję.