

Rozdział 1

Zarządzanie procesami biznesowymi

1.1. Procesy biznesowe w organizacji

T. Kasprzak identyfikował orientację procesową z zarządzaniem procesami (Kasprzak, 2005), w leksykonie zarządzania znajduje się zaś definicja, zgodnie z którą zarządzanie procesowe jest tożsame z lepiej oddającym istotę rzeczy i rozpowszechnionym w praktyce określeniem „zarządzanie procesami” (Koźmiński i Piotrowski, 2007).

Zarządzanie procesowe (zarządzanie procesami) kładzie nacisk na spełnienie potrzeb klienta oraz jest skoncentrowane na dynamicznym funkcjonowaniu organizacji (Trocki, 2012). Zarządzanie procesami to poszukiwanie takiej struktury składników procesów, która byłaby maksymalnie ukierunkowana na tworzenie wartości dodanej dla całego systemu organizacyjnego (Grajewski, 2009). Zarządzanie procesowe zakłada skupienie działań wszystkich członków organizacji na realizacji procesów przez kumulację czynności składających się na całościowe procesy, które wcześniej zostały zrealizowane przez pracowników w różnych działach funkcjonalnych i przydzielono je jednej osobie lub grupie ludzi (Kraśniak, 2004). Zarządzanie procesami polega na dynamicznym opisie przebiegu procesów w przedsiębiorstwie, uwzględniającym czynnik czasu. W ramach tego podejścia rezygnuje się z tradycyjnego opisu organizacji opartego na „stanowiskach pracy” na rzecz definiowania „ról organizacyjnych”. Proces zarządzania obejmuje strukturalizację działań poprzez precyzyjne określenie czynności, decyzji, dokumentacji oraz ich przepływów, a także działań i zachowań uczestników procesu. Ważnym elementem jest uproszczenie struktury organizacyjnej poprzez redukcję poziomów zarządzania oraz uelastycznienie jej konstrukcji, co sprzyja interaktywnej wymianie z otoczeniem. Dodatkowo zarządzanie procesami zakłada przestrzenny opis przebiegu działań, czyli przypisanie konkretnym jednostkom organizacyjnym odpowiedzialności za poszczególne elementy

procesu. Istotnym aspektem jest także podkreślenie dominującej roli klienta w całym systemie zarządzania (Perechuda, 1998).

Analiza procesów zachodzących w organizacji pozwala lepiej zrozumieć sposób jej funkcjonowania, w tym również to, jak przebiega przepływ danych i informacji w organizacji. Procesy występują niezależnie od tego, czy zostały formalnie zidentyfikowane i opisane. Często jednak pozostają one niezauważone, co może utrudniać skuteczne zarządzanie nimi. Dlatego istotne jest, aby pracownicy byli świadomi ich istnienia, potrafili je rozpoznawać i analizować. Punktem wyjścia do tych działań jest zrozumienie samej istoty pojęcia procesu.

Zarządzanie działaniem systemu informatycznego wymaga istnienia sprawnego systemu: przesyłania, zbierania, prezentacji i przetwarzania informacji. System informacyjny zarządzania jest rozwiązaniem, które zajmuje się przetwarzaniem danych technicznych i ekonomicznych, opisujących organizację gospodarczą wraz z informacjami, które ułatwiają podejmowanie decyzji, jej otoczeniem oraz zdarzeniami i zachodzącymi w niej procesami (Januszewski, 2012).

Koncepcja zarządzania procesami ewoluowała, a pojęcie zarządzania procesami zmieniało swoje znaczenie. Na początku skupiono się na radykalnej zmianie procesów zgodnie z koncepcją reinżynierii procesów (ang. *Business Process Reengineering, BPR*) (Hammer i Champy, 1993; Davenport, 1993). Następnie, gdy prawie 70% inicjatyw BPR w radykalnej odmianie zakończyło się niepowodzeniem (Hall, Rosenthal i Wade, 1993), podejście złagodzone, kierując się w stronę koncepcji doskonalenia procesów (ang. *Business Process Improvement, BPI*). *Skoncentrowano się na ewolucyjnej zmianie i usprawnianiu procesów poprzez ulepszanie ich w każdej fazie cyklu życia procesu biznesowego oraz zaczęto doceniać element organizacyjny i ludzki w reinżynierii procesów* (Hammer, 2001). Współczesna koncepcja zarządzania procesami uwzględnia integrację z technologiami sztucznej inteligencji, co umożliwia bardziej dynamiczne, precyzyjne i zautomatyzowane zarządzanie procesami w czasie rzeczywistym.

Od kilku lat jesteśmy świadkami rewolucji, jaka dokonuje się w zarządzaniu i spowodowana jest coraz szybszymi i intensywniejszymi zmianami na rynkach, zmianami w wymaganiach i oczekiwaniach klientów oraz rosnącą świadomością ich własnej roli w organizacji. Zadaniem menedżerów stało się dostosowanie przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków, przede wszystkim po to, aby zdobyć przewagę konkurencyjną oraz umocnić pozycję organizacji na rynku. Organizacje, aby utrzymać się na rynku, za cel stawiają sobie w maksymalnym stopniu zaspokojenie wymagań klientów, któ-

rzy zawsze oczekiwać będą produktów/usług jak najtańszych, jak najwyższej jakości i w jak najkrótszym czasie. Klienci nie są zainteresowani wewnętrznymi aspektami firmy, ideami, metodami wytwarzania, stylami zarządzania, strukturami oraz rozwiązaniami wykorzystywanymi w organizacji, istotne jest dla nich to, czy końcowy produkt lub usługa zaspokoi ich potrzeby, a jeśli nie zaspokoi, będą szukać lepszego rozwiązania u konkurencji. Dla przedsiębiorstwa utrata klienta jest najczęściej bezpowrotna. W związku z powyższym, zadaniem kierowników stała się taka organizacja prac, aby zapewnić rezultat oczekiwany przez klientów. Zarządzanie poszczególnymi elementami działań, choćby nawet skuteczne, okazało się zbyt wycinkowe, aby objąć wszystkie potrzebne elementy niezbędne w zapewnieniu efektu na odpowiednim poziomie. Niezbędne jest, więc kompleksowe zarządzanie całymi procesami i koncentrowanie się na ich właściwej organizacji. Na procesach i zarządzaniu nimi koncentruje się wielu badaczy i praktyków z różnych dziedzin, w tym informatycy, którzy dążą do jak najlepszej obsługi działania biznesu, koordynacji badań i wykonywanych zadań z pracami kierowników.

Pojęcie procesu zostało wprowadzone do nauk o organizacji przez F. Taylora w 1911 roku w książce *Zasady naukowego zarządzania*. Myśl F. Taylora upowszechniali i rozwijali teoretycy i praktycy organizacji, m.in. K. Adamiecki, którego prace stały się częścią podstaw nauki organizacji i zarządzania. Procesy interpretowane były jako zestaw działań opisujący kolejne operacje oraz umożliwiały wygodne połączenie opisu działania ludzi i maszyn. Z czasem podejście procesu porzucono jako degradujące rolę człowieka w wytwarzaniu. W latach 90. XX wieku pojęcie procesu powróciło w koncepcji przebudowy (ang. *reengineeringu*) procesów M. Hammera, J. Champy'ego (1993) oraz T. Davenporta (1993) i zostało wykorzystane we wszystkich działaniach w przedsiębiorstwie. Pojęcie procesu jest bardzo istotne dla podejścia procesowego (Brilman, 2002).

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji procesu biznesowego. M. Hammer i J. Champy (1993) definiują proces biznesowy (ang. *business process*) jako uporządkowany zbiór czynności zaprojektowany w celu wytworzenia określonego wyjścia dla szczególnego klienta lub rynku. Proces biznesowy prezentuje, więc ciąg zdarzeń wymaganych do wytworzenia wyrobu lub usługi. H. Smith i P. Fingar (2003) przedstawiają definicję procesu biznesowego jako kompletnego i dynamicznie skoordynowanego zbioru transakcyjnych i wymagających współpracy działań, który dostarcza wartość dla klienta. G. Rummler i A. Brache definiują proces jako ciąg czynności zaprojektowanych tak, aby w ich wyniku powstał produkt lub usługa (Rummler i Brache, 2000). J. Brilman procesem określa strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce lub informacje) pochodzące od dostawców w produkcję dla

klientów zawierającą wartość dodaną (Brilman, 2002). Norma ISO 9000:2015 definiuje proces biznesowy jako zbiór działań wzajemnie powiązanych lub oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia za pomocą odpowiednich zasobów (Bitkowska, 2018). Procesem są, więc uporządkowane działania i ich celowość wyrażona w korzyści dla końcowego odbiorcy. Analizując definicję procesu, można stwierdzić, że proces biznesowy jest złożony z trzech elementów:

- logiki działania (sterowania) – przedstawia połączenia i przejścia między poszczególnymi elementami procesu. Podczas realizacji procesu wykonywane są czynności, w których biorą udział wykonawcy oraz coraz częściej otoczenie. Czynności te powinny być wykonywane z zachowaniem – wzajemnych relacji i zależności, odpowiedniej koordynacji, reguły i swoistej logiki oraz spójnie ze sobą;
- działań – opisują, jakie czynności są konieczne do wykonania, aby zrealizować proces. Mają one swoje ograniczenia (zasobowe i czasowe) oraz warunki realizacji (warunki inicjacji określające, co musi być spełnione, zanim działanie zostanie rozpoczęte, oraz warunki końcowe opisujące, co musi być spełnione, aby działanie można było uznać za zakończone);
- zasobów materialnych i niematerialnych – są to wszystkie elementy potrzebne do wykonania działań. Zasoby dzielą się na materialne (np. półprodukty, maszyny, media, surowce, materiały, infrastruktura) i niematerialne (np. umiejętności, komunikacja, wiedza i kompetencje ludzi, dokumenty i oprogramowanie wspomagające pracę).

Warto zwrócić uwagę, iż przytoczone powyżej definicje procesu mają wspólne cechy. Proces to ciąg czynności bądź działań, którego celem jest wytworzenie produktu dla jego odbiorcy, w ramach których zachodzi przepływ i transformacja materiałów, informacji, operacji bądź decyzji (Bitkowska, 2018). Procesy biznesowe występują w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od tego, w jaki sposób jest zarządzane, jaką ma strukturę czy do jakiego sektora zostało zakwalifikowane. Wynika to z faktu, że procesy przebiegają horyzontalnie, przekraczając granice poszczególnych działów funkcjonalnych organizacji, pracownicy natomiast widzą jedynie ich fragmenty, nie starając się nawet łączyć swoich działań z działaniami innych.

Obecnie proces można zdefiniować jako grupę powiązanych ze sobą czynności, wymagającą na wejściu wkładu i dającą na wyjściu rezultat (czynności, które mają określoną wartość dla klienta). Uważa się również, że proces to *zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzący do zmian zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi* (Ziemia i Obłąk, 2012).

Bardzo szczegółowo definiuje proces P. Grajewski (2003):

- proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacje, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje) – polega zatem na dodaniu do zasileń nowej wartości (dodanej);
- proces ma mierzalny cel – najogólniej jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze, informacji lub innym możliwym do zdefiniowania efekcie;
- proces ma dostawcę i klienta, a zatem jego granice wyznaczone są przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu zasileń i sprzedaży wytworu;
- proces może być powtarzany, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów.

W związku z powyższym procesem funkcjonuje zbiór zadań i działań, w wyniku których elementy wprowadzone do procesu ulegają transformacjom i przekształcane są w oczekiwany rezultat. Jednym z najważniejszych aspektów procesu jest jego celowość i ukierunkowanie na osiągnięcie określonego wyniku. Do tej perspektywy nawiązuje J. Lichtarski (2004), definiując proces *jako ciąg wzajemnie powiązanych lub zależnych czynności i innych zdarzeń wywołujących określone zmiany i zmierzających do osiągnięcia określonego wyniku końcowego*.

Pojęcie procesu nawiązuje do podejścia procesowego (ang. *Business Process Orientation*, BPO), które zorientowane jest na procesy biznesowe. Podejście procesowe za najważniejszy element przedsiębiorstwa wskazuje proces, na który składa się ciąg czynności. Istotą podejścia procesowego staje się odejście od sztywnych struktur funkcjonalnych i zastąpienie ich strukturą macierzową, gdzie zarządzanie zespołami i poszczególnymi zadaniami pozwala na większą elastyczność (Ziomba i Obłąk, 2012). W ten sposób firma może wyznaczyć i osiągnąć cel przez takie zarządzanie zadaniami, które umożliwia sprawne i szybkie zidentyfikowanie oraz zaspokojenie zarówno potrzeb, jak i oczekiwań odbiorcy. Podejście procesowe ma szerokie zastosowanie w teorii i praktyce zarządzania, a zastosowanie go oznacza zarządzanie całymi sekwencjami działań realizowanymi przez różne komórki funkcjonalne. Polega to na wykonywaniu kolejno zdefiniowanych czynności w ramach danego procesu, poprzez zaangażowanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, które są odpowiedzialne za ich wykonanie (Ziomba i Obłąk, 2012).

W związku z tym, że pojęcie proces jest różnorodne oraz wieloznaczne, jego rozpatrywanie jako zjawiska organizacyjnego wymusiło dodanie określenia identyfikacyjnego – „biznesowy” (Nosowski, 2010). Procesy biznesowe