

# Zarządzanie procesami

## czyli jak tworzyć wartość w swojej pracy

*Mateusz Juchniewicz, Paweł Szewczyk*

## Spis treści

1.	Wstęp .....	3
2.	Podjęcie strukturalne i procesowe w zarządzaniu.....	3
3.	Klasyfikacja procesów .....	6
4.	Modele referencyjne w zarządzaniu procesami.....	12
5.	Role w zarządzaniu procesami .....	16
6.	Modelowanie procesów .....	20
7.	Usprawnianie i doskonalenie procesów .....	23
8.	Podsumowanie .....	28
9.	Literatura .....	29

## 1. Wstęp

Dynamicznie zmieniające się środowisko funkcjonowania organizacji objawiające się m. in. postępowaniem technologicznym, skracaniem cyklu życia produktów i usług, ulegającym ciągłym przeobrażeniom wymaganiom klientów i innych interesariuszy nakłada na kierownictwo organizacji coraz większe wymagania w zakresie doskonałości operacyjnej i elastyczności w działaniu. W obliczu tych zjawisk jedną z kluczowych kompetencji staje się umiejętność organizacji do zarządzania procesami biznesowymi. Zarządzanie procesami biznesowymi to systematyczne podejście do identyfikacji, modelowania, analizy, projektowania, wdrażania, monitorowania i doskonalenia procesów biznesowych w celu ciągłego usprawniania swojej działalności. Jest to dziedzina dynamicznie rozwijająca się od kilkudziesięciu lat, która w ostatnim okresie zyskuje bardzo szybko na popularności – głównie za sprawą rozwoju technologii w postaci oprogramowania wspierającego mierzenie i usprawnianie procesów. Duży wpływ na rozwój zarządzania procesowego ma również tzw. sztuczna inteligencja i wiążąca się z nią robotyzacja i automatyzacja procesów biznesowych. Celem niniejszego opracowania jest uporządkowanie podstawowych informacji o zarządzaniu procesami biznesowymi, przybliżenie kluczowych koncepcji i narzędzi wspierających ten obszar oraz wskazanie tematów i kierunków do dalszego samodzielnego pogłębiania wiedzy.

## 2. Podejście strukturalne i procesowe w zarządzaniu

Powszechnie przyjmuje się, że zarządzanie polega na takim uporządkowaniu działalności organizacji, by poprzez realizację określonych zadań osiągała ona swoje cele w sposób skuteczny i efektywny. Aby to było możliwe, konieczne jest stworzenie pewnych ram działania, które mogą przyjąć dwie podstawowe formy – podejście strukturalne i podejście procesowe.

W podejściu strukturalnym (statycznym, funkcjonalnym) kładzie się nacisk na ustalenie zależności hierarchicznych, przyporządkowanie ludzi oraz zasobów do określonych jednostek organizacyjnych. Wyrazem tego podejścia są np. schematy organizacyjne, regulaminy, opisy stanowisk pracy. Z kolei w podejściu procesowym (dynamicznym) kładzie się nacisk na dostarczenie klientom, interesariuszom, beneficjentom (szczegółowo wyjaśniające zagadnienie klienta w sektorze publicznym

zawarto w ramce) wartości poprzez realizację określonych sekwencji działań, zwanych procesami.

Na schemacie przedstawiono współistnienie obydwu tych podejść.

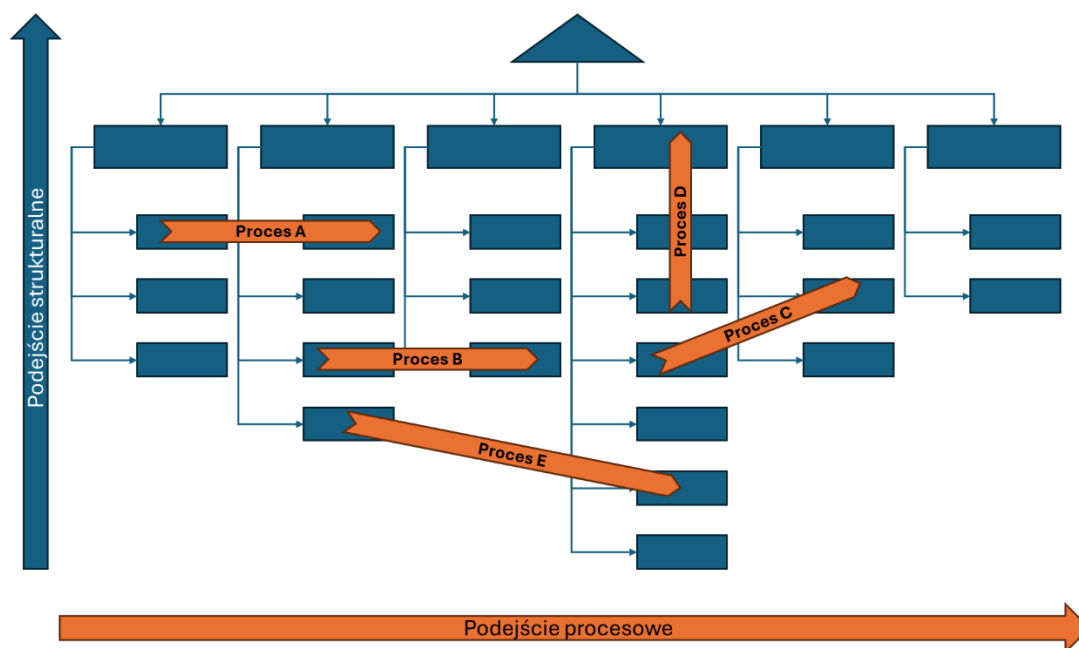
### WAŻNE!

**Klient** to osoba, grupa osób lub instytucja, której tworzymy wartość. Wartość ta może być związana z dostarczeniem produktu lub usługi. W sektorze publicznym również mamy do czynienia z klientami – z tą różnicą, że najczęściej nie płacą oni bezpośrednio za dostarczoną wartość. Jednocześnie wyróżniamy dwie grupy klientów:

- Zewnętrznych:** w tym rozumieniu (i w całym niniejszym opracowaniu) będziemy używać terminu klient zewnętrzny na określenie kluczowych interesariuszy, dla których instytucja/organizacja realizuje procesy. Dla uczelni wyższej będą to studenci, dla Urzędu Gminy mieszkańcy gminy, dla Urzędu Zamówień Publicznych – uczestnicy rynku zamówień publicznych itp.
- Wewnętrznych:** zlokalizowani są wewnątrz naszej organizacji. Im również należy dostarczyć wartość. Np. dla procesu przygotowania planu zakupów na dany rok klientem może być dział finansowy, kierownictwo organizacji.

Z perspektywy zamówień klientem będzie uczestnik rynku zamówień publicznych.

**Rysunek 1. Podejście strukturalne i procesowe w zarządzaniu**



Źródło: opracowanie własne

Z perspektywy klienta (zarówno zewnętrznego jak i wewnętrznego) istotne jest sprawne tworzenie wartości – a ta powstaje wyłącznie wyniku realizacji procesów. Jak widać na schemacie, procesy bardzo często będą przekraczać granice poszczególnych komórek organizacyjnych, departamentów itp. – i w związku z tym będą wymagały

specjalnych rozwiązań do zarządzania nimi. W przypadku braku świadomości tych zjawisk najczęściej będzie dochodziło do wielu niekorzystnych zjawisk w organizacji, jak np.:

- Skupienie na interesach własnych jednostki, działu, departamentu,
- rywalizacja między jednostkami o zasoby, wpływy,
- tzw. suboptymalizacja – usprawnianie swoich zadań w procesie kosztem innych zadań lub końcowego wyniku procesu,
- brak zainteresowania wynikami procesu – chęć wyłącznie „wypchnięcia” procesu poza swój dział,
- utrata kontaktu z klientami (zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi),
- obniżenie skuteczności działania całej organizacji.

Jednocześnie należy wyraźnie zaznaczyć, że podejście procesowe nie postuluje likwidacji struktury organizacyjnej i skupienie się wyłącznie na procesach. Dobrze zaprojektowana struktura – o odpowiedniej liczbie szczebli, rozpiętości kierowania, komunikacji – służy wsparciu sprawnej realizacji procesów. A zatem stanowi istotne uzupełnienie podejścia procesowego. Pozwala też dokonać logicznego z punktu widzenia specyfiki i celów danej organizacji podziału jej na obszary. Najczęściej podział ten może odbywać się według trzech kryteriów:

- funkcjonalnego (np. zamówienia, administracja, finanse, badania i rozwój itp.),
- produktowego (np. szkolenia, publikacje, badania, infrastruktura)
- terytorialnego (np. delegatury wojewódzkie urzędu centralnego)

Oczywiście możliwe jest łączne stosowanie poszczególnych kryteriów na określonych poziomach hierarchii. Na przykład: na pierwszym szczeblu organizacja może dokonać podziału funkcjonalnego tworząc departament sprzedaży. Następnie w ramach tego departamentu dokonuje dalszego podziału według produktów tworząc wydział sprzedaży wody, sprzedaży soków itd.

### **WAŻNE!**

#### **1. Podejście strukturalne to:**

- a. Orientacja na strukturę i hierarchię
- b. Podział organizacji na departamenty, działy, wydziały itp.
- c. Większa stabilność
- d. Nastawienie na odgórne wyznaczanie celów i kontrolę

#### **2. Podejście procesowe to:**

- a. Orientacja na tworzenie wartości dla klientów (zewnętrznych i wewnętrznych)
- b. Podział organizacji na procesy, podprocesy, działania itp.
- c. Większa elastyczność
- d. Nastawienie na samokontrolę i doskonalenie

#### **3. Obydwa podejścia uzupełniają się, a nie wykluczają!**

### 3. Klasyfikacja procesów

Najczęściej spotykane klasyfikacje procesów dzielą je ze względu na udział procesów w wytwarzaniu rezultatu (procesy podstawowe, pomocnicze i zarządcze), według poziomu procesów (megaprocesy, procesy i podprocesy), według znaczenia dla instytucji/organizacji (procesy kluczowe i niekluczowe), według postaci rezultatu (procesy usługowe, produktowe i nominalne), według odbiorców rezultatu (procesy wewnętrzne i zewnętrzne), według rodzaju (między innymi procesy produkcyjne, zakupowe, handlowe, finansowe, inwestycyjne), według poziomu innowacyjności (procesy innowacyjne, nieinnowacyjne) oraz według powtarzalności (procesy powtarzalne, niepowtarzalne).

## Rysunek 2. Klasyfikacja procesów biznesowych

Według udziału procesów w wytwarzaniu rezultatu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesy podstawowe</li><li>• Procesy pomocnicze</li><li>• Procesy zarządcze</li></ul>
Według poziomu procesów	<ul style="list-style-type: none"><li>• Megaprocesy</li><li>• Procesy</li><li>• Podprocesy</li></ul>
Według znaczenia dla przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesy kluczowe</li><li>• Procesy niekluczowe</li></ul>
Według postaci rezultatu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesy usługowe</li><li>• Procesy produktowe</li><li>• Procesy nominalne</li></ul>
Według odbiorców rezultatu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesy wewnętrzne</li><li>• Procesy zewnętrzne</li></ul>
Według rodzaju	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesy produkcyjne</li><li>• Procesy zakupowe</li><li>• Procesy handlowe (w tym sprzedażowe)</li><li>• Procesy finansowe (w tym księgowo)</li><li>• Procesy inwestycyjne</li><li>• Inne (zgodnie z nazwą działu)</li></ul>
Według poziomu innowacyjności	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesy innowacyjne</li><li>• Procesy nieinnowacyjne</li></ul>
Według powtarzalności	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesy powtarzalne</li><li>• Procesy niepowtarzalne</li></ul>

Źródło: M. Trocki, *Procesy jako przedmiot zarządzania procesowego*, [w:] *Polska w Unii Europejskiej – strategię rozwoju, perspektywy i problemy*, red. J. Nowakowski, A. Skowronek-Mielczarek, KZiF SGH, Warszawa 2005, s. 333

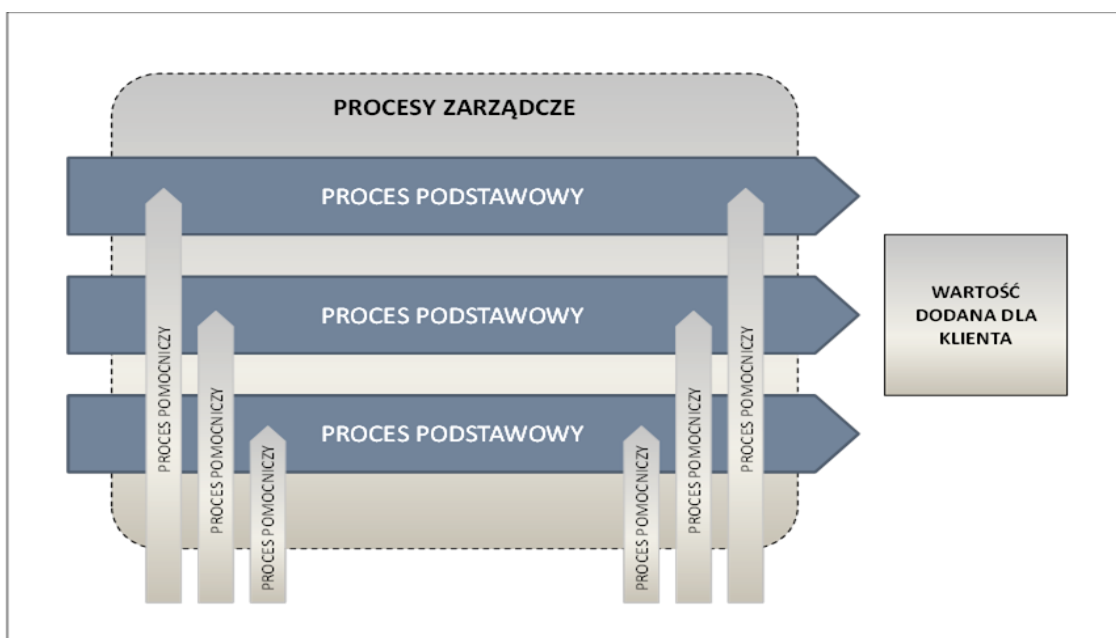
W organizacjach najczęściej stosuje się podział procesów według ich udziału w wytwarzaniu rezultatu, zgodnie z którym możemy wyróżnić<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Association of Business Process Management Professionals, *Business Process Management ...*, op. cit., s. 42.

- procesy podstawowe, zwane też głównymi (ang. core processes), operacyjnymi, wykonawczymi bądź produktowymi,
- procesy pomocnicze (ang. support processes), zwane także procesami wsparcia bądź procesami obsługi,
- procesy zarządcze (ang. management processes), zwane także procesami zarządzania.

Zgodnie z szacunkami, w większości firm procesy podstawowe stanowią dwadzieścia procent działań biznesowych, procesy pomocnicze – siedemdziesiąt procent, a procesy zarządcze – dziesięć procent.

**Rysunek 3. Podział procesów według udziału w wytwarzaniu rezultatu**



Źródło: Opracowanie własne

### Procesy podstawowe

Procesy podstawowe to kompleksowe, międzyfunkcyjne procesy, które bezpośrednio dostarczają wartość klientom. Procesy podstawowe są często nazywane procesami głównymi (ang. core processes), ponieważ reprezentują podstawowe czynności, które organizacja wykonuje, aby wypełnić swoją misję. Procesy te tworzą łańcuch wartości, w którym każdy krok dodaje wartość do poprzedniego kroku, mierzoną jego wkładem w tworzenie lub dostarczanie produktu lub usługi dla klienta zewnętrznego<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Association of Business Process Management Professionals, *Business Process Management ...*, op. cit., s. 42.



Procesy podstawowe charakteryzują się następującymi cechami:

- w efekcie ich działania powstaje produkt (wyrób, usługa, informacja) związany bezpośrednio z podstawowym rodzajem działania danej organizacji,
- przyczyniają się do wytworzenia wartości dodanej dla klienta zewnętrznego,
- ich sprawność bezpośrednio wpływa na efektywność całej instytucji,
- powiązane ze sobą tworzą tzw. megaproces, czyli sekwencję zdefiniowanych procesów, stanowiących przekrojowy opis działań najważniejszych z punktu widzenia celów, dla jakich powstała dana instytucja.

Typowymi przykładami procesów podstawowych są<sup>3</sup>:

- rozwój produktu/usługi,
- udostępnianie produktu/usługi,
- utrzymanie produktu/usługi,
- zakończenie użytkowania wyrobu/świadczenia usługi.

### **Procesy pomocnicze**

Procesy pomocnicze są zaprojektowane tak, aby wspierać podstawowe procesy, często poprzez zarządzanie zasobami i/lub infrastrukturą wymaganą przez podstawowe procesy<sup>4</sup>. Procesy pomocnicze nie przekładają się w sposób bezpośredni na wytworzenie wartości dodanej dla klienta, lecz tworzą warunki niezbędne do wytworzenia tej wartości. Są traktowane jako procesy uzupełniające dla poprawnego przebiegu procesów podstawowych i są nakierowane na klientów wewnętrznych<sup>5</sup>.

Procesy pomocnicze charakteryzują się następującymi cechami:

- powstają w celu sprawnego funkcjonowania i wsparcia realizacji procesów podstawowych,
- mają pośredni wpływ na wartość dodaną dla klienta zewnętrznego poprzez umożliwienie jej tworzenia przez procesy podstawowe,
- mają bezpośredni wpływ na kreację wartości dla klienta wewnętrznego, którym są realizatorzy procesów podstawowych i innych pomocniczych,

---

<sup>3</sup> M. Trocki, *Procesy jako przedmiot zarządzania procesowego ...*, op. cit., s. 327-336.

<sup>4</sup> Association of Business Process Management Professionals, *Business Process Management ...*, op. cit., s. 42.

<sup>5</sup> A.Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 57.

- najczęściej zalicza się do nich procesy pośrednio wpływające na sytuację rynkową firmy<sup>6</sup>.

Do procesów pomocniczych zalicza się między innymi<sup>7</sup>:

- procesy wsparcia zaopatrzeniowego – zapewniające zaopatrzenie procesów podstawowych w odpowiednie dobra zaopatrzeniowe,
- procesy wsparcia technicznego – zapewniające wyposażenie procesów podstawowych w odpowiednie środki techniczne,
- procesy wsparcia kadrowego – zapewniające zatrudnienie i utrzymanie właściwych wykonawców dla procesów podstawowych,
- procesy wsparcia finansowego – zapewniające niezbędne finansowanie i obsługę finansowo-księgową procesów podstawowych,
- procesy wsparcia informacyjnego – zapewniające stworzenie odpowiedniego systemu informacyjnego oraz jego właściwego funkcjonowania,
- procesy wsparcia administracyjnego i biurowego – zapewniające właściwą obsługę administracyjno-biurową procesów podstawowych.

Fakt, że procesy wsparcia nie przynoszą bezpośrednio wartości klientom, nie oznacza, że nie są one ważne dla organizacji. Procesy wsparcia mogą być krytyczne i strategiczne dla organizacji, ponieważ bezpośrednio wpływają na zdolność organizacji do skutecznego wykonywania podstawowych procesów<sup>8</sup>.

### **Procesy zarządcze**

Procesy zarządcze to zbiór czynności mających na celu zarządzanie (w tym: planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie, sterowanie, pomiar wyników) i rozwój pozostałych procesów<sup>9</sup>. Procesy zarządcze służą do pomiaru, monitorowania i kontrolowania działań biznesowych, a także zapewniają, że podstawowy lub wspierający proces spełnia cele operacyjne, finansowe, regulacyjne i prawne.

---

<sup>6</sup> P. Grajewski, *Organizacja ...*, op. cit., s. 66.

<sup>7</sup> M. Trocki, *Procesy jako przedmiot zarządzania procesowego ...*, op. cit., s. 327-336.

<sup>8</sup> Association of Business Process Management Professionals, *Business Process Management ...*, op. cit., s. 42.

<sup>9</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 67.

Procesy te nie stanowią bezpośredniej wartości dodanej dla klientów, ale są niezbędne, aby organizacja działała efektywnie i wydajnie<sup>10</sup>.

Cechy charakterystyczne, różniące te procesy od podstawowych oraz pomocniczych, to przede wszystkim<sup>11</sup>:

- nadają kierunek sprawnego działania całej organizacji, zarządzając jej działaniami,
- określają politykę i cele zarządzania: planowanie strategii organizacji, planowanie zasobów materiałowych i finansowych,
- koordynują (harmonizują) procesy podstawowe i procesy pomocnicze,
- mają charakter koncepcyjny, ich efektem najczęściej jest usługa o charakterze niematerialnym.

Wśród procesów zarządczych wymienia się między innymi<sup>12</sup>:

- procesy organizacji prac projektowych i wdrożeniowych procesów podstawowych,
- procesy projektowania procesów podstawowych,
- procesy wdrażania procesu wykonawczego procesów podstawowych,
- procesy nadzoru nad realizacją procesów podstawowych.

Zaklasyfikowanie poszczególnych procesów do odpowiedniej grupy procesów podstawowych, pomocniczych lub zarządczych odbywa się indywidualnie w każdej organizacji i może różnić się od wskazanego powyżej.

Wszystkie wymienione powyżej rodzaje procesów (podstawowe, pomocnicze i zarządcze) są ze sobą powiązane. Oznacza to, że chociaż to procesy podstawowe dostarczają bezpośredniej wartości dla klienta zewnętrznego, to odpowiednie zarządzanie i ciągłe doskonalenie<sup>13</sup> wszystkich grup procesów jest konieczne z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania nie tylko tychże procesów, ale także instytucji/organizacji jako całości.

---

<sup>10</sup> Association of Business Process Management Professionals, *Business Process Management ...*, op. cit., s. 42.

<sup>11</sup> A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 57.

<sup>12</sup> M. Trocki, *Procesy jako przedmiot zarządzania procesowego ...*, op. cit., s. 327-336.

<sup>13</sup> Zob.: R. Brajer-Marczak, *Czynniki determinujące doskonalenie procesów ...*, op. cit., s. 25-33; P.

Bartkowiak, I. Grabowska, *Implementacja zarządzania procesowego – studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 2, s. 10-19; A. Marciszewska, *Podejście procesowe w zarządzaniu małą firmą*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009, nr 52, s. 75; R. Haffer, *Samocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstwem. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Poznań 2011.

### WAŻNE!

W organizacjach najczęściej stosuje się podział procesów według ich udziału w wytwarzaniu rezultatu, zgodnie z którym możemy wyróżnić:

- procesy podstawowe - kompleksowe, międzyfunkcyjne procesy, które bezpośrednio dostarczają wartość klientom,
- procesy pomocnicze - zaprojektowane tak, aby wspierać podstawowe procesy, często poprzez zarządzanie zasobami i/lub infrastrukturą wymaganą przez podstawowe procesy,
- procesy zarządcze - zbiór czynności mających na celu zarządzanie (w tym: planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie, sterowanie, pomiar wyników) i rozwój pozostałych procesów.

## 4. Modele referencyjne w zarządzaniu procesami

Spojrzenie na organizację z perspektywy procesów w niej zachodzących pozwala uzyskać wiele korzyści, m. in.:

- lepsze rozumienie sposobu tworzenia wartości dla klientów – zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych,
- usprawnienie koordynacji między procesami,
- poprawa stabilności organizacji,
- zwiększenie efektywności funkcjonowania,
- usprawnienie przepływu informacji, komunikacji,
- redukcję kosztów funkcjonowania.

Aby organizacja mogła uzyskać wspomniane korzyści, niezbędne jest stworzenie spójnego modelu procesowego całej organizacji, który pozwoli nie tylko nazwać procesy, ale też określi ich miejsce i rolę w tworzeniu wartości dla klientów, znaczenie dla tworzenia i utrzymania przewag konkurencyjnych oraz zdefiniuje powiązania między procesami – takie jak np. przepływ informacji, zasobów, następstwo przyczynowo - skutkowe oraz wskaże odpowiedzialności za poszczególne procesy. Pozwoli również uzyskać spójność między strategią organizacji, a procesami w niej zachodzącymi. Najczęściej w praktyce zarządzania modele takie nazywamy procesowymi modelami referencyjnymi (ang. business proces reference model) i pomagają one opracować tzw. architekturę procesową organizacji.

Procesowe modele referencyjne to określone ramy mające charakter standardu, klasyfikujące w określony sposób procesy w organizacji i opisujące najlepsze praktyki dla różnych procesów biznesowych w określonych dziedzinach. Najbardziej klasyczny model procesowy, wyróżniający grupy procesów wykonawczych (głównych), zarządczych i wspierających został opisany w poprzednim podrozdziale. W tym syntetycznie przedstawiono najważniejsze modele referencyjne opracowane przez firmy i instytucje zajmujące się zarządzaniem procesami biznesowymi.

Jednym z najpopularniejszych modeli w praktyce jest Model APQC, czyli Process Classification Framework (PCF). Został opracowany przez American Productivity & Quality Center (APQC). Jego konstrukcja tworzy hierarchię procesów biznesowych, które są podzielone na różne kategorie i podkategorie. Model APQC, podobnie jak wspomniany model klasyczny wyróżnia trzy grupy procesów oraz przykładowe podprocesy:

#### Procesy operacyjne:

- Zdefiniowanie wizji oraz strategii
- Rozwój produktów i usług
- Sprzedaż i marketing
- Zaopatrzenie
- Obsługa klienta

#### Procesy wspierające:

- Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Zarządzanie technologią informatyczną
- Zarządzanie finansami
- Zarządzanie zasobami
- Ochrona środowiska i BHP
- Komunikacja zewnętrzna
- Zarządzanie wiedzą

#### Procesy zarządcze:

- Zarządzanie strategiczne
- Zarządzanie ryzykiem
- Zarządzanie wydajnością

Model ten służy organizacjom jako punkt wyjścia do opracowania własnych modeli, w pełni odzwierciedlających specyfikę branży lub obszaru działalności.

Nieco inne spojrzenie na model procesowy proponuje organizacja Supply Chain Council, która opracowała narzędzie SCOR (Supply Chain Operations Reference). Wyróżnia on następujące grupy procesów:

1. **Planowanie:** zestaw procesów planowania popytu, podaży oraz projektowania łańcucha dostaw
2. **Zaopatrzenie:** procesy pozyskiwania zasobów od dostawców, a także zarządzania relacjami z nimi.
3. **Produkcja:** procesy produkcyjne takie jak wytwarzanie, montaż i testowanie produktów.
4. **Dystrybucja:** procesy logistyczne – zarówno wewnątrz organizacji jak i związane z dystrybucją do klienta
5. **Zwroty:** procesy obsługi zwrotów produktów od klientów i od dostawców oraz procesy związane z recyklingiem i utylizacją odpadów.

Model ten jest szczególnie ceniony w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Pozwala bowiem obejmować swoim zasięgiem nie tylko procesy wewnątrz przedsiębiorstwa, ale w całym łańcuchu tworzenia wartości – od dostawców i ich dostawców, aż do ostatecznych klientów. Jest to szczególnie istotne podejście w obliczu wzrostu znaczenia raportowania ESG. W sektorze publicznym można zaobserwować zainteresowanie tym podejściem np. w przypadku inwestycji infrastrukturalnych.

Kolejnym ważnym modelem jest ten opracowany przez firmę IDS Scheer, obecnie Software AG. ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) stanowi kompleksowe narzędzie do definiowania, modelowania, analizy i optymalizacji procesów biznesowych. Najważniejsze elementy modelu to tzw. perspektywy:

- **Organizacyjna:** struktura organizacyjna, jasno określone role i odpowiedzialności.
- **Funkcjonalna:** zestaw funkcji i działań wykonywanych w ramach procesów.
- **Danych:** informacje i dane wykorzystywane w procesach.
- **Kontroli:** przepływ procesów i zależności między nimi.
- **Wydajności:** miary i wskaźniki wydajności procesów.

Model ARIS jest wspierany przez rozbudowane narzędzie informatyczne pozwalające realizować wszystkie funkcje zarządzania procesami biznesowymi.

W tabeli wymieniono inne ważne modele referencyjne – na tej podstawie czytelnik może pogłębiać swoją wiedzę na ten temat.

**Tabela 2: Wybrane modele referencyjne w zarządzaniu procesami**

Modele referencyjne stosowane często w sektorze publicznym	Modele referencyjne przeznaczone dla sektora prywatnego – mogące znaleźć zastosowanie w sektorze publicznym po dopasowaniu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ITIL (Information Technology Infrastructure Library): Model referencyjny dla zarządzania usługami IT.</li> <li>• COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies): Model opracowany przez ISACA, który jest powszechnie stosowany w zarządzaniu ryzykiem IT.</li> <li>• TOGAF (The Open Group Architecture Framework) to model zarządzania architekturą korporacyjną informacyjną w organizacjach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eTOM (Enhanced Telecom Operations Map). Jest to standardowy model procesowy opracowany przez TM Forum, który jest szeroko stosowany w branży telekomunikacyjnej.</li> <li>• ARIS (Architecture of Integrated Information Systems)</li> <li>• Process Classification Framework (PCF) opracowany przez American Productivity &amp; Quality Center (APQC)</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne*

Podsumowując, procesowe modele referencyjne pozwalają organizacjom osiągnąć szereg korzyści:

- Ustrukturyzowane podejście do zarządzania procesami, pozwalające wdrożyć sprawdzone praktyki.
- Skalowalność rozwiązań pozwalająca w pełni dopasować modele do specyfiki swojej organizacji.

- Możliwość porównywania rozwiązań i organizacji między sobą (benchmarking).
- Tworzenie wspólnego języka i struktury procesów biznesowych, co ułatwia komunikację i współpracę wewnątrz organizacji, jak i z jej otoczeniem.

### WAŻNE!

**Procesowe modele referencyjne** służą jako wsparcie w procesie projektowania architektury procesowej organizacji.

**Zawsze należy dokonać dopasowania rozwiązań zaproponowanych przez modele do specyfiki swoich organizacji.**

Najważniejsze modele referencyjne to APQC, SCOR, ARIS, ITIL, COBIT, eTOM, TOGAF.

## 5. Role w zarządzaniu procesami

Organizacje najczęściej definiują trzy najważniejsze role uczestniczące w zarządzaniu procesami<sup>14</sup>:

- architekt (sponsor) procesu,
- kierownik (właściciel) procesu,
- operator (uczestnik) procesu.

W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że architekt (sponsor) procesu odpowiada za wyznaczenie celów procesowych oraz zapewnienie właścicielowi zasobów do ich realizacji, kierownik (właściciel) procesu odpowiada za realizację tych celów przy wykorzystaniu zasobów udostępnionych przez sponsora, a operatorzy (uczestnicy) procesów realizują procesy zgodnie z cechami ustalonymi przez sponsora i wytycznymi opracowanymi przez właściciela procesu.

Szczegółowy zakres odpowiedzialności dla tych trzech ról został przedstawiony w tabeli zamieszczonej poniżej.

**Tabela 2. Role w zarządzaniu procesami**

Architekt biznesowy (Sponsor procesu)	Kierownik procesu (Właściciel procesu)	Operator procesu (Uczestnik procesu)
1. Tworzy i rozwija architekturę procesów w swojej domenie: - identyfikuje kluczowe procesy,	1. Odpowiada za kształt i poprawną realizację procesu, którym zarządza:	1. Wykonuje czynności wymagane w procesie zgodnie z dokumentacją procesu.

<sup>14</sup> M. Trocki, *Zarządzanie procesowe i projektowe*, Materiały niepublikowane, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2020.



<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizuje je,</li> <li>- zapewnia – wraz z zarządzającym domeną – odpowiednią alokację zasobów do procesów.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Wyznacza priorytety.</li> <li>3. Ustala cele usprawnień.</li> <li>4. Powołuje kierowników (właścicieli) procesów.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dokonuje oceny i analizy procesu jako takiego oraz w interakcji z innymi procesami,</li> <li>- monitoruje i rozwiązuje problemy związane z organizacją procesu (niemające charakteru operacyjnego),</li> <li>- definiuje i wdraża miary i wskaźniki efektywności procesu, raportuje wyniki pomiarów architektowi biznesowemu.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Jest odpowiedzialny za dokumentację procesu (opisy, modele).</li> <li>3. Jest zaznajomiony z narzędziami i technikami zarządzania procesami.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Wykonuje pomiary niezbędne w celu sprawdzenia efektywności procesu.</li> <li>3. Przygotowuje i raportuje zebrane z pomiarów dane.</li> </ol>
---	---	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Trocki, Zarządzanie procesowe i projektowe, Materiały niepublikowane, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2020

Warto zwrócić uwagę, że opisane powyżej role wymagają bieżącej i ścisłej współpracy, aby proces mógł osiągnąć oczekiwane rezultaty. Wzajemne zależności pomiędzy zadaniami wykonywanymi przez sponsora, właściciela i uczestnika procesu zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

**Tabela 2. Role w zarządzaniu procesami – zależności**

Architekt biznesowy (Sponsor procesu)	Kierownik procesu (Właściciel procesu)	Operator procesu (Uczestnik procesu)
Definiuje cele procesu		
Zatwierdzają cele i wymagania interesariuszy. Zatwierdzają priorytety oraz oczekiwany rezultat końcowy procesu		
Dokumentują proces		
		Realizuje proces
Analizują raporty		Dokonywa pomiarów i raportuje
Uzgadniają cele usprawnień		
Pracują nad usprawnieniami procesów		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Trocki, Konceptcje procesowe i projektowe w zarządzaniu, Szkoła Letnia Zarządzania 2014: Klasyczne i współczesne koncepcje zarządzania. Aspekty teoretyczne i praktyczne, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN / Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Boszkowo 2014, s. 31

W dalszej części materiału zostanie opisana rola właściciela procesu jako osoby mającej największy wpływ na ostateczny kształt i wyniki osiągnięte w ramach jego realizacji.

**Właściciel procesu** to osoba odpowiedzialna za nadzór i ciągłe doskonalenie procesu. Zakres jego obowiązków obejmuje koordynację prac zespołu procesowego oraz przygotowanie, utrzymanie i aprobowanie dokumentacji procesowej (procedury, diagramy przebiegu procesu). Pozycja właściciela procesu w ramach organizacji powinna być wystarczająco silna, aby mógł on pozyskać zasoby niezbędne nie tylko do bieżącego funkcjonowania procesu, ale także dla przeprowadzenia jego optymalizacji<sup>15</sup>. Właściciel procesu nie ogranicza się do opracowania procesu i jego oceny. Zapewnia także wsparcie i pomoc ludziom, którzy go realizują. Zapewnia im szkolenia i jest dla nich źródłem informacji<sup>16</sup>. Najczęściej spotykanym w literaturze modelem opisującym sposób działania właściciela procesu jest model PDCA (Plan, Do, Check, Act).

### Model PDCA

Popularność modelu PDCA, zwanego także cyklem Deminga, związana jest z tym, że z jednej strony w sposób bardzo przystępny przedstawia on sposób zachowania właściciela procesu, a z drugiej – kładzie nacisk na najważniejszy aspekt jego działania – dążenie do ciągłego doskonalenia procesu. Deming stwierdził, że aby optymalizować jakość realizacji procesu, jego właściciel powinien w sposób świadomy realizować czteroetapowy program: Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź, Zastosuj<sup>17</sup>.

**Zaplanuj** – w fazie planowania procesy są identyfikowane, modelowane oraz optymalizowane. W literaturze przedmiotu często spotykana jest opinia, że jest to najistotniejsza spośród faz występujących w cyklu Deminga. Produktem końcowym tego etapu powinien być precyzyjny plan, który zostanie wdrożony w fazach następnych.

**Wykonaj** – w fazie wykonawczej następuje wdrożenie przygotowanych wcześniej rozwiązań. Jeżeli jest to możliwe, wdrożenie to powinno odbywać się w tak zwanym środowisku testowym (wybrana część instytucji/organizacji), lecz jednocześnie powinno

---

<sup>15</sup> Zob.: R. Brajer-Marczak, *Właściciel procesu w teorii i praktyce przedsiębiorstw ukierunkowanych w zarządzaniu na jakość*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2009, nr 12, s. 7-14; D. Klujsza, *Właściciel procesów w strukturze organizacyjnej*, „CFO Magazyn” 2005, nr 1; R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne – Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 377.

<sup>16</sup> M. Hammer, *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku ...*, op. cit., s. 100.

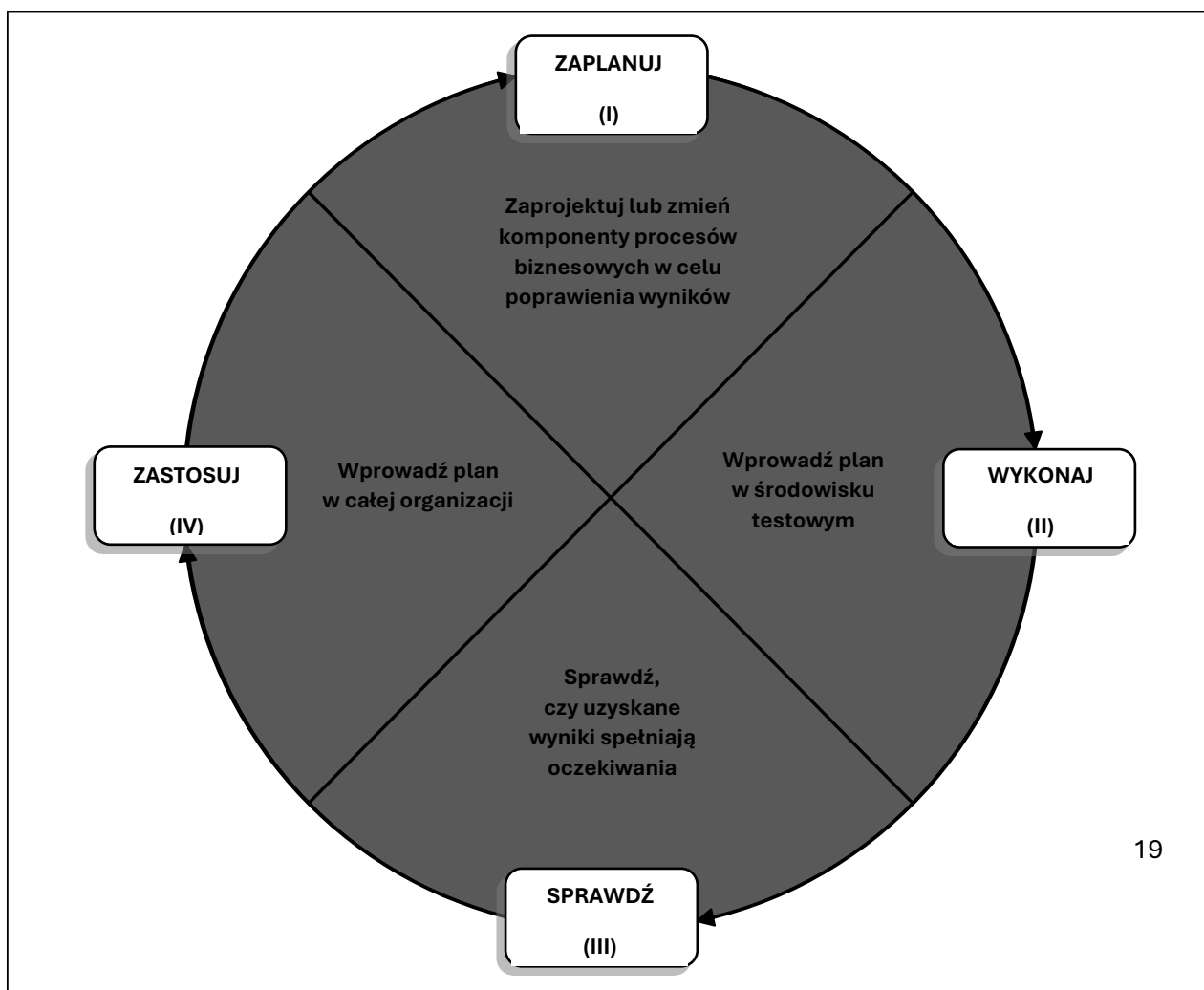
<sup>17</sup> P. Grajewski, *Organizacja ...*, op. cit., s. 104. Zob. też: A. Blikle, *Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Helion, Gliwice 2014; A. Starosta, *Cykl PDCA w zarządzaniu antykrzysowym na przykładzie polskich przedsiębiorstw*, Nauki o Zarządzaniu / Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu 2016, nr 1(26), s. 142-151; I. Kędzierska-Bujak, *Wykorzystanie cyklu Deminga do podnoszenia jakości nauczania rachunkowości na uczelniach oraz modyfikacji specjalności na kierunku finanse i rachunkowość*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2013, nr 61, s. 109-118.

w pełnym zakresie odzwierciedlać charakter proponowanych zmian. W tej fazie zbierane są szczegółowe informacje na temat parametrów procesu uzyskanych po wprowadzeniu zmiany.

**Sprawdź** – w tej fazie następuje konfrontacja wyników otrzymanych w fazie II z założeniami poczynionymi w fazie I. Jeżeli wprowadzone rozwiązanie spełniło stawiane przed nim oczekiwania, zostanie ono skierowane do implementacji. W przeciwnym wypadku rozwiązanie powinno zostać odrzucone lub też ponownie skierowane do fazy planowania.

**Zastosuj** – w przypadku, gdy weryfikacja przeprowadzona w fazie III przyniosła pozytywne rezultaty, następuje pełne wdrożenie opracowanego rozwiązania.

Rysunek 4. Model PDCA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Zur Muehlen, *Workflow-based process controlling*, Berlin 2002

### **WAŻNE!**

Organizacje najczęściej definiują trzy najważniejsze role uczestniczące w zarządzaniu procesami<sup>1</sup>:

- architekt (sponsor) procesu - odpowiada za wyznaczenie celów procesowych oraz zapewnienie właścicielowi zasobów do ich realizacji,
- kierownik (właściciel) procesu - odpowiada za realizację tych celów przy wykorzystaniu zasobów udostępnionych przez sponsor,
- operator (uczestnik) procesu - realizują procesy zgodnie z cechami ustalonymi przez

## 6. Modelowanie procesów

Modelowanie procesów biznesowych ma na celu zaprojektowanie, a następnie wdrożenie standardowego sposobu realizacji procesów biznesowych. Najważniejsze terminy związane z modelowaniem procesów to:

Procedura - opisowa forma przedstawienia przebiegu procesu,

Diagram – graficzna reprezentacja procesu, umożliwiające jego lepsze zrozumienie,

Notacja – opis zasad i definicji symbolów używanych przy konstrukcji diagramów umożliwiający stworzenie środowiska, w którym osoby przygotowujące i odczytujące diagram rozumiały go w sposób jednoznaczny,

UML (Unified Modeling Language) oraz BPMN (Business Process Modeling Notation) – najczęściej używane notacje do modelowania procesów biznesowych.

BPMN (Business Process Modeling Notation) jest graficzną notacją służącą do opisywania modeli biznesowych. Cechami charakterystycznymi notacji BPMN jest jej

uniwersalność, skalowalność oraz jednoznaczność, które powodują, że jest ona wykorzystywana zarówno przez menedżerów procesów, jak i przez specjalistów z branży informatycznej, projektujących i wdrażających oprogramowanie wspierające procesy biznesowe<sup>18</sup>.

Pierwsza wersja notacji BPMN (wersja 1.0) została opublikowana w roku 2004. Dwa lata później notacja ta została oficjalnie uznana za standard przygotowania opisu procesów biznesowych przez Object Management Group. W kolejnych latach notacja BPMN była sukcesywnie rozwijana (w roku 2008 została przedstawiona wersja 1.2 notacji, a w roku 2010 – wersja 2.0).

Najczęściej spotykane symbole w notacji BPMN to:

**Zadania** – symbolizuje je figura przypominająca prostokąt z zaokrąglonymi wierzchołkami. Zadania angażują zasoby instytucji/organizacji. Zadania wykonywane są najczęściej przez jednego lub kilku pracowników, choć zdarzają się również zadania wykonywane automatycznie (bez udziału człowieka).

**Zdarzenia** – oznaczane są symbolem okręgu, nie angażują zasobów instytucji/organizacji, a ich czas trwania wynosi 0. Każdy proces rozpoczyna się od zdarzenia początkowego, wywołującego proces, zaś kończy się zdarzeniem końcowym, opisującym efekt uzyskany w ramach realizacji danej ścieżki procesowej.

**Bramki decyzyjne** - służą do wskazania tych miejsc w procesie, gdzie następuje rozproszenie ścieżki procesowej na dwie lub więcej ścieżek, lub gdzie dwie lub kilka ścieżek schodzi się w jedną. Zgodnie z notacją BPMN bramki decyzyjne są oznaczone symbolem rombu.

**Strzałki sekwencyjne** - łączące omówione powyżej symbole służą do wskazania kolejności (sekwencji) w jakiej następują po sobie kolejne elementy. Strzałki te często nazywane są także strzałkami kontroli.

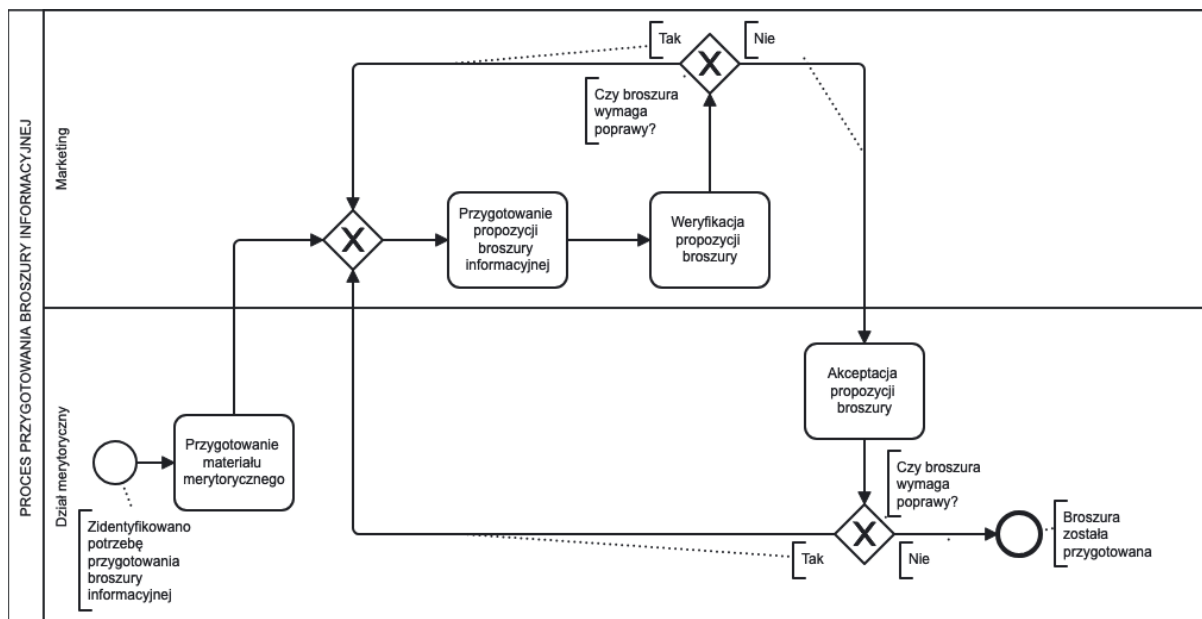
### **Przykładowy diagram BPMN**

Poniższy rysunek przedstawia diagram BPMN obrazujący uproszczony proces „Przygotowanie broszury informacyjnej”.

---

<sup>18</sup> P. Briol, *BPMN – the Business Process Modeling Notation*, Morriscille, 2008.

## Rysunek 5. Przykładowy diagram BPMN



Źródło: Opracowanie własne.

W proces „Przygotowanie broszury informacyjnej” zaangażowane są 2 działy – dział merytoryczny, zlecający przygotowanie broszury, oraz marketing, odpowiedzialny za jej przygotowanie.

Proces rozpoczyna się w momencie, gdy w dziale merytorycznym zostanie zidentyfikowana potrzeba przygotowania broszury. Pierwsze zadanie wchodzące w skład procesu wykonywane jest w dziale merytorycznym i polega na przygotowaniu materiału merytorycznego, który powinien zostać uwzględniony w broszurze. Proces kontynuowany jest w dziale marketingu, gdzie w pierwszej kolejności, na podstawie otrzymanego materiału merytorycznego, zostaje przygotowana propozycja broszury, a następnie propozycja ta zostaje poddana procedurze weryfikacji.

W zależności od decyzji podjętej przez osobę weryfikującą, możliwe są dwie dalsze ścieżki przebiegu procesu:

- jeżeli propozycja broszury zostanie zatwierdzona, jest ona przekazana do akceptacji w dziale merytorycznym;
- w przeciwnym wypadku, zostaje ona ponownie przekazana do pracownika odpowiedzialnego za przygotowanie broszury.

Gdy propozycja broszury zostanie przekazana do działu merytorycznego, pracownik tego działu może zgłosić uwagi do otrzymanego materiału, co oznacza, że broszura ponownie znajdzie się u pracownika działu marketingu. Jeżeli pracownik działu merytorycznego nie zgłosi żadnych uwag, broszura zostanie zaakceptowana, a proces zakończony.

### **WAŻNE!**

Opisowa forma przedstawienia przebiegu procesu nazywana jest procedurą.

W celu umożliwienia lepszego zrozumienia procesu, bardzo często poza procedurą przygotowane są także graficzne reprezentacje procesów zwane diagramami.

Aby osoby przygotowujące i odczytujące diagram rozumiały go w sposób jednoznaczny, opracowano szereg zasad dotyczących przygotowania diagramów procesów. Zasady te nazywane są notacjami.

Do najbardziej rozpowszechnionych notacji procesów biznesowych należą UML (Unified Modeling Language) oraz BPMN (Business Process Modeling Notation).

## **7. Usprawnianie i doskonalenie procesów**

W sposób ogólny usprawnianie i doskonalenie procesów biznesowych to wszelkie systematyczne działania mające na celu rozpoznanie i eliminację nieefektywności w przebiegu procesów w celu poprawy ich wydajności, efektywności, sprawności lub odporności. Obecnie jest to jeden z kluczowych obszarów funkcjonowania dojrzałych zarządczo organizacji – stanowi bowiem źródło przewag konkurencyjnych, pozwala obniżyć koszty działalności przy jednoczesnym podnoszeniu wydajności pracowników i zasobów. Bez względu na charakter organizacji, branżę lub sektor – usprawnianie procesów powinno być jednym z priorytetów kierownictwa.

Usprawnianie procesów dotyczy zawsze ich metryk, a zatem czterech kluczowych mierników:

- Czasu trwania
- Kosztu realizacji
- Jakości wyników

- Elastyczności

Podstawowym sposobem postępowania w usprawnianiu procesów jest tzw. koło Deminga, które zostało przedstawione na rysunku 4.

Schemat ten zakłada, że należy podejmować systematyczne działania mające na celu cykliczne powtarzanie przedstawionych czterech kroków, by wypracować w organizacji tzw. kulturę ciągłego doskonalenia.

Praktyka zarządzania procesami biznesowymi dostarcza wiele narzędzi wspierających doskonalenie procesów. Najpopularniejsze z nich zostały krótko scharakteryzowane. Są to Lean, Six Sigma i 5S.

Koncepcja **Lean**, czyli szczupła organizacja. U podstaw metody Lean leży działanie mające na celu likwidację wszelkiego rodzaju marnotrawstwa. Lean definiuje osiem rodzajów marnotrawstwa (określanego najczęściej jako Muda). Są to:

- wady/defekty (defects) – oznacza wytwarzanie produktów lub dostarczanie usług wadliwych, nienadających się do użytku przez klienta lub posiadających niepełną funkcjonalność. Powoduje to konieczność zwrotów, poprawek lub ponownego wytworzenia, co natychmiast przekłada się na straty dla organizacji.
- czekanie (waiting) – oznacza marnowanie czasu na oczekiwanie w procesie na surowce, dokumenty, pracowników, serwis itp.
- zbędny transport (unnecessary transport) – oznacza przenoszenie lub przewożenie obiektów między działami lub stanowiskami. Często jest to marnotrawstwo, które trudno wyeliminować, ponieważ logistyka wewnętrzna jest niezbędna.
- nadprocesowość (overprocessing) – oznacza sytuację, w której ludzie wykonują niepotrzebne zadania, np. stosują się do procedur, których nikt nie potrzebuje.
- zbędny ruch (unnecessary motion) – oznacza nadmiar ruchu w pracy pracownika, związanego np. z chodzeniem pomiędzy stanowiskami, piętami, urządzeniami lub konieczność wielokrotnego sięgania po narzędzie.
- nadmierne zapasy (excess inventory) – jest to sytuacja, w której gotowe produkty zalegają w magazynach zamiast zostać sprzedanymi klientowi. Zapasy dotyczą również półproduktów w ramach procesu produkcji. Zbyt wysokie stany zapasów



oznaczają konieczność ponoszenia kosztów składowania i zajmują powierzchnię, która mogłaby służyć np. do produkcji lub sprzedaży.

- nadprodukcja (overproduction) – jest to sytuacja powodująca nadmierne zapasy. Organizacja wytwarza więcej produktów niż wynika to z zapotrzebowania. W ramach procesu produkcji jest to również sytuacja, w której na określonych stanowiskach powstaje więcej półproduktów niż kolejne stanowiska są w stanie przyjąć.

W ramach ogólnego schematu wdrażania Lean w organizacji można wyróżnić następujące kroki:

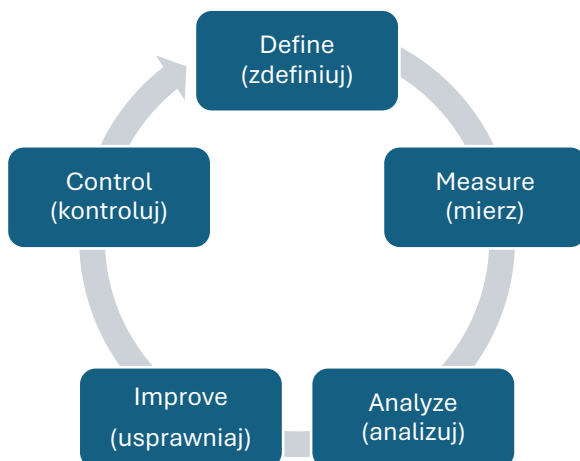
- określ, które z czynności przynoszą wartość z punktu widzenia klienta,
- zidentyfikuj wszystkie czynności obecnie niezbędne do wytworzenia produktu wzdłuż całego łańcucha wartości; pozwoli to zidentyfikować kroki będące marnotrawstwem,
- stwórz nowy łańcuch wartości, wolny od marnotrawstwa w postaci przestojów, zakłóceń, powrotów itp.,
- rób to, czego wymaga klient,
- dąż do perfekcji, usuwając identyfikowane przyczyny marnotrawstwa<sup>19</sup>

**Six Sigma** to metoda skupiająca się na eliminacji wad, opierająca się na dokładnym pomiarze procesów i statystyce. Przyjmuje się, że proces lub produkt jest klasy „sześć sigma”, gdy nie przekracza limitu 3,4 defektów na milion możliwości. Six Sigma opiera się na cyklu DMAIC, który został przedstawiony na rysunku:

---

<sup>19</sup> P. Hines, D. Taylor, *Kierunek – organizacja LEAN*, tłum. J. Czerna, Wydawnictwo LeanQ Centrum, Gdańsk 2003, s. 8

## Rysunek 6: Cykl DMAIC w ramach Six Sigma



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.6sigma.us/dmaic-process/>, 29.10.2024

- Define (zdefiniuj) – na tym etapie należy zdefiniować problem z procesami i wyznaczyć cele projektu usprawnieniowego.
- Measure (mierz) – należy zbierać dane, które są powiązane ze zdefiniowanym problemem. Poszukuje się trendów, prawidłowości.
- Analyze (analizuj) – zebrane dane są analizowane statystycznie, poszukuje się powiązań przyczynowo – skutkowych.
- Improve (usprawniaj) – tworzy się plan wdrożenia usprawnień i rozwiązania problemu.
- Control (kontroluj) – na tym etapie monitoruje się wprowadzone zmiany i ich wpływ na procesy, zapewnia się utrzymanie osiągniętych usprawnień.

**5S** to prosta metoda, której celem jest wspieranie pracowników w doskonaleniu ich stanowiska pracy. Uporządkowane, sprzątnięte i bezpiecznie miejsce pracy jest, zgodnie z założeniami 5S, punktem wyjścia do zwiększania efektywności pracy i satysfakcji pracowników. Nazwa metody pochodzi od pięciu kroków, które ją tworzą. Są to:

- Seiri (Sortowanie) – selekcja i usunięcie niepotrzebnych przedmiotów, urządzeń z miejsca pracy.
- Seiton (Systematyzacja) – uporządkowanie i przejrzyste oznaczenie stałych miejsc dla wszystkich regularnie używanych przedmiotów.
- Seiso (Sprzątanie) – sprzątnięcie/czyszczenie swojego stanowiska pracy i utrzymanie dwóch pierwszych S.

- Seiketsu (Standaryzacja) – wprowadzenie standardów dotyczących utrzymania porządku i czystości na stanowisku pracy.
- Shitsuke (Samodyscyplina) – pielęgnowanie dobrych nawyków, regularne powtarzanie pierwszych czterech S.

Podsumowując, można wskazać wiele korzyści z usprawniania procesów w organizacji:

- **zwiększenie satysfakcji klientów:** usprawnione procesy przyczyniają się do lepszego dostarczania wartości klientom – pozwalają na szybsze i bardziej niezawodne (bez strat, poprawek itp.) dostarczanie produktów i usług, co zwiększa zadowolenie klientów (zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych) (np. dostarczanie beneficjentom szkoleń o wysokiej wartości merytorycznej, zgodnych z ich potrzebami, sporządzanie raportów w układzie pozwalającym na szybkie wyciąganie z nich danych przez innych pracowników)
- **zwiększona wydajność:** przeanalizowanie przebiegu procesów, usunięcie z nich wąskich gardeł i innych nieefektywności prowadzi do szybszej i niezakłóconej realizacji procesów. (np. elektroniczny obieg dokumentów pozwala wyeliminować wiele wąskich gardeł w procesach dotyczących np. wniosków o zamówienie publiczne; bardziej równomierne rozłożenie obciążenia pracowników pozwala usprawnić procesy akceptacji dokumentacji)
- **obniżenie kosztów:** wyeliminowanie marnotrawstwa prowadzi do obniżenia kosztów operacyjnych działalności. (np. zmniejszenie odsetka spraw i dokumentów zwracanych w wyniku ich błędnego przygotowania poprzez obniżenie kosztów w postaci konieczności ponownego wykonania pracy)
- **podniesienie jakości:** procesy realizowane bez marnotrawstwa przekładają się na wyższą jakość końcowych produktów i usług. (np. szybsze uzyskanie decyzji, lepszy merytorycznie opis przedmiotu zamówienia)

- **Wdrożenie kultury ciągłego doskonalenia:** prace nad usprawnieniami procesów przyczyniają się do zakorzenienia idei ciągłego doskonalenia – regularnego przeglądu sposobu wykonywania swoich zadań i wprowadzania modyfikacji tak szybko, jak to możliwe.

### **WAŻNE!**

**Usprawnianie procesów** to działanie **systematyczne**. Bardzo trudno jest usprawniać procesy jednorazowymi „akcjami”, konieczne jest uruchomienie kultury ciągłego doskonalenia.

Bardzo dobre efekty organizacja uzyskuje w sytuacji, gdy pracownicy bezpośrednio związani z danym procesem mogą samodzielnie usprawniać swoje zadania.

**Często usprawnienie procesów nie wiąże się z żadnym dodatkowym nakładem środków. Wystarczy przeprojektować sposoby pracy, uporządkować stanowiska pracy.**

## 8. Podsumowanie

Współczesne organizacje – bez względu na ich charakter – jeśli dążą do stałego podnoszenia jakości i efektywności muszą skupić się na zarządzaniu procesowym. Uporządkowane zarządzanie procesami przynosi korzyści takie jak zwiększenie produktywności, lepsza jakość produktów lub usług, wyższa satysfakcja klientów, zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników.

Powyższe opracowanie stanowi pigułkę wiedzy dla osób, które chciałyby rozwijać podejście procesowe w swoich organizacjach na każdym poziomie – od swojego stanowiska pracy, poprzez kilkusobowe zespoły aż po całe działy i organizację.

Ze względu na specyfikę zarządzania procesami, z pewnością będziemy obserwować dynamiczny rozwój tego podejścia. Automatyzacja procesów i sztuczna inteligencja będą odgrywać coraz większą rolę w usprawnianiu procesów biznesowych w każdej dziedzinie gospodarki.

Zachęcamy specjalistów i menedżerów każdego szczebla do systematycznego doskonalenia procesów w swoich organizacjach. Jest to podejście ciągłe, a nie jednorazowa inicjatywa – dlatego tak ważne jest kształtowanie odpowiedniej kultury opartej o samokontrolę, zaufanie i współpracę.

## 9. Literatura

### PODSTAWOWA:

1. Association of Business Process Management Professionals, Business Process Management Common Body of Knowledge, ABPMP, 2019
2. Bitkowska A. (red.), Pragmatyka zarządzania procesowego, TNOiK, Warszawa 2024
3. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A., Business Process Management. Istota zarządzania procesami biznesowymi, PWN, Warszawa 2022
4. Grajewski P., Organizacja procesowa, PWE, Warszawa 2007
5. Kasprzak T.(red.), Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu, Difin, Warszawa 2005
6. Rummler G. A., Brache A. P., Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000

### UZUPEŁNIAJĄCA:

7. Bitkowska A., Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie, Vizja Press&IT, Warszawa 2009
8. Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K., Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2011
9. Haffer R., Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstwem. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Poznań 2011
10. Hines P., Taylor D., Kierunek – organizacja LEAN, tłum. J. Czerska, Wydawnictwo LeanQ Centrum, Gdańsk 2003
11. Marciszewska A., Podejście procesowe w zarządzaniu małą firmą, [w:] Podejście procesowe w organizacjach, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009, nr 52, s. 75
12. Trocki M., Koncepcje procesowe i projektowe w zarządzaniu, Szkoła Letnia Zarządzania 2014: Klasyczne i współczesne koncepcje zarządzania. Aspekty teoretyczne i praktyczne, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN / Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Boszkowo 2014, s. 31



13. Trocki M., Procesy jako przedmiot zarządzania procesowego, [w:] Polska w Unii Europejskiej – strategii rozwoju, perspektywy i problemy, red. J. Nowakowski, A. Skowronek-Mielczarek, KZiF SGH, Warszawa 2005, s. 327-335