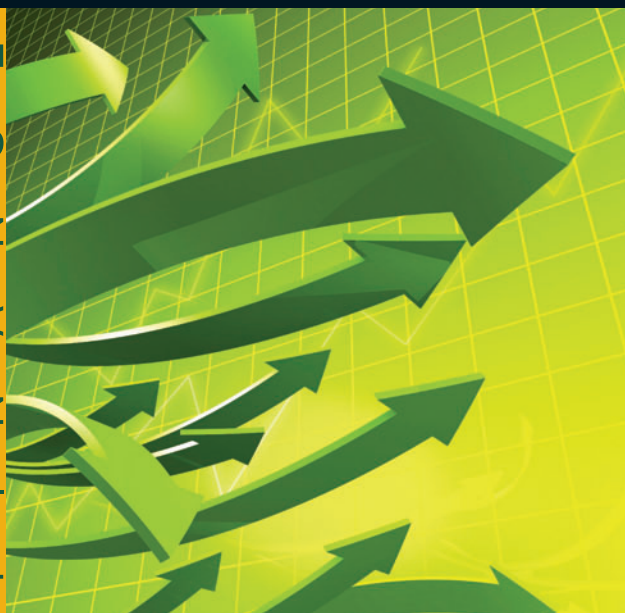


Adam Nosowski

Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych



F I N A N S E



Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych

FINANSE

[Kup książkę](#)

Adam Nosowski

Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych



Wydawnictwo C.H. Beck
Warszawa 2010

[Kup książkę](#)

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek
Redakcja merytoryczna: Katarzyna Kuźniak
Recenzent: prof. zw. dr hab. Stanisław Kasiewicz

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS
Ilustracja na okładce: © Pei Ling Hoo/iStockphoto.com

Seria: Finanse



© Wydawnictwo C.H. Beck 2010

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.,
ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa

Skład i łamanie: Dariusz Ziach
Druk i oprawa: Centrum Poligrafii, M. M. Jakubiccy

ISBN 978-83-255-1616-1

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
1. Elementy zarządzania procesowego	10
1.1. Koncepcja podejścia procesowego	10
1.2. Specyfika zarządzania procesami	19
1.3. Modelowanie procesów	37
1.4. Analiza i projektowanie procesów	44
1.5. Wdrożenie procesów	54
1.6. Realizacja procesów i sprzężenie zwrotne	59
2. Procesowy charakter działania instytucji finansowych	65
2.1. Procesowa natura usług finansowych	65
2.2. Procesowe uwarunkowania regulacji formalnych zarządzania ryzykiem i kontroli zgodności w instytucjach finansowych	77
2.3. Instytucja finansowa jako organizacja procesowa	97
3. Zastosowania podejścia procesowego i zarządzania procesami w instytucjach finansowych	112
3.1. Projektowy charakter inicjatyw procesowych	112
3.2. Przegląd inicjatyw procesowych w instytucjach finansowych	124
3.2.1. Inicjatywy reorganizacyjne	129
3.2.2. Inicjatywy sourcingowe	144
3.2.3. Inicjatywy IT	153
4. Technologie i standardy wspierające zarządzanie procesami	162
4.1. Narzędzia IT wspierające zarządzanie procesami	162
4.2. Architektura systemu zarządzania procesami	178
4.3. Wybrane standardy wspierające zarządzanie procesami	186
4.4. Pakiet ADONIS jako przykład narzędzia wspierającego zarządzanie procesami	199
4.4.1. Założenia koncepcyjne i metodyczne pakietu ADONIS	201
4.4.2. Architektura i uwarunkowania użytkowe pakietu ADONIS	208

Zakończenie	216
Odpowiedzi	218
Literatura	219
Indeks	225

Wstęp

Zarządzanie procesami biznesowymi to niezmiernie żywotna i nośna koncepcja, która na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat stała się inspiracją i fundamentem wielu inicjatyw o bardzo zróżnicowanym charakterze aplikacyjnym. Inicjatyw, których zakres rozciąga się od przedsięwzięć związanych z doskonaleniem i zarządzaniem jakością, przez projekty outsourcingowe, a na implementacji platform IT, integrujących różne aspekty funkcjonowania firm, kończąc. Inicjatyw, które miały i mają miejsce również w tak specyficznych podmiotach jak instytucje finansowe. W efekcie prac koncepcyjnych, zarówno akademickich, jak i komercyjnych, a także realizacji projektów aplikacyjnych odwołujących się do tej koncepcji, potwierdzono zasadność i użyteczność procesowego podejścia do funkcjonowania współczesnych organizacji, w tym również instytucji finansowych. Wypracowano również odpowiednie wsparcie metodyczno-narzędziowe, wykorzystujące współczesne rozwiązania z zakresu IT, bez których nie istnieje możliwość wydajnego i efektywnego zarządzania procesami. Celem niniejszej książki jest przede wszystkim pokazanie integracyjnego i dyfuzyjnego charakteru podejścia procesowego, wspartego nowoczesnymi rozwiązaniami IT, oraz jego adekwatności aplikacyjnej w różnych obszarach funkcjonowania podmiotów sektora finansowego. Takie ujęcie pozwoli na przekrojowe poznanie zaprezentowanej tematyki, zrozumienie jej uwarunkowań oraz znaczenia dla współczesnych instytucji finansowych.

Opracowanie ma charakter kompendium dotyczącego podstaw koncepcji zarządzania procesami i uwarunkowań jej stosowania przez podmioty sektora finansowego. W rozdziale pierwszym – „Elementy zarządzania procesowego” – zdefiniowano podstawowe pojęcia oraz przedstawiono założenia i specyfikę zarządzania procesami. Część ta ma charakter wprowadzający i uniwersalny,

gdyż nie jest w niej podkreślany kontekst domeny aplikacyjnej i tym samym może być przydatna dla wszystkich zainteresowanych tematyką, niekoniecznie związanych z sektorem finansowym. Osadzeniu zarządzania procesami w kontekście i specyfice podmiotów sektora finansowego poświęcony jest rozdział drugi – „Procesowy charakter działania instytucji finansowych”. Dokonano w nim identyfikacji aspektów procesowych w działalności i uwarunkowaniach funkcjonowania firm sektora finansowego. Szczególną uwagę poświęcono procesowemu charakterowi usług finansowych oraz uwarunkowaniom procesowym związanym z zarządzaniem ryzykiem czy kontrolą zgodności. Zidentyfikowano również wyzwania, jakie w zakresie zarządzania procesami stoją przed instytucjami finansowymi. Takie odniesienie pozwoli zorientować się, na ile przedstawione w rozdziale pierwszym koncepcje i metody przystają do specyfiki funkcjonowania podmiotów finansowych. W rozdziale trzecim – „Zastosowania podejścia procesowego i zarządzania procesami w instytucjach finansowych” – przedstawiono charakterystykę poszczególnych rodzajów inicjatyw procesowych oraz przykładowe przedsięwzięcia, których podejmowały się firmy finansowe, zarówno polskie jak i zagraniczne. Zwrócono w tym rozdziale szczególną uwagę na projektowy charakter inicjatyw procesowych i wyzwania, jakie są z tym związane. Dobierając przykłady aplikacyjne, starano się, aby pokazywały one zróżnicowanie tego typu projektów, zarówno jeśli chodzi o zakres, jak i skalę podejmowanych działań i wprowadzanych zmian. Pozwoli to na odniesienie treści przedstawionych w pierwszym bloku do rzeczywistych uwarunkowań aplikacyjnych tego typu przedsięwzięć podejmowanych przez instytucje finansowe. Rozdział czwarty – „Technologie i standardy wspierające zarządzanie procesami” – stanowi swoisty aneks ukierunkowany na przedstawienie rozwiązań informatycznych oraz standardów, które z jednej strony stanowią oprzyrządowanie metodyczne, a z drugiej – poprzez swoją innowacyjność – mogą pełnić rolę katalizatora zmian w funkcjonowaniu organizacji. Elementy technologiczne starano przedstawiać się przede wszystkim z perspektywy funkcjonalnej, tak aby pokazać zakres ich zastosowań oraz konsekwencje z tym związane. Przekrój standardów pozwala zrozumieć rolę, jaką pełnią one w obszarze zarządzania procesami. Natomiast specyfikacje systemowo-techniczne rozwiązań informatycznych, jako wykraczające poza przyjęty profil niniejszego opracowania, zostały ograniczone do niezbędnego minimum. Rozdział ten pełni funkcję uzupełniającą i zaznajomienie się z nim może poszerzyć świadomość Czytelnika o możliwościach współczesnych technologii informatycznych oraz zaletach stosowania rozwiązań standaryzowanych.

Z racji swojego charakteru niniejsza książka może być pomocna dla studentów kierunków finansowych, zainteresowanych wyzwaniami stojącymi przed zarządzającymi współczesnymi podmiotami rynku finansowego. Stąd może być polecana jako pozycja literaturowa w ramach przedmiotów typu „Zarządzanie instytucjami kredytowymi” czy specjalistycznych kursów w ramach studiów podyplomowych. Może być również ciekawą lekturą dla studentów kierunków związanych z zarządzaniem, jak i współczesnymi technologiami IT i może stanowić uzupełnienie dla wszelkich przedmiotów odwołujących się do koncepcji zarządzania procesami i jej wsparcia informatycznego (np. „Informatyczne narzędzia modelowania procesów”, „Systemy zarządzania procesami biznesowymi”). Do satysfakcjonującego korzystania z niniejszej książki niezbędna jest elementarna znajomość zagadnień z obszaru „Podstaw zarządzania” i „Technologii informacyjnych”. Wiedza z zakresu podstaw funkcjonowania podmiotów sektora finansowego jest przydatna, ale nie niezbędna do zrozumienia zaprezentowanych koncepcji i rozwiązań. Podręcznikowy charakter książki ma również walor popularyzatorski, atrakcyjny dla wszystkich zainteresowanych przemianami we współczesnych firmach i sposobach zarządzania nimi.

1 Elementy zarządzania procesowego

W niniejszym rozdziale można znaleźć odpowiedzi m.in. na poniższe pytania.

- ▶ Co to jest proces biznesowy, z czego się składa i jakie ma cechy?
- ▶ Kto jest uczestnikiem procesu biznesowego?
- ▶ Czym jest zarządzanie procesami?
- ▶ Jaką funkcję pełni właściciel procesu?
- ▶ Czym jest modelowanie procesów?
- ▶ Jakie są metody zbierania informacji o procesach?
- ▶ Jakie są zalety metod symulacyjnych w ramach analizy procesów?
- ▶ Skąd się biorą i jakie jest zastosowanie modeli referencyjnych?
- ▶ Czym jest controlling procesów?
- ▶ Czym jest dojrzałość procesowa organizacji?

1.1. Koncepcja podejścia procesowego

Realia i uwarunkowania funkcjonowania organizacji we współczesnym, szybko zmieniającym się świecie, wymuszają mniej lub bardziej daleko idące zmiany w sposobach ich działania i metodach zarządzania nimi. Organizacje poszukują satysfakcjonujących rozwiązań we własnym zakresie lub starają się wykorzystać pomysły innych, np.: liderów rynkowych, firm doradczych czy też ośrodków naukowo-badawczych. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat pojawiło się wiele propozycji rozwiązań organizacyjnych, mających na zadanie poprawić czy to efektywność funkcjonowania firm, czy też jakość produktów lub usług, które dostarczają. Mimo zróżnicowania stopnia formalizacji, źródeł pochodzenia czy też obszarów aplikacyjnych tych rozwiązań, większość z nich

charakteryzuje się wykorzystaniem wsparcia technologii informatycznych i pochodnych oraz zastosowaniem podejścia procesowego.

Fundamentem podejścia procesowego jest określenie, czym jest proces w kontekście funkcjonowania organizacji. Z racji wieloznaczności samego pojęcia „proces”, jego rozpatrywanie jako zjawiska organizacyjnego, wymusiło dodanie określenia identyfikacyjnego – biznesowy. Ten okrzepli w praktyce i literaturze związek frazeologiczny – proces biznesowy – nie do końca oddaje naturę rzeczy i wprowadza pewną nieadekwatność semantyczną (np. natura procesów w różnych organizacjach, nie tylko biznesowych, jest bardzo zbliżona lub identyczna). Stąd pojawiają się propozycje konkurencyjne (np. proces działania, proces biznesu, proces organizacyjny, a także – stosowany coraz rzadziej – proces gospodarczy) lub też stosuje się odejście od doprecyzowania i pozostawienie jedynie terminu „proces” (ale nadal w aspekcie funkcjonowania organizacji). Dla potrzeb niniejszego opracowania zdecydowano się na stosowanie tego ostatniego rozwiązania, chyba że kontekst użycia wymusza doprecyzowanie lub zaistnieje konieczność utrzymania zgodności z dotychczas stosowaną terminologią, szczególnie w języku angielskim.

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w literaturze dotyczącej procesowych aspektów funkcjonowania organizacji pojawiło się wiele definicji procesu. Wśród nich na uwagę zasługują:

- ▶ proces (biznesowy) to zbiór czynności, który ma jeden lub kilka rodzajów wejścia, kreujący na wyjściu wartość dla klienta. Proces ma cel i wpływają na niego zdarzenia ze świata zewnętrznego lub z innych procesów;
- ▶ proces jest łańcuchem powiązanych ze sobą działań, wykorzystujących zasoby firmy, zmierzający do przekształcenia danych wejściowych w efekt końcowy;
- ▶ proces to strukturalny, mierzalny zestaw działań, zaprojektowany w celu dostarczenia (stworzenia) określonego produktu (usługi) dla klienta lub rynku. Implikuje to silniejsze niż do tej pory zwrócenie uwagi na to, w jaki sposób organizacja wykonuje swoją pracę, a nie tylko na to, co jest robione (podejście produktowe) [Davenport, 1993, s. 5].

Mimo różnorodności punktów widzenia, w większości definicji główne cechy identyfikacyjne procesu są takie same. Zestaw tych cech przedstawiono na rysunku 1.1.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęta zostanie ogólna definicja, w której **proces** (biznesowy) to ciąg określonych działań (czynności) realizowanych w organizacji, będących kolejnymi etapami osiągania zdefiniowanego celu. Celem tym zwykle jest pewien wynik (produkt, usługa, informacja), mający wartość dla jego odbiorcy (klienta zewnętrznego lub wewnętrznego).

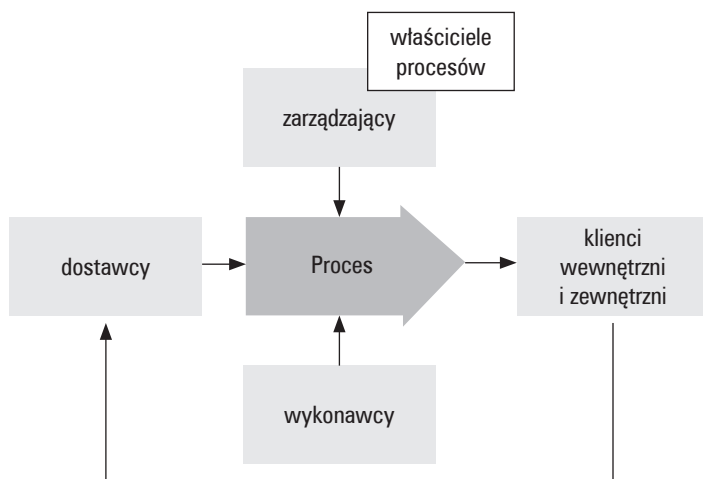
Wartość dla odbiorcy może być wyrażona zarówno w sposób obiektywnie mierzalny (np. wartość pieniężna, stopień zgodności realizacji z zamówieniem), jak i subiektywny, względny (np. poziom satysfakcji).



Rysunek 1.1. Identyfikacyjne cechy procesu

Źródło: opracowanie własne.

Odbiorcy wyniku będącego celem realizacji procesu są jedną z kategorii uczestników procesu, do której należą również dostawcy, wykonawcy oraz zarządzający. Relacje pomiędzy poszczególnymi kategoriami uczestników a procesem przedstawiono na rysunku 1.2.



Rysunek 1.2. Uczestnicy procesu

Źródło: opracowanie własne.

W ramach podejścia procesowego przyjęło się określanie odbiorców mianem klientów, z rozróżnieniem na:

► **klientów zewnętrznych** – podmiotów spoza danej organizacji, którzy zwykle są odbiorcami wyników końcowych;

► **klientów wewnętrznych** – podmiotów z danej organizacji (pracowników, jednostek organizacyjnych), którzy są odbiorcami wyników częściowych czy też pomocniczych.

Pozostali uczestnicy procesu to wykonawcy odpowiadający za jego realizację, dostawcy zasilający proces oraz zarządzający, czyli jednostki odpowiedzialne m.in. za planowanie czy koordynowanie działań. W określonych sytuacjach, np. w procesach świadczenia usług finansowych, klienci mogą być równocześnie dostawcami zasileń np. informacyjnych. Natomiast w ramach kategorii „zarządzający” wyróżniana jest specyficznie procesowa kategoria, jaką jest właściciel procesu, czyli osoba odpowiedzialna za nadzór nad realizacją całego procesu. Nie oznacza to, że poszczególni uczestnicy są z odpowiedzialności zwolnieni lub że nie mają świadomości pełnionej roli w procesie czy też znaczenia wykonywanej przez nich pracy w kontekście całości. Trudno jednak oczekiwać od nich zrozumienia całego procesu, jego kontekstu i uwarunkowań w takim stopniu, jaki powinien charakteryzować właściciela procesu¹.

Ważną cechą charakterystyczną procesu biznesowego, skutkującą daleko siężnymi konsekwencjami jest przekraczanie w trakcie jego realizacji barier organizacyjnych, często w poprzek jednostek organizacyjnych lub pionów funkcjonalnych albo pomiędzy nimi. Jednym z pierwszych, który postulował takie właśnie interakcje, był Michael E. Porter ze swoją koncepcją łańcucha wartości. Stała się ona jedną z podstaw całościowego spojrzenia na procesy w przedsiębiorstwie. Niejednorodny charakter elementów (dokumenty, dane, zadania), które w wyniku realizacji procesów przekraczają bariery organizacyjne, w połączeniu z rozproszeniem przestrzennym i strukturalnym zaangażowanych jednostek organizacyjnych, powoduje konieczność wielowymiarowego postrzegania procesów. Koresponduje to dodatkowo z ich wieloaspektową naturą, na którą składają się m.in.:

► aspekty realizacyjne (np. efektywność, elastyczność, alokacja zasobów ludzkich, alokacja zasobów technicznych, kontrola realizacji, automatyzacja);

► aspekty finansowe (np. monitorowanie i analiza kosztów, rejestracja wymiernych korzyści finansowych);

¹ Więcej na temat roli i funkcji właściciela procesu w dalszej części niniejszego rozdziału.

► koegzystencja elementów natury biznesowej, technicznej i społecznej (np. z jednej strony w realizację części zadań w ramach procesów zaangażowane są heterogeniczne systemy informatyczne, które muszą ze sobą współpracować, z drugiej natomiast wciąż istnieją takie czynności, których satysfakcjonujące wykonanie zależy od kompetencji, inteligencji, doświadczenia, a czasem i intuicji oraz samopoczucia realizujących je pracowników).

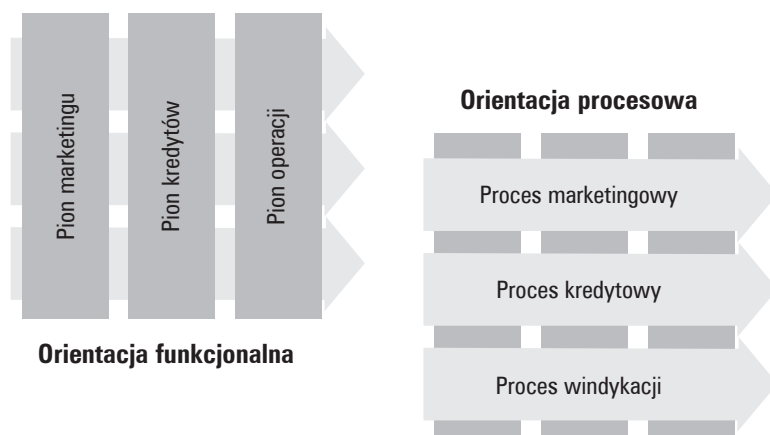
Proces to pojęcie bazowe, zarówno dla podejścia procesowego, jak i orientacji procesowej. Zasadne jest zatem pytanie, czy rozróżnianie pomiędzy podejściem a orientacją jest potrzebne. Autor przyjął, że **podejście procesowe** jest terminem ogólniejszym, rozumianym jako pewien sposób widzenia określonej rzeczywistości organizacyjnej (lub jej fragmentu) przez pryzmat procesów w niej realizowanych. Pojęcie **orientacji procesowej** zostało zarezerwowane dla całościowego sposobu działania danej organizacji, w której uznano priorytetowe znaczenie realizowanych procesów. Tym samym występowanie orientacji procesowej jest cechą danej organizacji, która – zależnie od stopnia nasilenia tej cechy² – może być określona mianem organizacji procesowej. W literaturze synonimami organizacji procesowej są terminy: organizacja horyzontalna, organizacja zorientowana na procesy czy organizacja procesocentryczna.

Orientacja procesowa zwykle zestawiana jest z tradycyjną orientacją funkcjonalną. I mimo pewnej, dość naturalnej, przeciwstawności obu tych sposobów działania organizacji nie można ich traktować jako całkowicie opozycyjnych i wzajemnie się wykluczających. Pomiędzy organizacją całkowicie funkcjonalną a całkowicie procesową jest cały szereg stanów pośrednich, a zasadnicza zmiana polega na przesuwaniu priorytetu ważności z funkcji ku procesom. Różnica między orientacją funkcjonalną a procesową została przedstawiona, w uproszczony sposób, na rysunku 1.3.

Występowanie w organizacji orientacji procesowej jest jedną z możliwych konsekwencji przejścia podejścia procesowego. Niemniej samo podejście procesowe pozwala na dostrzeżenie wielowymiarowości samych procesów, czego konsekwencją jest stosowanie go w wielu obszarach aplikacyjnych (inicjatywach procesowych), od zarządzania jakością, przez zarządzanie ryzykiem, a na wdrażaniu systemów informatycznych kończąc. Zasadniczo u podstaw takich inicjatyw leży to samo podejście procesowe, ale uwypuklony zostaje określony zestaw aspektów. Tym samym, jeśli inicjatywy tego typu są wycinkowe i nie wychodzą z tej samej bazy procesów tworzącej fundament organizacji, trudno

² Dojrzałość procesowa organizacji zostanie szerzej omówiona w dalszej części rozdziału.

mówić o faktycznej orientacji procesowej. Na rysunku 1.4 przedstawiono wybrane obszary aplikacyjne podejścia procesowego.



Rysunek 1.3. Orientacja funkcjonalna i procesowa

Źródło: materiały szkoleniowe firmy DGA.



Rysunek 1.4. Wybrane obszary aplikacyjne podejścia procesowego

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na to, że obszary, w których stosowano podejście procesowe, kształtowały się w różnorodny sposób. Wypracowane w ramach nich pewne mechanizmy działania i zarządzania odwołujące się do procesów mają zwykle swoistą metodykę i narzędzia. Z jednej strony może to być kłopotliwe,

bo utrudnia integrację poszczególnych aspektów, z drugiej natomiast ma inspirować potencjał i pozwala na zapożyczenia i twórcze rozwinięcia rozwiązań pochodzących z różnych obszarów. Znajdzie to swoje odzwierciedlenie w dalszej części rozdziału dotyczącej specyfiki zarządzania procesami.

Stopień nasilenia zainteresowania poszczególnymi obszarami i związanymi z nimi inicjatywami procesowymi oraz występowanie czynników im sprzyjających są zróżnicowane i zależą m.in. od sektora gospodarki, w którym działa dana instytucja, siły i działań podmiotów konkurencyjnych, a także od poziomu rozwoju organizacyjnego i skłonności do poszukiwania nowych, efektywnych rozwiązań, często wspieranych technologią informatyczną. Najważniejszym czynnikiem biznesowym, który zwykle motywuje kadrę kierowniczą do działań wspierających procesy biznesowe, jest chęć oszczędzania środków finansowych. Potwierdza to badanie ankietowe przeprowadzone przez BPTrends w 2006 roku, dotyczące m.in. czynników biznesowych skutkujących w organizacjach zainteresowaniem procesami biznesowymi i ich reorganizacją³. Około 1/3 respondentów wskazała na oszczędności finansowe lub poprawę produktywności. Prawie 20% uznała za decydujące konieczność poprawy zarządzania w zakresie koordynacji lub odpowiedzialności w ramach organizacji. 15% respondentów za katalizator zmian procesowych uznało potrzebę podniesienia poziomu satysfakcji klientów. Podobny poziom oddziaływania uzyskała chęć doskonalenia istniejących i tworzenie nowych produktów oraz wprowadzanie nowych linii biznesowych. Wskazywano również na wymagania nadzorcze lub biznesowe (np. wdrożenie norm ISO, kontrolę zgodności z przepisami) – 9%, a także poprawę zarządzania zasobami IT – 7%.

Podejście procesowe wymaga uświadomienia przez zainteresowanych nie tylko samego faktu istnienia procesów, ale również tego, jakiej są one natury i w jakich relacjach ze sobą pozostają. Pomocna może okazać się klasyfikacja procesów ułatwiająca ich uporządkowanie. Całość procesów organizacji można podzielić na⁴:

³ Badanie przeprowadzone przez BPTrends dotyczyło identyfikacji stanu rozwoju i jego uwarunkowań, w jakim znalazł się obszar zarządzania procesami. Ankieta objęła prawie 350 respondentów (analityków biznesowych, menedżerów działów IT, HR i innych), z różnych krajów i różnych sektorów gospodarki (przedstawiciele sektora usług finansowych byli reprezentowani najliczniej i stanowili prawie 20% populacji). Więcej na ten temat w: [Harmon, Wolf, 2006].

⁴ Podział ten występuje w literaturze w wielu źródłach, na co zwrócono uwagę m.in. w pozycji: [Gabryelczyk, 2006, s. 16–17].

► procesy podstawowe, które bezpośrednio zwiększają wartość dodaną i są realizowane w zasadniczych obszarach funkcjonowania organizacji, a to oznacza, iż dają klientowi zewnętrznemu dostrzegalną przez niego wartość (np. użyteczność) – wśród tych procesów są m.in. realizacja zleceń klientów czy rozwój nowych produktów i usług;

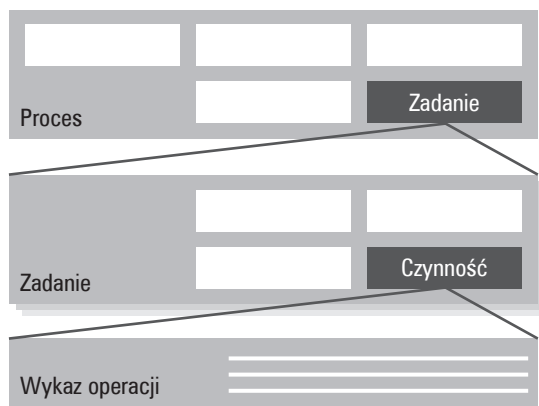
► procesy wspomagające (pomocnicze), które pośrednio dodają wartość produktom lub usługom, poprzez wspomaganie procesów podstawowych, dla których prawidłowej realizacji są niezbędne – przykładami takich procesów mogą być proces zapewnienia jakości czy proces zarządzania kadrami.

W ramach procesów podstawowych można dodatkowo zidentyfikować dwa poziomy: strategiczny i operacyjny [Pepperd, Rowland, 1997, s. 14–15]. Do pierwszej kategorii zaliczone zostają te procesy, które umożliwiają organizację i planowanie i przyszły rozwój.

Natomiast procesy operacyjne to takie, dzięki którym możliwa jest przede wszystkim obsługa codziennych interakcji z klientami. Istotnym czynnikiem różnicującym w ramach tych dwóch poziomów jest również czas i to zarówno samej realizacji procesu, jak i okres, po jakim klienci otrzymają istotny dla nich wynik. W przypadku procesów strategicznych czas ten wyrażany będzie w miesiącach czy latach, natomiast w przypadku procesów operacyjnych – w godzinach, dniach, tygodniach.

W dobie gospodarki elektronicznej, dla której naturalny jest paradygmat zarządzania łańcuchem dostaw czy relacjami z klientami, coraz więcej procesów zyskuje status interorganizacyjnych, w których realizację zaangażowanych jest kilka instytucji. Wymaga to czytelnych zasad współpracy, niezakłóconego przepływu informacji oraz sprawnych mechanizmów koordynacji w ramach całego procesu, jak i jego poszczególnych fragmentów. Stawia to spore wyzwania zarówno organizacyjne, jak i technologiczne, u których podstaw leży dokładne zrozumienie co, jak i przez kogo jest robione.

Zasadniczym elementem podejścia procesowego jest zrozumienie, jaka jest wewnętrzna struktura procesów, jakie relacje zachodzą między poszczególnymi jej elementami oraz jak się to przekłada na ich realizację. Podobnie jak i w przypadku klasyfikacji procesów, także i w ramach ich strukturyzacji pojawia się kwestia punktu widzenia determinującego jej poziom szczegółowości. W przedstawionych definicjach procesu pojawiają się różne określenia odpowiadające działaniom realizowanym w ramach procesów. Uznając logikę dekompozycji procesu i poziom jej szczegółowości proces może składać się z innych procesów, zadań, czynności i elementarnych operacji. Przykład takiej strukturyzacji przedstawiono na rysunku 1.5.



Rysunek 1.5. Przykładowa strukturyzacja procesu

Źródło: opracowanie własne.

Takie podejście do strukturyzacji procesu może stwarzać problemy z jedno-rodnością poszczególnych elementów (np. czy określony fragment procesu jest czynnością czy też operacją). Zasadne więc staje się prostsze i bardziej elastyczne ujęcie, pozwalające na dopasowywanie poziomu szczegółowości adekwatnie do potrzeb⁵. Taka elastyczna struktura procesu składa się z dwóch zasadniczych elementów:

- ▶ podprocesów – zależnie od poziomu dekompozycji mogą być nimi autonomiczne procesy lub logiczne wyodrębnione fragmenty danego procesu, realizujące np. określone zadania;
- ▶ czynności – które odpowiadają działaniom jednostkowym realizowanym w ramach procesu, ale poziom ich szczegółowości zależy od potrzeb, dla jakich dekompozycja jest przeprowadzana.

Procesy w dość naturalny sposób znalazły swoje miejsce we współczesnych koncepcjach postrzegania funkcjonowania organizacji w sposób kompleksowy, gdzie stanowią jeden z najistotniejszych elementów składowych całościowej architektury korporacyjnej (*enterprise architecture*). **Architektura korporacyjna** to spójny model organizacji, łączący jej cele strategiczne ze strukturami organizacyjnymi, procesami biznesowymi, danymi oraz systemami informacyjnymi i infrastrukturą informatyczną funkcjonującą w danej organizacji⁶. Naturą archi-

⁵ Kwestie metodyki i wizualizacji strukturyzacji procesów przedstawione zostaną szerzej w dalszej części rozdziału.

⁶ Zagadnienia dotyczące architektury korporacyjnej znacząco wykraczają poza ramy niniejszego opracowania. Więcej na ten temat np. w: [Lankohorst, 2005], <http://www.architekturakorporacyjna.pl>, i innych.

tektury korporacyjnej jest jej integracyjny charakter oraz warstwowość. Mimo zróżnicowania schematów (koncepcji ramowych) tworzenia tego typu architektur (np. siatka Zachmana czy metodyka TOGAF) można w nich wyróżnić następujące warstwy [Fischer, Winter, 2006, s. 32]:

- ▶ architektura biznesowa – odwzorowuje podstawy organizacyjne danej instytucji oraz powiązania między nimi ze strategicznego punktu widzenia, uwzględniającego misję, wizję i system celów tej instytucji;

- ▶ architektura procesowa – odwzorowuje sposób działania organizacji, np. tworzenia i realizowania usług, kreowania wartości dla klienta (w niektórych podejściach wchodzi w skład architektury biznesowej);

- ▶ architektura informacyjna – składa się z architektury danych (obejmuje ona struktury danych niezbędne do funkcjonowania organizacji wraz z powiązaniami między tymi strukturami i ich właściwościami) oraz architektury oprogramowania (definiującej struktury systemów oprogramowania – komponenty, ich publiczne właściwości oraz wzajemne relacje między tymi strukturami umożliwiające ich integrację);

- ▶ architektura technologiczna – odwzorowuje rozwiązania i uwarunkowania infrastruktury technologicznej danej instytucji.

Już na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku podejście procesowe łączone było z wykorzystaniem technologii informatycznej. W miarę jej rozwoju rósł również potencjał w zakresie katalizowania i *de facto* umożliwiania zmian organizacyjnych, również o charakterze procesowym. Z jednej strony mieliśmy do czynienia z rozszerzaniem zakresu wsparcia aspektów procesowych przez technologie informatyczne, z drugiej natomiast – podejście procesowe zaczęło przenikać do metodyk informatycznych. Te wielokierunkowe oddziaływania oraz szybkość zmian technologicznych skutkowały względnym brakiem kompleksowości i różnorodnością koncepcyjną. Wydaje się, że propozycje integracyjne łączące aspekty biznesowe, organizacyjne i technologiczne, jak chociażby wspomniane metodyki tworzenia architektur korporacyjnych dają szansę na uchwycenie wieloaspektowości procesów i w konsekwencji bardziej spójny sposób funkcjonowania danej instytucji.

1.2. Specyfika zarządzania procesami

Procesy realizowane w każdej organizacji winny zapewnić wykonanie przyjętych przez nią celów, uzyskanie pewnych korzyści i satysfakcję klientów, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Stąd każda organizacja, w ramach której