Rozdział 1. Klasyczne zarządzanie procesowe w organizacjach

1.1. Ewolucja klasycznego zarządzania procesowego

Procesy, które są przedmiotem zainteresowania organizacji pracy, stanowią nieodłączny atrybut systemu technicznego, społecznego czy organizacyjnego [Pszczołowski, 1978, s. 180; Trzcieniecki, 1979, s. 26]. Literatura przedmiotu dostarcza wielu definicji procesu[1]. Pierwsze wzmianki poruszające problematykę procesów w polskiej literaturze przedmiotu dotyczyły szkoły prakseologicznej i to na tym gruncie powstały definicje procesu m.in. w pracach T. Pszczołowskiego, T.J. Zieleniewskiego oraz J. Trzcienieckiego [Zieleniewski, 1976, s. 42; Trzcieniecki, 1979, s. 16; Pszczołowski, 1978]. Kolejne sformułowane zostały przez polskich oraz zagranicznych autorów, w tym M. Portera, M. Hammera, M. Trockiego oraz Ł. Sułkowskiego [Porter, 1985, s. 3; Hammer, Champy, 1997, s. 17; Trocki, 2004, s. 437; Sułkowski, 2004, s. 45]. Podstawy zarządzania procesowego bazujące na kategorii procesu zostały ukształtowane przez klasyczne metody organizatorskie. Pierwsza faza ma swoje korzenie na początku XX w. i sięga naukowej szkoły zarządzania, a w szczególności aspektów dotyczących organizacji procesów produkcyjnych[2]. Procesy postrzegano wówczas jako opisane i uporządkowane ciągi elementarnych czynności, a ich założeniem było zoptymalizowanie wytwarzania pod kątem racjonalizacji zasobów, w tym czasu pracy, eliminacji zbędnych działań i zwiększenia jakości pracy oraz wydajności. Sprzyjało temu upowszechnienie się funkcjonalnej struktury organizacyjnej.

Kolejne etapy rozwoju dotyczyły podejścia procesowego, zarządzania procesowego, a następnie dynamicznego zarządzania procesowego, zmierzając w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego (rys. 1.1, tabela 1.1).

---

[1] Pod pojęciem procesów biznesowych w pracy rozumie się procesy realizowane przez organizacje, których punktem wyjścia są potrzeby klientów, a zakończeniem – rezultaty istotne dla klientów, spełniające ich potrzeby i oczekiwania (ang. *end-to-end process*) [Trocki, 2016a, s. 178]. Szczegółowe zestawienie definicji procesów prezentowanych przez różnych autorów zostało przedstawione w: [Bitkowska, 2013].

[2] Sposobem realizacji tych celów było skupienie się na podziale działalności na czynności proste, a następnie eliminacja czynności zbędnych i racjonalizacja sposobów wykonywania czynności niezbędnych. Szkoły zarządzania są istotnym elementem porządkowania wiedzy i podstawą do działania. Zrozumienie i poznanie rysu historycznego oraz dokonań prekursorów zarządzania pomaga menedżerom w podejmowaniu skutecznych decyzji, umożliwia sprawne kierowanie organizacją oraz eliminowanie różnych błędów.

Rysunek 1.1. Etapy rozwoju zarządzania procesowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bitkowska, 2013, s. 39].

Tabela 1.1. Charakterystyka rozwoju zarządzania procesowego

Fale/etapy	Charakterystyka	Ważniejsze idee, koncepcje
Fala 1. Badania procesu produkcyjnego	Analiza procesu produkcyjnego pod kątem czasu przebiegu i wykorzystywanych zasobów procesu Doskonalenie metod pracy Kontrola wyników procesu produkcyjnego Zastosowanie metod statystycznych do kontroli wyników procesu produkcyjnego oraz bieżącego monitorowania procesu produkcyjnego SPC – statystyczna kontrola procesów (karty kontrolne) Doskonalenie metod pracy w procesach Umacnianie się systemu funkcjonalnego w organizacjach	Idea naukowego zarządzania, specjalizacja pracy, funkcjonalny podział organizacji F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (Podstawy naukowego zarządzania) K. Adamiecki, *O istocie naukowej organizacji pracy. Zbiór prac z zakresu nauki i kierownictwa* W. Shewhard, *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (Ekonomiczna kontrola jakości wytwarzanych wyrobów)
Fala 2. Podejście procesowe	Podejście systemowe Zarządzanie łańcuchem wartości Wykorzystanie metod i narzędzi doskonalenia procesów Wykorzystanie systemów informatycznych wspierających procesy	Koncepcje zarządzanie filozofów zarządzania jakością: W.E. Deminga, P.B. Crossby'ego, J.M. Jurana, A.V. Feigenbauma System Toyoty Zasady 5S, *Kaizen*, *Just-In-Time* (JIT), *Kanban* Metoda FMEA Teoria ograniczeń (ang. *Theory of Constraints)* Analiza systemów Benchmarking procesów BPR (*Business Process Reengineering*) Lean Management Strategiczna karta wyników
Fala 3. Zarządzanie procesowe	Dostrzeżenie dostawców i roli procesów pomocniczych w zarządzaniu organizacją Zmiana spojrzenia z wyników procesów na procesy realizowane wewnątrz funkcji Zapobieganie powstawaniu błędów w procesie Dostrzeżenie znaczenia spełniania potrzeb pracowników w osiąganiu pozytywnych wyników procesu Rozwój i zastosowanie narzędzi informatycznych Standaryzacja i normalizacja procesów Audyty jakości zarządzania procesami	Koncepcja podnoszenie efektywności organizacji Rummlera–Brache'a Six Sigma Metoda ABC (ang. *Activity Based Costing*) – metoda rachunku kosztów działań Konkursy nagród jakości: MBNQA (ang. *Malcolm Baldrige National Quality Award*); EFQM *Excellence Award* Norma ISO 9004:2000 Norma ISO 9004:2009 Norma ISO 31000:2009 Norma ISO 26000:2010 Norma ISO 9001:2015 Notacja BPMN (ang. *Business Process Modeling Notation*)

Kup książkę

Fale/etapy	Charakterystyka	Ważniejsze idee, koncepcje
Fala 4. Dynamiczne zarządzanie procesowe	Analiza potrzeb klientów w łańcuchu dostaw Elastyczność procesów (czas reakcji na zmiany) Angażowanie pracownika w doskonalenie procesów, badanie jego satysfakcji z pracy Ciągłe doskonalenie procesów w ujęciu systemowym Inteligencja procesowa Wykorzystanie zasobów wiedzy w zarządzaniu procesowym	Case Management Zarządzanie wiedzą procesową Wykorzystanie technologii informacyjnych Wykorzystanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa
Fala 5. Zintegrowane zarządzanie procesowe	Podnoszenie poziomu integracji i elastyczności procesów Zapewnienie ciągłości działań w procesach Skracanie cykli realizacji wyrobów w procesach i poprawa ich efektywności Uwzględnianie odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu procesami Robotyzacja i automatyzacja procesów Konieczność integracji z innymi koncepcjami zarządzania bazującymi na podejściu procesowym Łączenie projektów procesów i wiedzy	Agile Management Agile Business Process Management Agile Project Management Lean Six Sigma Industry 4.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Smith, Finger, 2003, s. 10; Dobrowolska, 2017, s. 50].

Metodologiczne podstawy zarządzania procesowego zostały uformowane już w klasycznej szkole zarządzania, którą reprezentowali: F.W. Taylor, H.L. Le Chatelier, F. Gilbreth i L. Gilbreth, H. Emerson, H.L. Gantt, K. Adamiecki – podejmujący problematykę organizacji procesów wytwórczych, formułując zasady i metody ich doskonalenia (fala 1) [Trocki, 2016a, s. 25–30; Czekaj, Jabłoński, 2009, s. 18; Kosieradzka, Rojek, 2018; Bogdanienko, Kosieradzka, 2018, s. 21]. Kluczowy jest wkład niemieckiego przedstawiciela nurtu teorii organizacji, F. Nordsiecka, który postulował podział problemów organizacji przedsiębiorstwa na dwa aspekty: organizację struktury (aspekt statyczny) i organizację przebiegów (aspekt dynamiczny). Wskazywał na myślowe, a nie rzeczywiste rozdzielenie aspektu statycznego organizacji i zarządzania [Romanowska, Trocki, 2004c, s. 9]. Współczesny nurt zarządzania procesowego, syntetyzując dorobek teorii organizacji i zarządzania, w szczególności kierunek klasyczny, szkołę empiryczną i szkołę systemów społecznych oraz kierunek opierający się na naukach matematycznych i technologiach informacyjno-komunikacyjnych, nie zmienił celów tradycyjnego podejścia procesowego do zarządzania organizacją (wysoki poziom niezawodności w działaniu). Odniesieniem i punktem wyjścia dla teorii zarządzania są poglądy teoretyczne i dorobek praktyczny klasycznej szkoły zarządzania, która służyła jako fundament i na której opierał się rozwój pozostałych szkół [Czekaj, 2009b, s. 7].

M. Trocki podkreśla, że wyróżnienie dwóch podejść w zarządzaniu – funkcjonalnego i procesowego – ma właśnie charakter myślowy i wynika z niemożliwości jednoczesnego ujęcia bogactwa rzeczywistości organizacyjnej [Trocki, 2014a, s. 68]. Podejście funkcjonalne wysuwa na pierwszy plan aspekty statyczne i harmonizację funkcjonalną działań oraz kładzie główny nacisk na realizację

Kup książkę

celów organizacji, natomiast podejście procesowe wyróżnia aspekty dynamiczne i harmonizację procesową działań oraz akcentuje zaspokajanie potrzeb klientów organizacji. Podejścia te nie są alternatywne, lecz uzupełniają się wzajemnie. Wzrost zainteresowania podejściem procesowym – ze strony zarówno praktyki, jak i nauki – wynika z rosnących potrzeb zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów [Trocki, 2014a, s. 68].

Na początku lat sześćdziesiątych XX w. w rozwoju podejścia procesowego (2 fala) istotną rolę odegrało podejście systemowe [von Bertallanfy, 1984; Krupa, 2010, s. 278], traktujące organizację jako określony system, czyli zbiór pewnych elementów, między którymi zachodzą wzajemne interakcje. System ten obejmuje następujące czynniki: cel działania systemu, wejścia systemu poddawane działaniu systemu, wyjścia systemu będące wynikiem działania systemu, sekwencje (przemiana wejść w wyjścia), otoczenie (czynniki warunkujące funkcjonowanie elementów), wykonawcy (wykonujący poszczególne sekwencje), wspomaganie informacyjne (wiedza wspomagająca sekwencje) [Jajuga i in., 1993, s. 15][3]. Odnosząc się do teorii systemów, w organizacji można wyróżnić następujące podsystemy: społeczno-kulturowy, struktury, strategii, technologii i zarządzania. Jeżeli działania w każdym podsystemie (ujęcie statyczne) zostaną zdefiniowane w kategorii procesów (ujęcie dynamiczne), to stają się one elementem systemu-organizacji [Szczepańska, Bugdol, 2016b, s. 19].

Istotne znaczenie w kształtowaniu drugiej fali odegrała koncepcja łańcucha wartości zaproponowana przez M. Portera w latach osiemdziesiątych XX w. Wydzielony w organizacji łańcuch wartości uwzględniający procesy podstawowe i pomocnicze może posłużyć jako narzędzie do identyfikacji procesów i przedstawia powiązania wewnętrzne oraz zewnętrzne z dostawcami i klientami. Każdy z procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo ma swoje miejsce w całym ich systemie łańcucha wartości [Sadowski, 1978, s. 23; Szczepańska, Bugdol, 2016b, s. 19].

Kolejna metoda bazująca na podejściu procesowym (lata dziewięćdziesiąte XX w.) to reengineering (ang. *Business Process Reengineering*), zaproponowany przez M. Hammera i J. Champy'ego, a dotyczący radykalnego przeprojektowania i zidentyfikowania procesów w przedsiębiorstwach z wykorzystaniem narzędzi informatycznych. Podejście procesowe występuje w różnych koncepcjach, m.in. w informatyce, zarządzaniu kadrami, zarządzaniu jakością, zarządzaniu projektami. Orientacja na procesy jest istotną kategorią konstytuującą podstawy instrumentalne wielu koncepcji i metod zarządzania strategicznego i operacyjnego, jednak w licznych przypadkach okazuje się trudna w praktycznym zastosowaniu [Müller, Rupper, 2000, s. 50].

Istnieje wiele metod zarządzania, a wśród nich można wymienić: *Total Quality Management*, *Benchmarking*, *Activity Based Costing*, *Activity Based Management*,

[3] Cechy systemu obejmują [Sadowski, 1978, s. 23]:

- wewnętrzną budowę systemu – zbiór, element, relacja, własność, sprzężenie, kanały sprzężeń, wzajemne oddziaływanie, podsystem, organizacja, struktura, część kierująca systemu, podsystem podejmujący decyzje, budowa hierarchiczna;
- specyficzne właściwości systemu – oddziaływanie wzajemne, integracja, dyferencjacja, stan systemu, stabilność, przyjmowanie, przechowywanie i przetwarzanie informacji, sprzężenie zwrotne, równowaga, regulacja, sterowanie, samoregulacja, samosterowanie, konkurencja;
- zachowanie się systemu – otoczenie, stan systemu, zachowanie, działalność, funkcjonowanie, zmiana, adaptacja, akomodacja, homeostaza, wzrost, ewolucja, uczenie się.

Kup książkę

Balanced Scorecard, *Just-In-Time*, *Kaizen*, *Kanban*, *Lean Management*, zarządzanie projektami, zarządzanie zmianą, zarządzanie logistyką, zarządzanie wiedzą, w których podstawą jest orientacja procesowa, poprawa efektywności oraz budowanie zadowolenia klienta. Osiągnięcie tego efektu wiąże się z realizowaniem ciągłego doskonalenia procesów, co umożliwiają m.in.: standardy zarządzania jakością, standardy sektorowe zapewnienia jakości, standardy zarządzania środowiskiem, standardy zarządzania bezpieczeństwem, *Toyota Production System*, Lean Management, Six Sigma [Trocki, 2014a, s. 140]. Podejście procesowe jest oparte na określonych priorytetach ekonomicznych, z których najważniejszym jest wnoszenie wartości dodanej dla klientów poprzez skupienie się na ich potrzebach i wymaganiach [Rutkowska, 2005, s. 4]. Przejawy podejścia procesowego szczególnie widoczne są w takich koncepcjach zarządzania jak BPR, Lean Management czy TQM (tab. 1.2).

Tabela 1.2. Elementy podejścia procesowego w wybranych koncepcjach zarządzania

PODEJŚCIE PROCESOWE W KONCEPCJACH		
BUSINESS PROCESS REENGINEERING	***LEAN MANAGEMENT***	***TOTAL QUALITY MANAGEMENT***
Cechy wspólne		
1. Analiza procesów związanych z zaspokajaniem potrzeb klientów i ich systematyczne ulepszanie. Tworzenie wartości dla klienta. 2. Praca grupowa przy ulepszaniu procesów. Przy wdrażaniu procesów przeprowadza się szkolenia pracowników. Grupy powiązane poziomo i pionowo. Ciągłe uczenie się i wymiana doświadczeń. Zaangażowanie wszystkich pracowników i wspólna odpowiedzialność. 3. Relacje wewnątrz przedsiębiorstw: dostawca – klient. Pojęcie klientów wewnętrznych i zewnętrznych. 4. Spłaszczenie struktur hierarchicznych, decentralizacja decyzji, zmiana kultury organizacyjnej i systemu wartości. 5. Stały monitoring przebiegu procesów i wprowadzanie korekt w celu zwiększenia efektywności ich funkcjonowania.		
Cechy charakterystyczne dla danej koncepcji		
6. Radykalne zmiany, rekonstrukcja procesów lub organizowanie ich na nowo. 7. Uwzględnianie istniejących ograniczeń. 8. Benchmarking procesów. 9. Redukcja kosztów i skrócenie czasu trwania procesu. 10. Wykorzystanie nowych technologii informatycznych.	6. Upraszczanie procesów i ich większa przejrzystość. 7. Rozróżnienie między wartością dla klienta a marnotrawstwem – likwidacja procesów niewnoszących wartości dodanej. 8. „Odchudzanie" przedsiębiorstwa, np. przez outsourcing pewnych funkcji. 9. Mniejszy nacisk na kontrolę jakości, większy na bezusterkowe wykonanie – błędy pozwalają ulepszać proces. 10. Duża rotacja pracowników, nieustanne pogłębianie wiedzy i kwalifikacji. 11. *Kaizen* – ciągłe poszukiwanie doskonałości.	6. Nieustanne poszukiwanie doskonałości – *kaizen*. 7. Narzędzia służące pomiarowi i zapewnianiu jakości (np. cykl PDCA). 8. Kontrola jakości, informacja i rozwiązywanie problemów na możliwie najniższym poziomie organizacji. 9. Samoocena pracowników i ich rezultatów, utrwalanie zadowolenia współpracowników i podwładnych. 10. Poszerzanie autonomii zespołów i docenianie ich wyników, zwiększanie odpowiedzialności pracowników, ustawiczne dokształcanie. 11. Stopniowa poprawa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Winiarz, 2002, s. 71–82, 101–108; Brilman, 2002, s. 225–304; Abdolvand, Albadvi, Ferdowsi, 2008].

Kup książkę

Trzecia fala oznacza kształtowanie się zarządzania procesowego poprzez ewolucyjne zmiany i nastawienie na ciągłe usprawnianie procesów (ang. *Process Improvement*) [Davenport, 1993] z wykorzystaniem systemów informatycznych[4]. Zaprojektowanie spójnego, elastycznego i zintegrowanego układu procesów spowoduje, że organizacje będą posiadały zdolność do szybkiego wprowadzania zmian i dostosowania się do turbulentnego otoczenia [Smith, Finger, 2003, s. 56]. Cel ten możliwy jest do osiągnięcia przy ukierunkowaniu myślenia kadry zarządzającej i pracowników na procesy oraz zastosowaniu technologii informatycznych. Rozwinęły się również narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie procesowe w zakresie projektowania procesów oraz ich modelowania[5], analizy, symulacji i tworzenia dokumentacji, co umożliwia organizacjom szybkie wprowadzenie zmian i adaptację do zmieniających się warunków otoczenia. Istotny rozwój narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie procesami kreowany był w ważnych ośrodkach uniwersyteckich[6]. M. Trocki wskazuje, iż wzmożone zainteresowanie zarządzaniem procesowym w ostatnim okresie wynika z dążenia do możliwie najlepszego zrealizowania oczekiwań nabywców w warunkach intensywnej konkurencji [Trocki, 2012, s. 67].

Kolejna, czwarta fala obejmuje dynamiczne zarządzanie procesowe (ang. *Dynamic Business Process Management*), w którym nacisk położony jest na wykorzystanie wiedzy i rozwój pracowników. Istotna jest tu optymalizacja procesów, adaptacja procesów do zachodzących zmian w otoczeniu wymagającym spełnienia oczekiwań interesariuszy. Wykonawcy procesów mogą w czasie ich realizacji wykorzystywać posiadaną wiedzę do adaptacji realizowanych procesów oraz oczekiwań klientów i kontekstu wykonania [Gzik, 2016, s. 468]. Dzięki temu rozwiązaniu wykorzystywana jest wiedza indywidualna oraz zespołowa, a zatem mamy do czynienia z angażowaniem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Dynamiczne zarządzanie procesowe pozwala na szybką odpowiedź na zmieniające się warunki działania oraz zindywidualizowane wymagania klientów, opierając się na adaptacji procesów w trakcie ich realizacji przez ich bezpośrednich wykonawców [Szelągowski, 2018, s. 7]. Koncepcja ta nie zastępuje tradycyjnego (statycznego) zarządzania procesami biznesowymi, ale jest jego rozszerzeniem, pozwala zatem zrozumieć i opisać (prawidłowo przewidywać czy nim zarządzać) szerszy obszar rzeczywistości przy jednoczesnym pełniejszym wykorzystaniu narzędzi informatycznych [Szelągowski, 2018, s. 77]. Istotne jest, aby systemy informatyczne wspierały elastyczną adaptacja procesów przez ich wykonawców w trakcie realizacji, umożliwiały zarządzanie wiedzą w procesach, a także jej gromadzenie oraz dystrybucję uprawnień i odpowiedzialności za administrowane i wykonywane procesy. Konieczne jest wykorzystanie kapitału intelektualnego jako źródła przewagi konkurencyjnej dzięki generowaniu i tworzeniu wiedzy

[4] Zaproponowane przez T.H. Davenporta podejście polega na wyznaczeniu celów opartych na wcześniej sformułowanej wizji, a następnie zidentyfikowanie i pomiar procesów wymagających zmian oraz opracowanie projektów nowych procesów, opierając się na stałym ich doskonaleniu w kolejnych iteracjach.

[5] Koncentracja na procesach wymusiła opracowanie standardów modelowania, tzw. notacji. Najbardziej popularna jest notacja BPMN (ang. *Business Process Modeling Notation*), wykorzystywana w systemach klasy BPMS (ang. *Business Process Management System*).

[6] Narzędzia informatyczne, które powstały przy ośrodkach uniwersyteckich, to m.in. ARIS i ADONIS.

Kup książkę

przez wszystkich pracowników zespołów procesowych i właścicieli procesów w ramach realizowanych procesów. Uzasadnienie znajduje tu inteligentne zarządzanie procesowe, które umożliwia organizacjom skuteczne i efektywne prowadzenie ich działalności biznesowej dzięki integracji technologii analitycznych, społecznych i mobilnych w skoordynowane procesy [Trocki, 2016a, s. 180].

Piąta fala to zintegrowane zarządzanie procesowe, gdzie następuje integracja zarządzania procesowego z koncepcjami zarządzania, w tym zarządzaniem projektami i zarządzaniem wiedzą, oraz innymi opartymi na podejściu procesowym. Proponowane podejście stanowi rozszerzenie klasycznego zarządzania procesowego i nie neguje prezentowanych wcześniej założeń, lecz rozszerza je o nowe możliwości w zakresie podejścia projektowego oraz perspektywy wiedzy, a także innych koncepcji zarządzania.

1.2. Idea i struktura klasycznego zarządzania procesowego

Rozwój zarządzanie procesowego stanowi odpowiedź na rosnącą turbulencję otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, wzrost złożoności procesów wewnętrznych i zewnętrznych, indywidualizację potrzeb oraz oczekiwań klienta, krótkie cykle życia produktów czy wzrost znaczenia wartości niematerialnych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Nurt procesowy lokuje się w sferze współczesnych nurtów zarządzania propagujących decentralizację, orientację na klienta, reorientację struktury organizacyjnej z wertykalnej na horyzontalną, co przyczynia się do wzrostu skuteczności działania organizacji w zmiennych warunkach [Trocki, 2010a, s. 130–140]. M. Trocki podkreśla, iż zabieg metodologiczny polegający na oddzieleniu aspektów statycznego i dynamicznego pozwala ograniczyć złożoność badanych zjawisk organizacyjnych poprzez koncentrację na niektórych spośród tych aspektów, ale może się to wiązać z niebezpieczeństwem jednostronnej interpretacji zjawisk [Trocki, 2014a, s. 19]. Konieczne jest zatem łączenie elementów zarówno strukturalnych (statycznych), jak i procesowych (dynamicznych). J. Lichtarski wskazuje, iż sprawna realizacja funkcji w przedsiębiorstwie wymaga odpowiedniej integracji działań podporządkowanych wymogom podejścia procesowego [Lichtarski, 2004, s. 19]. Zbyt niski jak na potrzeby organizacji poziom organizacji procesów był jednym z powodów rozwoju podejścia, a następnie zarządzania procesowego [Romanowska, Trocki, 2004c, s. 64].

W literaturze przedmiotu w aparacie pojęciowym pojawiają się terminy: podejście procesowe (orientacja procesowa), zarządzanie procesami oraz zarządzanie procesowe. Bardzo często zamiennie stosuje się pojęcia: zarządzanie procesami, zarządzanie procesowe bądź zarządzanie procesami biznesowymi, chociaż nie jest to uzasadnione. W literaturze anglojęzycznej wykorzystuje się termin zarządzanie procesami biznesowymi (ang. *Business Process Management*). W literaturze przedmiotu dogłębne dyskusje terminologiczne w tym zakresie trwają nadal wśród polskich teoretyków i badaczy.

S. Nowosielski ujmuje podejście procesowe jako swoistą filozofię, warstwę ideową zarządzania organizacją, której przedmiotem zainteresowania są przede wszystkim procesy zorientowane na klienta (wewnętrznego i zewnętrznego),

Kup książkę

oparte na strukturze organizacji procesowej (konfiguracji grupującej realizatorów nie według kryteriów podobieństwa rodzajowego zadań, ale według udziału w wyodrębnionych procesach) [Nowosielski, 2008b, s. 17]. A. Nosowski z kolei rozróżnia podejście procesowe i orientację procesową. Przyjmuje, że podejście procesowe jest terminem ogólniejszym, rozumianym jako pewien sposób widzenia określonej rzeczywistości organizacyjnej (lub jej fragmentu) przez pryzmat realizowanych w niej procesów. Natomiast pojęcie orientacji procesowej rezerwuje dla całościowego sposobu działania danej organizacji, w której uznano priorytetowe znaczenie realizowanych procesów [Nosowski, 2010, s. 14]. Z. Zymonik, A. Hamrol i P. Grudowski z kolei określają podejście procesowe jako identyfikowanie procesów i zarządzanie nimi [Zymonik, Hamrol, Grudowski, 2013, s. 60].

M. Trocki wskazuje na zasadność zastosowania pojęcia „zarządzanie procesowe", którego znaczenie jest szersze niż w przypadku zarządzania procesami i lepiej oddaje istotę rzeczy [*Leksykon*, 2004, s. 670]. Podkreśla dalej, iż zarządzanie procesami ma miejsce w każdym systemie zarządzania – zarówno funkcjonalnego, jak i procesowego – i dotyczy przebiegu pojedynczych procesów, a zatem ma miejsce na poziomie operacyjnym. Zdaniem M. Trockiego zarządzanie procesowe to całościowa koncepcja zarządzania w wymiarze tak operacyjnym, jak i taktycznym, polegająca na harmonizacji procesowej oraz strukturalnej [Trocki, 2016a]. Dlatego też zarządzanie procesowe jest traktowane w istocie rzeczy jako nadrzędne w stosunku do zarządzania procesami.

S. Nowosielski stoi na stanowisku, że zarządzanie procesowe należy interpretować szerzej – w rozumieniu filozofii, orientacji zarządzania – w przeciwieństwie do zarządzania procesami, rozumianego jako metoda zarządzania [Nowosielski, 2008b, s. 17]. Podkreśla również, iż można wskazać relację pomiędzy tymi pojęciami, a zatem odniesienie nadrzędności zarządzanie procesowego w stosunku do podrzędności zarządzania procesami. Wychodząc z ogólnej interpretacji, podkreśla, że zarządzanie procesami występuje we współczesnych organizacjach, oczywiście na różnych poziomach dojrzałości, natomiast zarządzanie procesowe nie zawsze ma miejsce [Nowosielski, 2008b, s. 18].

W odniesieniu do tej interpretacji pojęcia zarządzania procesowego stanowiska M. Trockiego oraz S. Nowosielskiego są tożsame. Na podstawie prowadzonych rozważań terminologicznych w pracy przyjęto zatem termin „zarządzanie procesowe", definiowane jako holistyczne, kompleksowe podejście do zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, obejmujące swym zasięgiem płaszczyznę zarówno strategiczną, jak i operacyjną.

Prowadzone badania teoretyczno-empiryczne w niniejszej pracy mają na celu lepsze zrozumienie istoty zarządzania procesowego w warstwie teoretycznej, a więc z punktu widzenia badaczy, ale też na poziomie pragmatycznym, czyli z punktu widzenia menedżerów współczesnych przedsiębiorstw. Prezentowane w literaturze polskiej i zagranicznej wybrane definicje rozróżniające pojęcia zarządzania procesowego i zarządzania procesami zostały przedstawione w tabeli 1.3.

Definicje te wskazują na eksponowanie elementów obejmujących odniesienie do strategii, założeń strategicznych, metodologii i narzędzi do analizy, planowania, wdrażania, kontroli, ciągłego doskonalenia procesów z uwzględnieniem zasobów organizacyjnych i aspektów społeczno-kulturowych przedsiębiorstwa.

Kup książkę

Analiza wybranych definicji pozwala wskazać na powiązanie procesów organizacyjnych ze strategią przedsiębiorstwa, przyjęcie orientacji na klienta, wykorzystanie systemów informatycznych jako wsparcia lub czynnika warunkującego usprawnianie, realizację i monitorowanie procesów. Zarządzanie procesowe oznacza także całość działań dotyczących planowania i monitorowania zachodzących procesów w przedsiębiorstwie, tak aby zrealizować cele i założenia strategiczne. Zarządzanie procesami wskazuje na operacyjne podejście dotyczące planowania, projektowania procesów oraz ich doskonalenia.

Tabela 1.3. Wybrane definicje zarządzania procesowego i zarządzania procesami

Autor	Definicja zarządzania procesowego/zarządzania procesami
Zarządzanie procesowe	
M. Trocki	Zarządzanie procesowe jest dziedziną zarządzania łączącą strategie i cele organizacji z oczekiwaniami klientów poprzez badanie, projektowanie, realizowanie i usprawnianie procesów biznesowych.
S. Biazzo G. Bernardi	Zarządzanie procesowe jest realizowane w ramach struktury obejmującej cztery obszary, w których podejmowane są procesy decyzyjne w organizacji, a są to: ▪ architektura procesów (identyfikowanie i tworzenie hierarchii procesów), ▪ wizualizacja procesów (związku między architekturą procesów a strukturą organizacyjną oraz formalizacji przebiegu procesów w różnego rodzaju dokumentach stanowiących rezultat kodyfikacji wiedzy w przedsiębiorstwie), ▪ mechanizmy monitorujące (poszczególne procesy i cały stworzony przez nie system), ▪ mechanizmy doskonalące (dzięki którym określane są oraz wprowadzane priorytetowe z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa zmiany w realizowanych procesach).
J. Jeston J. Nelis	Osiąganie celów strategicznych organizacji poprzez poprawę, zarządzanie i kontrolę istotnych procesów biznesowych.
A.G. Rummler A.P. Branche	Podejście do strategii przedsiębiorstwa, które wpływa na poprawę jego efektywności. Do zadań zarządzania procesami należą: monitoring elementarnych parametrów i wyników procesu, szukanie rozwiązań usprawniających przeprowadzane procesy, kreowanie zmian w procesach i monitoring ich realizacji. Autorzy wskazują na kształtowanie efektywności organizacyjnej.
A. Nosowski	Całościowa koncepcja zarządzania organizacją bazuje na założeniu, że procesy są kluczowym mechanizmem dostarczania wartości klientom, a także właścicielom i innym interesariuszom. Obejmuje: zarządzanie portfelem procesów, zarządzanie realizacją procesów, zarządzanie zgodnością procesów, zarządzanie wsparciem informatycznym.
A. Bitkowska	Usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy na etapach: identyfikacji, modelowania, wdrożenia, kontrolingu i doskonalenia procesów, realizowane zgodnie z założeniami strategicznymi organizacji, obejmujące kompleksowo całą organizację w wymiarze zarówno organizacyjnym, społecznym, finansowym, informatycznym, jak i wiedzy.
Zarządzanie procesami	
D.J. Elzinga T. Horak L. Chung-Yee C. Bruner	Stosowanie zbioru ustrukturyzowanych, systematycznych podejść w celu nadzorowania, analizy i doskonalenia procesów w organizacji obejmujących przygotowanie infrastruktury organizacyjnej i technicznej, identyfikację procesów, opis procesów, określenie ich celów i miar oraz doskonalenie.
P. Harmon	Dyscyplina zarządzania, która koncentruje się na poprawie efektywności organizacji poprzez zarządzanie jej procesami biznesowymi.

Kup książkę

Autor	Definicja zarządzania procesowego/zarządzania procesami
S. Nowosielski	W szerszym ujęciu oznacza kompleksowe, ciągłe i usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi (technik) oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji tak, aby w pełni zrealizować cele organizacji oraz jak najlepiej zaspokoić potrzeby jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych. W wąskim ujęciu oznacza natomiast planowanie zmian usprawniających procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i kontrolę stopnia ich realizacji. W szczególności jest ono ukierunkowanym na strategię przedsiębiorstwa analizowaniem, oceną, kształtowaniem (usprawnianiem), sterowaniem i kontrolą procesów tworzenia wartości w przedsiębiorstwach i między nimi.
K. Perechuda	Polega na: opisie przebiegu procesów w przedsiębiorstwie w układzie dynamicznym, tzn. uwzględniającym czynnik czasu, zrezygnowaniu w opisie organizacji z narzędzia „stanowiska pracy" na rzecz „ról organizacyjnych", strukturalizacji działań przez zdefiniowanie: czynności, decyzji, dokumentacji oraz ich przepływów, działań i zachowań, spłaszczeniu struktury organizacyjnej (redukcja poziomów zarządzania), interaktywnej wymianie z otoczeniem dzięki uelastycznieniu struktury, opisie przebiegu procesów w przedsiębiorstwie w układzie przestrzennym, tj. przypisaniu poszczególnym jednostkom organizacyjnym przedsiębiorstwa odpowiedzialności za każdy element procesu, wskazaniu na dominującą rolę klienta.
P. Grajewski	Działanie polegające na optymalizacji struktury elementów organizacji ze względu na ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów. Jest to dążenie do maksymalnego udziału w tej strukturze elementów dodających wartość i minimalizacji udziału operacji nieefektownych. W praktyce oznacza to poszukiwanie takiej struktury operacji, czyli składników procesu, która maksymalnie byłaby ukierunkowana na tworzenie wartości dodanej dla całego systemu organizacyjnego, a więc i dla jego poszczególnych części.
E. Skrzypek M. Hofman	Planowanie, organizowanie oraz kontrolowanie systemu procesów. To również motywowanie osób zaangażowanych w realizację poszczególnych procesów, podejmowane w celu zapewnienia skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstwa. Zarządzanie procesami to kreatywna i twórcza działalność menedżerów skoncentrowana na poszukiwaniu optymalnego sposobu funkcjonowania systemu procesów.
G. Jokiel	Postuluje elastyczne i dynamiczne dostosowywanie procesów do zmiennej sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja.
J. Kraśniak	Zakłada skupienie działań wszystkich członków organizacji na realizacji procesów przez kumulację czynności składających się na całościowe procesy, które wcześniej były realizowane przez pracowników w różnych działach funkcjonalnych, i przydzielenie ich jednej osobie lub grupie osób.
S. Borkowski K. Siekański	Zestaw działań polegających na sterowaniu procesami i powiązaniami między nimi w celu uzyskania wymaganych właściwości materiałów i produktów oraz zaspokojenia wymagań kolejnych klientów w łańcuchu procesów, a także na zbieraniu informacji na potrzeby zarządzania.
D. Salwa	Opiera się na przekonaniu, że należy optymalizować działania organizacji, mając na względzie realizowane procesy, a nie funkcje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Trocki, 2016a, s. 178; Elzinga i in., 1995, s. 119–120; Zairi, 1997; Kraśniak, 2000; Borkowski, Siekański, 2004; Salwa, 2004; Trocki, 2004; Jokiel, 2006; Bitkowska, 2013, s. 48; Jeston, Nelis, 2011; Harmon, 2015; Lee, Dale, 1998, s. 214; Nowosielski, 2008a, s. 63; Nosowski, 2010, s. 20; Skrzypek, Hofman, 2010, s. 29–30; Rummler, Brache, 2000, s. 20; Perechuda, 2000, s. 40; Grajewski, 2016, s. 56].

Sz. Cyfert wskazuje, iż zarządzanie procesowe jest jedną z wielu koncepcji zarządzania, i to wcale nie nowoczesną, wpisuje się bowiem w definicję zarządzania, które samo w sobie jest procesem [Trocki, 2014b]. To nie tylko zmiana struktury organizacyjnej i sposobu jej postrzegania, to przede wszystkim zmiana sposobu zarządzania organizacją, zmiana mentalności pracowników i podmiotów współpracujących z organizacją [Trocki, 2014b]. Aby takie zarządzanie było

Kup książkę

możliwe i skuteczne, muszą być zapewnione: zrozumienie i zaangażowanie kadry zarządzającej, dobrze zdefiniowana odpowiedzialność, kultura organizacyjna otwarta na procesy, powiązanie procesów ze strategiami, celami i polityką organizacji, zdefiniowana struktura procesów, wsparcie realizacji procesów przez systemy informatyczne. S. Nosowski wskazuje także na rolę menedżerów i pracowników w kształtowaniu kultury i świadomości procesowej [Nosowski, 2010, s. 20]. R.G. Lee i B.G. Dale z kolei wskazują na zasady zarządzania procesowego [Lee, Dale, 1998, s. 7], zaliczając do nich:

- powszechność (ang. *pervasiveness*), oznaczającą konieczność zrozumienia oraz wprowadzenia w życie zasad zarządzania procesowego w całej organizacji,
- własność (ang. *ownership*), oznaczającą, że wszystkie procesy powinny mieć jasno określonego właściciela kierującego zespołem procesowym, odpowiedzialnego za realizację i ciągłe doskonalenie procesu,
- dokumentację (ang. *documentation*), oznaczającą konieczność zdefiniowania standardowych dokumentów (jak np. wewnętrzne miary procesów, sposoby obiegu dokumentów) spełniających oczekiwania uczestników procesów,
- pomiar (ang. *measurement*), oznaczający konieczność oceniania procesów za pomocą miar uporządkowanych według kategorii jakości, kosztu i czasu,
- przegląd (ang. *inspection*), oznaczający obarczenie gospodarza procesu odpowiedzialnością za monitorowanie procesu (identyfikowanie luk oraz ich likwidowanie).

Zarządzanie procesowe można rozpatrywać łącznie – z punktu widzenia strategicznego (strategiczne zarządzanie procesami), jak również operacyjnego (operacyjne zarządzanie procesami) (rys. 1.2). Zapewnienie równowagi może odbywać się poprzez: strategię organizacji, strukturę organizacyjną, kulturę organizacji oraz procedury operacyjne. Związki strategii i struktury organizacji, strategii i kultury organizacji z otoczeniem zewnętrznym oraz procedur i struktury, procedur i kultury organizacyjnej z otoczeniem wewnętrznym charakteryzują wewnętrzną i zewnętrzną równowagę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa [Szczepańska, Bugdol, 2016b, s. 22].

Rysunek 1.2. Zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Kup książkę