



# ZARZĄDZANIE PROCESAMI

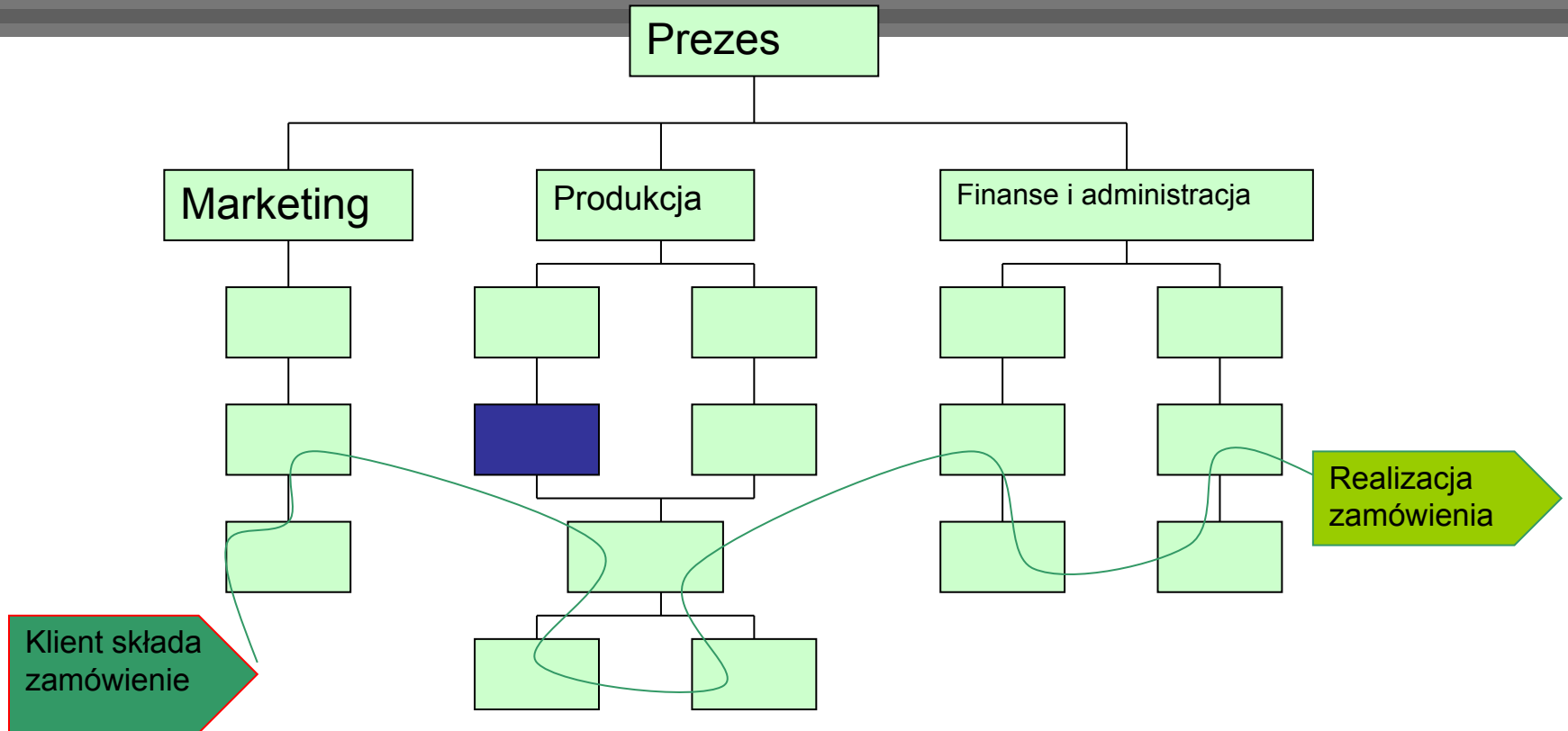
## zarządzanie procesami – definicje F. LUCAS i P. JOCOU

- Proces to ciąg logicznie uporządkowanych czynności, w wyniku których powstaje określony **efekt (rezultat) działania** (produkt, usługa).
- **proces** można opisać jako całość złożoną z sukcesywnie wykonywanych operacji zmierzających do osiągnięcia założonych celów. To strumień działań wykorzystujących zasoby wejściowe (informacje, surowce, półprodukty), które po przetworzeniu przekazywane są do następnych procesów (klientów wewnętrznych) lub do klienta finalnego

# **Podejście procesowe**

- **Każda organizacja (przedsiębiorstwo, instytucja) jest zbiorem procesów.**
- **Procesy te wzajemnie się przeplatają.**
- **Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości.**
- **Ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych.**

# zarządzanie procesami – definicje – M. Manganelii



**Proces jako ciąg powiązanych ze sobą działań, które doprowadzają do przekształcenia wszelkich nakładów w produkt procesu**

- **podstawowe** - efektem jest produkt (usługa) na rynek zewnętrzny – z niego firma „żyje” np. wytworzenie wyrobu w firmie produkcyjnej albo prowadzenie księgi rachunkowej w biurze rachunkowym,
- **pomocnicze** (wspierające, wspomagające procesy główne) – efektem jest produkt na rynek wewnętrzny – dzięki niemu firma funkcjonuje (np. remonty i konserwacja urządzeń)
- **zarządcze** – efektem jest „usługa” o charakterze niematerialnym (np. planowanie, fakturowanie, przyjmowanie zamówienia, ściąganie należności);
- **kluczowe** – te procesy podstawowe, pomocnicze i zarządcze, które w największym stopniu wpływają na strategiczny sukces przedsiębiorstwa.

## Interpretacje pojęcia procesu

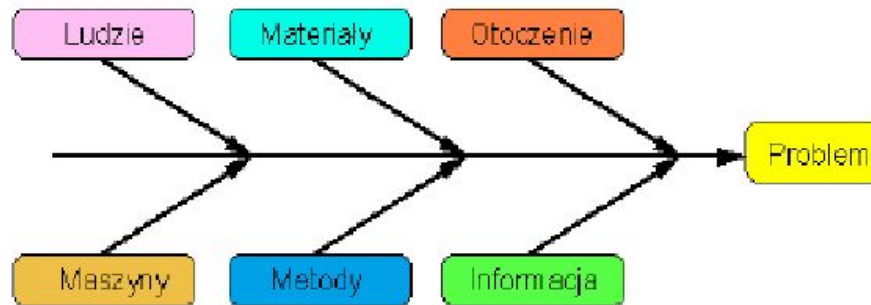
| Proces to:             | Przykład definicji   |
|------------------------|--|
| grupa działań          | Proces to zbiór działań wewnątrz firmy, wykonywanych w celu dostarczenia klientowi konkretnej usługi lub produktu.<br>[Hammer, Champy] |
| ciąg (łańcuch) działań | Proces to ciąg czynności zaprojektowanych tak, aby w ich wyniku powstawał produkt lub usługa.<br>[Rummler, Brache]                     |
| sieć działań           | Proces to wyodrębniona z rzeczywistości sieć powiązanych przyczynowo zdarzeń.<br>[Szafrński]   |



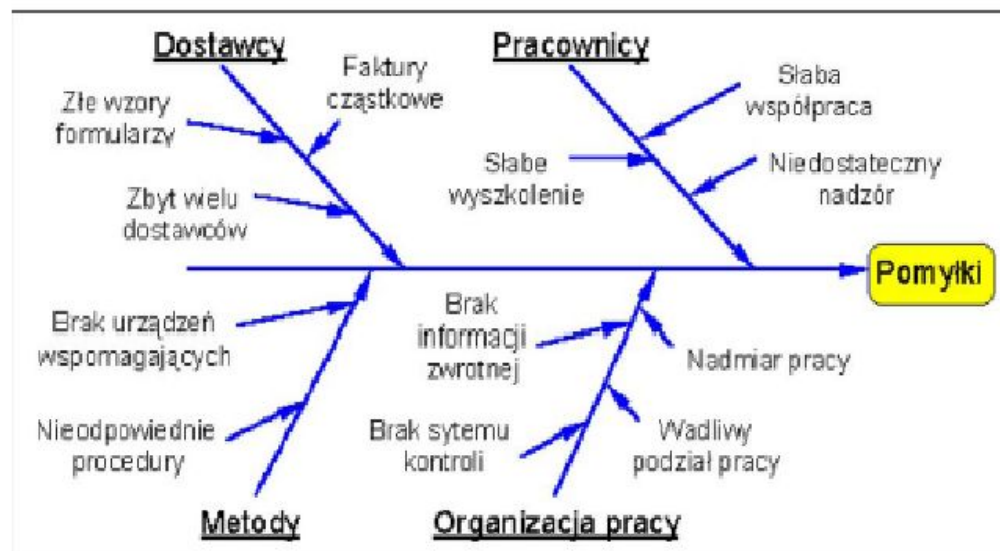
## Definicja procesu

Definiując proces należy określić:

- cel procesu
- początek procesu
- koniec procesu
- wejście procesu
- wyjście procesu
- dostawców procesu (wewnętrznych i zewnętrznych)
- odbiorców procesu (wewnętrznych i zewnętrznych)
- miary procesu
- strukturę procesu → mapa procesu, karta procesu



*Przykład diagramu Ishikawy*



**Schemat przepływów w procesie (ang. flowchart) - graficzne przedstawienie sekwencji operacji składających się na proces**



# Procesy i ich fazy

- 1. Faza przygotowawcza
- 2. Faza wdrożeniowa
- 3. Faza pomiaru
- 4. Faza kontroli

# Trzy powody, dla których nie warto delegować

- 1. Czy musisz włożyć wiele wysiłku w dokładne wytłumaczenie pracownikowi, czego od niego oczekujesz?
- 2. Czy delegując zadania narażasz na niebezpieczeństwo własne osiągnięcia lub zdolności przywódcze?
- 3. Czy podważasz sukces projektu poprzez delegowanie zadań?



# Niedoceniana sztuka budowania doświadczeń

- Korzyści płynące z zarządzania doświadczeniem klientów - „*Customer Experience Management*”. Czy firmy doceniły to narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej i wykorzystują je w wystarczającym stopniu?
- ✓ **kopiowanie nie jest drogą, która pozwoli firmom na wyróżnienie się spośród konkurencji. zachęca się do porzucenia typowych strategii na rzecz niestandardowych rozwiązań.**



# Literatura

- [1]J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002
- Grajewski P. Organizacja procesowa. Warszawa 2007

# **25 najpopularniejszych metod zarządzania w badaniach Bain&Company**

- planowanie strategiczne (0,75),**
- formułowanie misji i wizji firmy (0,70),**
- benchmarking (0,69),**
- outsourcing (0,63),**
- mierzenie satysfakcji klienta (0,60),**
- strategie wzrostu (0,55),**
- alianse strategiczne (0,53),**
- segmentacja klientów i zarządzanie ich wartością (0,51),**
- kluczowe kompetencje (0,48).**
- Podejście procesowe (0,78)**

# Łączenie stanowisk

- Gdybyśmy mieli stworzyć opis stanowiska kapitana statku pirackiego, jak byśmy się do tego zabrali?



# Łączenie dwóch obszarów

- zawsze łączymy dwie przestrzenie obowiązków: *zadania gwiazd*, czyli działania strategiczne, np. identyfikacja celów, dowodzenie w czasie walki i negocjowanie aliansów, by uformować flotę; oraz *zadania strażników*, które należą do zadań operacyjnych, np. przydzielanie broni, rozstrzyganie konfliktów, karanie za brak dyscypliny, podział łupów, organizacja opieki nad chorymi i rannymi. (James N. Baron i David Kreps przedstawili powyższe kategorie w swojej książce z 1999 r. pod tytułem *Strategic Human Resources*).

# Marnotrawstwo

- nadprodukcja – produkowanie więcej niż trzeba lub zbyt wcześnie,
- zbędny ruch – nadmierny ruch związany ze złą organizacją stanowisk pracy,
- oczekiwanie – długie okresy bezczynności ludzi, maszyn, części, materiałów,
- zbędny transport – przemieszczanie elementów, części, półwyrobów, wyrobów częściej niż to jest konieczne,
- zapasy – zbyt wiele materiałów w procesie produkcji, zbyt wiele wyrobów gotowych,
- wady – dotyczą wyrobów, jak i dokumentacji, dostaw, informacji,
- nadmierna obróbka – wykonywanie zbędnych kroków w procesie obróbki.

<http://lean.org.pl/film-prezentujacy-metode-mapowania-procesow-administracyjnych-i-uslugowych/#>

# Rozwój zarządzania procesowego

- Śledząc historię rozwoju zarządzania procesowego wyróżnia się trzy etapy tzw. Fale. Za prekursora podejścia procesowego uznaje się **F. Taylora twórcę podstaw naukowej teorii organizacji**.
- W okresie pierwszego etapu w latach 20 – tych XX wieku jego koncepcje stosowane w praktyce miały na celu określenie optymalnej metody wykonywania pracy, rozumianej jako obniżenie kosztów produkcji i lepsze wykorzystanie czasu pracy. Sposobem realizacji celów było skupienie się na podziale działalności na czynności proste a następnie eliminacja czynności zbędnych i racjonalizacja sposobów wykonywania czynności niezbędnych.

# Rozwój cd

- Drugi etap w podejściu procesowym w zarządzaniu rozpoczął się na początku lat 80-tych XX wieku i trwał do końca lat 90-tych. Został zapoczątkowany pracami M. Portera i jego koncepcją łańcucha wartości opartą na założeniu, że organizacja oceniana jest w ostatecznym rozrachunku przez klienta, a wartość tworzona jest przez wszystkie fazy działalności i zależy nie tylko od jakości pracy wykonywanej w poszczególnych czynnościach, ale także od dopasowania tych faz i jakości powiązań pomiędzy nimi.

# Rozwój

- Trzeci etap przypada na koniec lat 90-tych i trwa aktualnie. Podstawowy cel najnowszych koncepcji jest zaprojektowanie sprawnego zarządzania tym systemem, co umożliwia organizacjom szybkie wprowadzanie zmian i dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia.

# Rodzaje procesów

Ze względu na przestrzenno-organizacyjną ich alokację (przebieg) wyróżnia się:

- **wewnątrzfunkcyjne** – procesy zawierają się w ramach jednej funkcji (np. w zaopatrzeniu), lub komórki organizacyjnej (np. magazynie zaopatrzenia)
- **międzyfunkcyjne** – procesy przebiegają przez różne komórki różnych funkcji przedsiębiorstwa (przygotowanie nowego produktu, wykonanie zamówienia klienta)
- **Interorganizacyjne** – procesy przebiegające między różnymi przedsiębiorstwami



|   |  |
|---|--|
| Nazwa procesu                                 | Przygotowanie obiadu   |
| Charakter procesu                             | Podstawowy, wewnątrzfunkcyjny  |
| Cel procesu ogólny<br>Cel procesu szczegółowy | Utrzymanie męża przy sobie<br>Sporządzenie smacznego obiadu w ciągu 1 godziny za nieduże pieniądze   |
| Właściciel procesu                            | Gospodyni domowa (żona) <i>(wie najwięcej o procesie)</i>  |
| Struktura procesu<br>(podprocesy i czynności) | 1. Przyjęcie „zamówienia” od męża<br>2. Analiza możliwości wykonania zamówienia<br>3. Przygotowanie składników<br>4. Właściwe gotowanie<br>5. Podanie obiadu |
| Wejście inf. procesu                          | Zamówienie złożone przez męża (klienta)  |
| Wyjście inf. procesu                          | Przekazanie informacji ( „obiad gotowy” )  |
| Dostawcy procesu                              | Domowy zaopatrzeniowiec  |
| Odbiorcy procesu                              | Mąż i domownicy (klienci wewnętrzni)   |
| Monitorowane cechy<br>(parametry procesu)     | Czas realizacji procesu, koszt procesu, jakość produktu<br><i>(zadowolenie klienta)</i>  |
| Mierniki procesu                              | Odstęp czasu od wpłynięcia zamówienia do jego „załatwienia”<br>Utrzymanie się w wyznaczonej kwocie, satysfakcja smakowa męża                                 |

## Obsługa klienta

- Ofertowanie i pozyskiwanie zamówień
- Obsługa zamówień
- Monitoring realizacji zleceń
- Windykacja należności

## Zabezpieczenie surowcowe

- Planowanie potrzeb materiałowych
- Generowanie zamówień
- Kontrola realizacji zamówień

## Zabezpieczenie produktu

- Planowanie
- Zapewnienie sprawności maszyn i urządzeń
- Utrzymywanie parametrów procesu
- Realizacja produktu
- Logistyka

## Rozwój oferty

- Badania rynkowe
- Rozwój
- Promocja

## Budżetowanie

- Planowanie
- Sprawozdawczość finansowa
- Kontrola

## Zarządzanie kadrami

- Polityka zatrudnienia
- Ocena pracowników

## Ofertowanie w Dziale Produkcji i Sprzedaży

wyszukiwanie ogłoszeń o przetargach

przeгляд i analiza zapytań ofertowych

wybór zapytania ofertowego do realizacji

wyznaczenie specjalisty do przygotowania oferty

konsultacje i negocjacje z klientem

określenie materiałów do zastosowania

opracowanie oferty

wyznaczenie poziomu rabatów

zatwierdzenie i podpisanie oferty przez dyrektora

złożenie oferty dla klienta

podpisanie umowy na realizację zamówienia

# Techniki opisu procesu

1. Słowny lub pisemny opis procesu (np. procedura przebiegu procesu).
2. Graficzny opis procesu.

Graficzne techniki opisu procesu:

- diagram przebiegu procesu
- mapa procesu

# Mapowanie

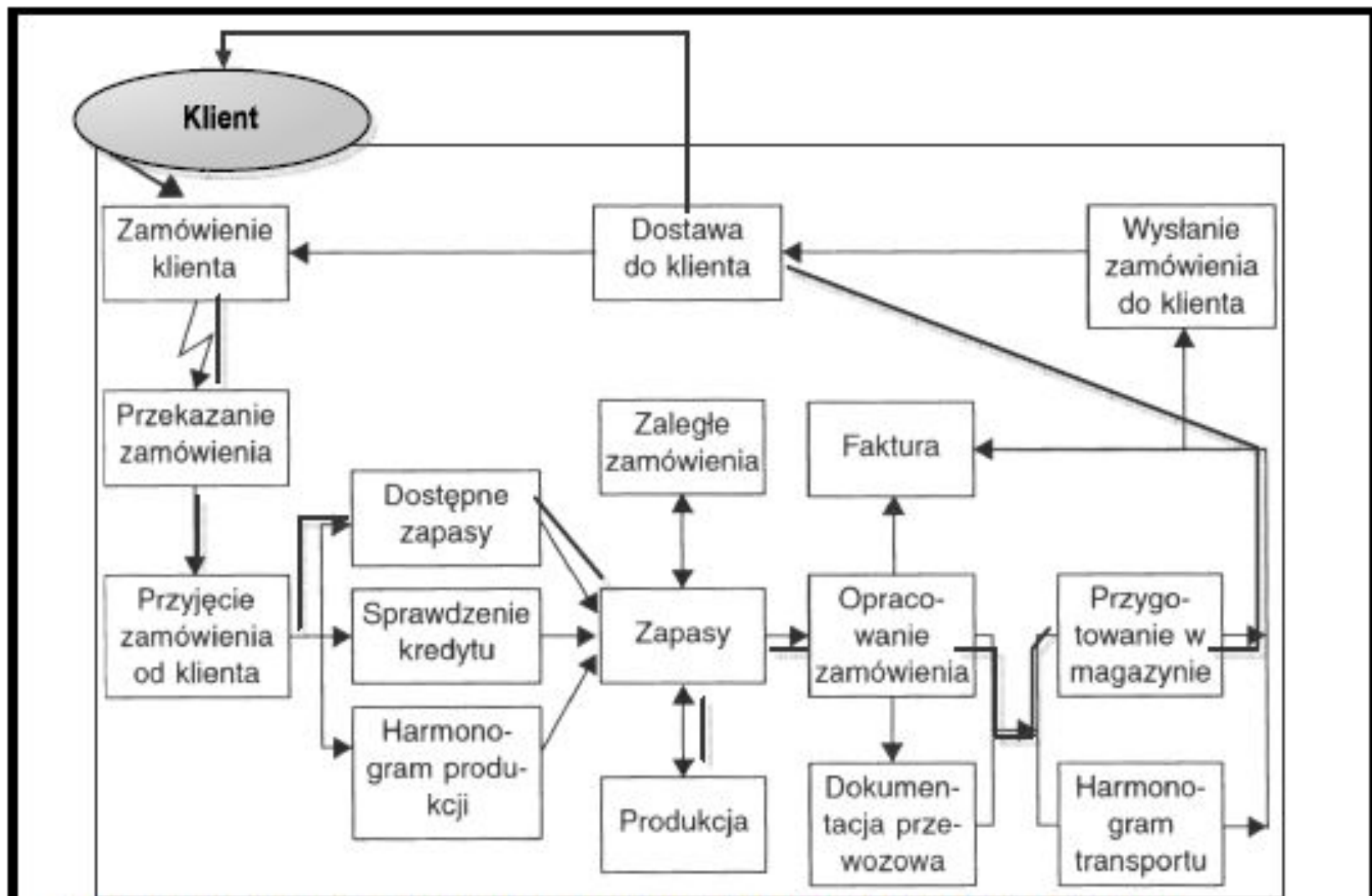
## Mapowanie:

graficzna technika uszczegółwiająca działalność organizacji/procesy, pokazująca najważniejsze elementy działalności organizacji/procesu, które wpływają na zachowanie się organizacji/procesu

## Korzyści z mapowania procesów:

- mapa pozwala lepiej zrozumieć działalność organizacji/proces
- mapa pozwala analizować działalność organizacji/procesy (zidentyfikować najważniejsze informacje)
- mapa pozwala doskonalić działalność organizacji/proces (zidentyfikować działalność nie dodającą wartości, którą należy wyeliminować; uprościć proces)





Proces (ścieżka) realizacji zamówienia klienta w przedsiębiorstwie

Źródło: na pdst. D.M. Lambert, J.R. Stock, *Strategic Logistics Management*, s.519



# REENGINEERING

**Jest to radykalne, fundamentalne przemyślenie od nowa funkcjonujących w organizacji procesów.**

**Słowo reengineering zostało stworzone przez M. Hammera (1990) a następnie spopularyzowane przez Hammera i J. Champilego (1996)**



Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

**Reengineering** jest metodą szybkiego i radykalnego przeprojektowania strategicznych procesów oraz powiązanych z nimi systemów, procedur oraz struktury organizacyjnej w celu optymalizacji toku pracy i produktywności przedsiębiorstwa.

## **Radykalnych zmian dokonuje się w takich obszarach funkcjonowania jak:**

- Wizja i cel istnienia
- Wewnętrzna kultura organizacyjna
- Metody kierowania
- Sposoby rekrutacji kierowników

# Procedury dotyczące zastosowania reengineeringu w organizacji obejmują następujące kroki:

- 1) **Sformułowanie problemu** – należy określić co pragniemy usprawnić.
- 2) **Identyfikacja potrzeb użytkownika** – określenie jakich efektów oczekują decydenci po zakończeniu procesu.
- 3) **Analiza istniejącego stanu** – określenie punktu startowego, od którego rozpoczyna się reengineering.
- 4) **Wybór metod postępowania i zespołu technik wspomagających.**

# Outsourcing

- Termin ten jest angielskim skrótem od *outside-resource* , oznaczającym korzystanie z zasobów zewnętrznych. Pojęcie to po raz pierwszy zostało użyte w 1979 r. i odnosiło się do kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny. Sama koncepcja biznesowa powstała jednak wcześniej. Już w 1923 r. Henry Ford stwierdził, że:

*„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my”.*

## Najważniejszymi powodami stosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwa jest możliwość:

- redukcji i kontroli kosztów operacyjnych
- uzyskania dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- zwolnienia własnych zasobów do innych celów,
- uzyskania zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje,
- przyspieszenia pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji
- uporania się z funkcją trudną do wykonywania lub niemożliwą do kontrolowania,
- pozyskania kapitału
- podziału ryzyka
- dopływu gotówki.



# Proces wdrażania outsourcingu

- Proces wdrażania outsourcingu w przedsiębiorstwie można podzielić na dwanaście podstawowych etapów:
- sprecyzowanie celów i wymagań,
- zaplanowanie procesu,
- określenie potencjalnych dostawców, stopnia ich zainteresowania kontraktem i nawiązanie kontaktów,
- rozmowy z kierownictwem i głównymi zainteresowanymi stronami,
- rozmowy z właściwym personelem, innymi pracownikami oraz osobami spoza firmy,
- wstępna selekcja dostawców i przekazanie im informacji i warunków,
- ocena odpowiedzi dostawców i dalsze rozmowy,
- uzyskanie aprobaty kierownictwa wyższego szczebla w koniecznych sprawach,
- wyznaczenie i szkolenie zespołu ds. zarządzania kontraktem,
- Negocjowanie kontraktu i uzgodnienie charakterystyki świadczonej usługi,
- okres przejściowy wyznaczony przez wcześniejsze etapy procesu,
- zarządzanie kontraktem w sposób uzgodniony z dostawcą w fazie negocjacyjnej.



Najczęściej spotykanymi problemami wiążącymi się z zastosowaniem outsourcingu są:

- nieuzyskanie spodziewanych obniżek kosztów,
- ogólne pogorszenie jakości realizacji funkcji dotychczas wykonywanej samodzielnie,
- niepowodzenia w wypracowaniu relacji prawdziwej współpracy z dostawcą usług,
- spory między klientem a dostawcą usługi, zwłaszcza dotyczące jakości usługi i wysokości wynagrodzenia,
- niewykorzystanie szans z uzyskania większej operacyjnej elastyczności przy zaspokojeniu potrzeb klientów

## Najczęstsze błędy popełniane przez kadre kierowniczą przedsiębiorstw stosujących lub wdrażających outsourcing

- niewłaściwy dobór kryteriów wyboru dostawcy, kierowanie się wyłącznie kryterium cenowym,
- słabe relacje nabywca-dostawca podczas życia projektu,
- nie stosowanie charakterystyki świadczonych usług (*Service Level Agreement*),
- nadmierna koncentracja na technologii i finansach, pomijanie aspektu personalnego,
- zbyt pośpiesznie przygotowywany kontrakt.