

*Antoni Kleniewski*

# Re-engineering – gruntowna zmiana całych procesów

## Wprowadzenie

**W**raz z postępowaniem czasu i wzrostem złożoności procesów gospodarczych pojawiają się nowe metody zarządzania. Wylęgarnią tych metod są między innymi ośrodki naukowe zajmujące się badaniami w dziedzinie zarządzania, ale przede wszystkim są źródłem doświadczenia przodujących firm zachodnich, głównie amerykańskich i japońskich. Od dawna znana jest metoda Analizy Wartości. Do bardziej znanych należy także metoda *Just in Time* (dostawy dokładnie na czas), *Total Quality Management* (zarządzanie przez jakość) czy *benchmarking* (porównywanie się z najlepszymi i uczenie się od nich).

Z elementów, narzędzi i doświadczeń tych metod korzysta wspomniany w tytule **re-engineering**. Dzięki tej metodzie w ciągu ostatnich trzech lat wiele firm amerykańskich osiągnęło doskonałe rezultaty w poprawie konkurencyjności lub zapewniło sobie przetrwanie. Na podstawie obserwacji zmian zachodzących w tych firmach, M. Hammer i J. Champy opisali filozofię i metody wprowadzania tych zmian – nazywając je re-engineeringiem. Z doświadczeń wiemy, że wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normami ISO nie gwarantuje stałej przewagi nad konkurencją. Stając do wyścigu o klienta, trzeba stale doskonalić i dostosowywać sposoby zarządzania do nowych, zmieniających się szybko warunków. Coraz trudniej o sukces, ponieważ coraz trudniejszy jest wybór długofalowej strategii. Trudniej też oszacować popyt na dobra inwestycyjne, trudniej wynaleźć nie zagospodarowane nisze rynkowe czy trafnie zaplanować długość cyklu produkcyjnego. Do tego, coraz częściej zmienia się technologia a nad całymi procesami gospodarczymi zaczyna panować wszechwładnie technologia informatyczna.

## Procesy

**K**luczem do sprostania wyzwaniom rynku jest organizowanie pracy wokół **procesów** i ich wyników, a nie wokół wykonania poszczególnych zadań i realizacji poszczególnych funkcji.

**Proces, to zbiór wzajemnie powiązanych zasobów i działań, które przekształcają wielkości wejściowe na wielkości wyjściowe mające**

**pewną wartość dla klienta. Realizacja procesu jest związana z przyrostem wartości dodanej.**

Podstawowym elementem nowej organizacji jest zespół realizatorów procesu. Członkowie zespołu, współpracując w osiągnięciu celu procesu, są dobrze motywowani widząc własny wkład w jego realizację. Maja oni możliwość podejmowania decyzji w miejscu realizacji procesu.

Wyodrębnienie procesów i ustalenie ich indywidualnych „właścicieli” pozwala pojedynczym osobom całościowo kontrolować i sterować przebiegiem procesu. Umożliwia także lepszy kontakt klienta (odbiorcy rezultatów procesów) z jedną osobą odpowiedzialną i koresponduje z lepszym spełnieniem rzeczywistych wymagań i potrzeb klientów.

Przykładowo, w przedsiębiorstwie przemysłu elektromaszynowego można wyróżnić następujące procesy:

- procesy podstawowe:
  - ▲ proces budowy programu sprzedaży,
  - ▲ proces projektowania, badań i rozwoju nowych oraz modernizowanych wyrobów i usług,
  - ▲ proces przygotowania produkcji,
  - ▲ procesy produkcji,
  - ▲ proces sprzedaży,
- procesy pomocnicze:
  - ▲ proces zarządzania personelem,
  - ▲ proces zarządzania przepływem gotówki i kosztami procesów.

Pierwszym krokiem we wdrażaniu tej metody musi być opracowanie i uzgodnienie przez kierownictwo mapy procesów przebiegających w organizacji, a następnie analiza ich funkcjonowania. Dopiero na tej podstawie można wypracować decyzję o:
 

- pozostawieniu procesów bez zmian (są efektywne, zapewniają spełnienie celów także w przyszłości),
- wybór procesów do zdyscyplinowania (założenia właściwe, konieczne działania korygujące),
- wybór procesów do poprawy (celowe jest ciągłe stopniowe doskonalenie),
- wybór procesów do przeprojektowania na nowo (wyczerpano możliwości doskonalenia i poprawy).

Projektowaniu nowych udoskonalonych procesów musi towarzyszyć między innymi określenie:

- od czego proces się rozpoczyna – wejście procesu,
- z jakich podprocesów i zadań składa się proces,
- co stanowi produkt wyjściowy procesu – wyjście procesu,



- kto jest odbiorcą produktu wyjściowego, jakie są jego wymagania i potrzeby (dzisiejsze i przyszłe),
- jakie są punkty krytyczne w przebiegu procesu i zagrożenia jego efektywnej realizacji,
- czy dla czynności krytycznych dostatecznie jasno określono odpowiedzialność i uprawnienia decyzyjne,
- jakie środki zaradcze i działania prewencyjne przewidzieć, aby zmniejszyć ryzyko np. że nie będą spełnione potrzeby i oczekiwania klienta, że pogorszy się jakość, że wzrosną koszty itp.,
- kto będzie przyszłym właścicielem procesu.

### Cechy re-engineeringu

**N**ajbardziej charakterystyczne cechy towarzyszące przeprowadzaniu procesu re-engineeringu to:

- zmiany w ciągu czynności składowych realizacji procesu ignorujące dotychczasowy hierarchiczny schemat organizacyjny,
- przypisanie zakresu czynności różnych stanowisk do jednego stanowiska,
- zmiany w przydziale odpowiedzialności w kierunku przesuwania odpowiedzialności w dół,
- skrócenie drogi obiegu informacji,
- ograniczenie funkcji kontrolnych,
- bardziej efektywne wykorzystanie technologii informatycznych i podniesienie ich rangi.

### Widoczne zmiany

**J**ak wspomniano wcześniej, re-engineering rozpoczyna się od całkowitej zmiany przebiegu procesów, co powoduje implikacje w wielu dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oto charakterystyczne konsekwencje re-engineeringu:

■ Powstają zespoły procesowe grupujące ludzi współpracujących przy realizacji całego procesu (a nie jak dotychczas – zadań), które zastępują dotychczasowe działy, wydziały i sekcje. Zespoły procesowe mogą być powołane na stałe lub na czas określony, np. do wdrożenia do produkcji nowego wyrobu.

■ Zmieniają się zakresy obowiązków dla stanowisk – od odpowiedzialności za realizację prostych czynności do współodpowiedzialności za realizację i wyniki całego procesu. Przez to praca staje się bardziej wielowymiarowa (częściej następuje zmiana zakresu pracy), obejmując częściej kontakty z klientem – odbiorcą produktu wyjściowego procesu. Taka organizacja pracy wymaga wyższych kwalifikacji, ale przynosi większą satysfakcję.

■ Pracownikom przyznawane są większe uprawnienia (co jest związane ze zmniejszeniem liczby stanowisk kontrolnych). Wymaga to doboru pracowników o wysokim stopniu zdyscyplinowania, o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach oraz o wysokiej motywacji do sprostania wymaganiom klientów.

■ Występuje potrzeba przejścia od szkolenia pracowników do edukowania, przygotowującego do samodzielnego działania i do kierowania się raczej zdrowym rozsądkiem zamiast stosowania ogólnie przyjętych reguł.

■ Tracą rację bytu dotychczasowe systemy doboru, ocen i wynagradzania pracowników oparte na taryfikatorach, przypisujących wynagrodzenie do stanowisk i wzmacniających przez to strukturę hierarchiczną. Podstawą wynagrodzenia staje się wkład pracy i jej wyniki – tworzenie wartości. To powoduje zmniejszenie wysokości części stałej wynagrodzenia i zwiększenie części ruchomej – premii związanej z efektami działania. Właściwa ocena rezultatów działania uwzględnia punkt widzenia klienta.

■ Zmienia się system preferowanych wartości wspomagających realizację procesów. Wartości te sygnalizuje najwyższe kierownictwo.

■ Intensyfikują się kontakty z klientami oraz ze środowiskiem działania firmy. Więcej jest kontaktów z klientami i dostawcami firmy.

■ Członkowie najwyższego kierownictwa przekształcają się z nadzorców w doradców zespołów procesowych, usprawniających ich działanie w kierunku zwiększenia wartości wytwarzanego przez firmę produktu oraz dbających o rozwój pracowników.

■ Zarządzanie strukturą organizacyjną zastępowane jest przez zarządzanie i sterowanie procesami.

■ Naczelny dyrektor lub prezes zarządu w spłaszczonej strukturze mają większy kontakt z klientami i są bliżej pracowników. Mają przez to więcej okazji do kreowania uznawanego systemu wartości i pełniejszego zaangażowania w procesy.

■ Następuje zmiana roli kierowników: w większym stopniu muszą oni motywować, koordynować, komunikować i pomagać podwładnym niż kontrolować lub decydować.

■ Zespoły procesowe zaczynają zarządzać procesami, dlatego spłaszcza się hierarchiczna struktura organizacyjna, a jej ogólne znaczenie staje się mniej istotne. Zmniejsza się liczba kierowników i szczebli zarządzania. Podstawowym elementem organizacji jest zespół. Ograniczone są możliwości promocji i awansów.

■ Pojawia się dążenie do zmiany tradycyjnego rachunku kosztów na rachunek kosztów procesów jako bardziej przydatnego źródła informacji dla procesów zarządzania strategicznego.

### Zarys metodyki

**M**etodyka przeprowadzania re-engineeringu procesów zakłada następujące etapy:

- rozpoznanie potrzeb klientów,
- wyodrębnienie i zdefiniowanie istotnych procesów, opracowanie mapy procesów pokazującej relacje pomiędzy komórkami organizacji. Rozwinięcie

procesów w podprocesy. Opis stanu istniejącego obecnie,

- wybór procesu do rekonstrukcji, najistotniejszego dla poprawy konkurencyjności firmy i jej parametrów finansowych, wybór uwzględniający obecne i przyszłe potrzeby klientów,
- zrozumienie i poznanie procesu (ocena stopnia zadowolenia klienta, jakość, koszty, środki, czas, porównanie z najlepszymi); określenie polityki procesu i wymiernych celów do osiągnięcia. Identyfikacja problemów i wad, głównie z punktu widzenia klientów, jak i dostawców zewnętrznych i wewnętrznych,
- projektowanie nowego przebiegu procesu lub zmian istniejącego; opis stanu docelowego, pożądanego,
- wdrożenie nowego procesu lub zmian do istniejącego procesu zmian procesu,
- ustalenie mierników zarządzania do oceny rezultatów (np. wzrost wartości dodanej na jednego zatrudnionego, zysk itp.),
- pomiar rezultatów i ocena efektywności procesu po zmianie, weryfikacja, korekcja,
- rekonstrukcja następnego istotnego procesu.

### Czym więc jest re-engineering?

**P**roces re-engineeringu to porzucenie stosowanych od dawna procedur i świeże spojrzenie na pracę potrzebną firmie do wytworzenia produktu lub dostarczenia usługi mającej wartość dla klienta”.

To oznacza, że chodzi o ponowne zaprojektowanie firmy, a nie jej poprawę czy wprowadzenie powolnych zmian istniejącej struktury. Nie wystarczy prosta analiza: „jak jest i jak być powinno” ale raczej: „co zrobić aby firma stała się liderem na rynku”.

Podana przez M. Hammera definicja brzmi tak: „*Re-engineering to fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy – według krytycznych, współczesnych miar osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)*”.

### Re-engineering a zarządzanie jakością

**N**ie można doszukiwać się sprzeczności pomiędzy systemami zarządzania jakością (w szczególności spełniającymi wymagania norm ISO), zasadami TQM, zasadami produktywności a re-engineeringiem. System jakości spełniający wymagania norm ISO serii 9000 stanowi bardzo dobrą platformę startową do wdrażania TQM. Podstawowe elementy TQM, takie jak orientacja na zaspokojenie potrzeb klienta, orientacja na procesy czy ciągła poprawa są głównymi celami re-engi-

neeringu. Narzędzia, jakie muszą być zastosowane przy rozwiązywaniu problemów zarówno w TQM, jak i re-engineeringu, są takie same. Przegląd 14 zasad filozofii jakości Deminga wskazuje, że re-engineering ma wiele wspólnego z kompleksowym zarządzaniem jakością. Różnice istnieją jednak i dotyczą takich aspektów, jak:

- tempo wprowadzania zmian – ewolucyjne w TQM, rewolucyjne w re-engineeringu,
- stopniowa poprawa procesów w TQM, drastyczna zmiana procesów w re-engineeringu,
- doskonalenie wszystkich procesów w TQM, zmiana procesów strategicznych w re-engineeringu,
- technologia informatyczna – tradycyjna rola w TQM, kluczowa rola w re-engineeringu.

Spójne z tymi celami są także wytyczne doskonalenia jakości zawarte w normie PN-ISO 9004-1 „Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości”. Zastosowanie re-engineeringu w przedsiębiorstwie posiadającym system zapewnienia jakości będzie prawdopodobnie wymagało aktualizacji dokumentacji. Przedsiębiorstwa, które zastosowały tzw. metodę procesową, nie będą miały problemów z tą aktualizacją. Metodę procesową wdrażania systemu zarządzania jakością oferuje w swych usługach np. firma KRQ – KEMA.

Doświadczenia zdobyte przez Mera Pniefal SA przy wdrażaniu zarządzania jakością stwarzają ułatwienie w implementacji re-engineeringu. Od maja 1996 roku posiadamy w systemie zapewnienia jakości procedurę doskonalenia jakości procesów i wdrażamy dwa pierwsze kroki: opracowanie mapy procesów i wybór procesu (lub procesów) do poprawy. Zaproponowana w tej procedurze „poprawa” być może powinna przemienić się w „rekonstrukcję”. Metoda re-engineeringu traktowana jest jako jedno z wielu narzędzi i sposobów zarządzania stosowanych dla doskonalenia funkcjonowania firmy. Spodziewamy się dzięki tej metodzie między innymi poprawy stopnia satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych, obniżenia kosztów i skrócenia czasu wprowadzania nowych wyrobów i usług na rynek.

### Podsumowanie

**R**e-engineering oznacza bardzo trudną i żmudną pracę wymagającą zmiany sposobu myślenia i wprowadzenia drastycznych zmian. Podatność na zmiany jest cechą przedsiębiorstwa o wysokiej wewnętrznej kulturze. Stawia to poważne wyzwanie najwyższemu kierownictwu. Istnieje wiele niepewności co do optymalnego sposobu wprowadzania zmian, jak i co do ich skutków. Jest niewiele informacji o trudnościach, kosztach tego procesu i rzeczywistych rezultatach. Można także zaobserwować bardzo dowolne „podciąganie” pod re-engineering różnych zmian restrukturyzacyjnych dokonujących się w organizacjach. Powoduje to nieporozumienia i podkopuje skuteczność prze-

prowadzanych działań. Krytycy metody podkreślają, że rewolucyjność postulowanych zmian była powodem, że tylko w połowie przedsiębiorstw uzyskano pozytywne rezultaty. Z dużym prawdopodobieństwem można przypuszczać, że tylko część procesów wymaga rewolucyjnych zmian, a część po prostu wymaga ciągłego doskonalenia. Istotną barierę może stanowić fakt, że podstawowym czynnikiem umożliwiającym dokonywanie takich zmian jest zastosowanie nowoczesnej technologii informatycznej. Chodzi tu o zastosowanie sieci informatycznej, poczty elektronicznej i elektronicznej wymiany danych. Konieczne jest zastosowanie tej techniki do nowych procesów a unikanie tzw. komputeryzacji starych procesów. Pomimo tych obaw wydaje się oczywiste, że nie ma wyboru. Kierownictwo musi podejmować wyzwania tworząc nowe wizje firmy, na wyższym poziomie rozwoju, firmy równającej do najlepszych i prześcigającej najlepszych. Zawsze jednak kierownictwo musi znać odpowiedź na pytania: jaki jest koszt zmian, jaki jest koszt braku zmian, jaki jest stopień zwrotu nakładów na wprowadzenie zmian doskonalących procesy. Jednocześnie szeregowi pracownicy muszą być przekonani do pełnego uczestnictwa w zmianach. Trzeba także wziąć pod uwagę, że pracownicy potrzebują czasu na adaptację do nowych warunków; pracują bliżej siebie, zespołowo, sami podejmują decyzje, podlegają innemu systemowi wynagradzania.

Można przypuszczać, że najważniejszym zagrożeniem dla zmian będzie opór części kierowników i pracowników obawiających się utraty znaczenia,

nie akceptujących nowych wartości, niechętnych do rozstania się ze starymi nawykami. W polskich warunkach istotnym utrudnieniem może okazać się istniejący nadal „kult produkcji” pozostający jeszcze w opozycji do „kultu klienta”.

Antoni Kleniewski

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BARTCZAK T., *Pułapki na doskonalących procesy*, Computerworld, 36/96.
- [2] BRONIEWSKA G., *TQM – Kultura współdziałania w strukturze organizacji dostosowanej do zarządzania procesami*.
- [3] HAMMER M., CHAMP J., *Re-engineering w przedsiębiorstwie*. Neumann Management Institute. Warszawa 1996.
- [4] HAMMER M., *The Re-engineering Revolution. A Handbook*, Harper Business, 1995.
- [5] HARRINGTON H.J., *Business process improvement* MacGraw-Hill, 1991.
- [6] KLENIEWSKI A., *Cele Doskonalenia Jakości*, Problemy Jakości, 8/96.
- [7] KUCZYŃSKI P., *Obietnice re-engineeringu*, Personel 2/97.
- [8] LIPIEC J., *Re-engineering w świetle filozofii Deminga* Quality Land, 2/96.
- [9] MANGENELLI L.R., KLEIN M., *The Re-engineering Handbook*, Amacom, New York, 1994.
- [10] MARTYNIAK Z., SANAK J., *Wprowadzenie do re-engineeringu*. Organizacja i Kierowanie, 3/95.
- [11] THOMAS M., ELBEIK S., *Supercharge Your Management Role*, Butterworth-Heinemann, 1996.
- [12] SKORYKOW S., *Uwagi na temat wprowadzania systemów jakości w przedsiębiorstwach*, Problemy Jakości, 1/96.

Autor jest pracownikiem MERY PNEFAL SA

## OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

*oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo*

**w zakresie:** – *controlling*

– *marketing*

– *zarządzanie jakością*

– *finanse*

– *zarządzanie personelem*

– *psychologia zarządzania*

– *logistyka*

– *gry strategiczne*

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego

80-237 Gdańsk, ul. Uphagena 27

tel. (0-58) c. 41-02-22; 46-12-29; s. 41-90-79; fax. 41-13-85

e-mail: oditk @ gdańsk. cnt. pl

