

# Orientacja na procesy koncepcją zarządzania organizacjami XXI wieku

<https://doi.org/10.33141/po.2003.12.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (767), 2003, ss. 21-24

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Katarzyna Olszewska*

## Wprowadzenie

**W**spółczesne uwarunkowania funkcjonowania na rynku stawiają przedsiębiorstwa wobec nowych wyzwań. Narastająca burzliwość otoczenia, uwidaczniająca się praktycznie we wszystkich jego segmentach, zmusza przedsiębiorstwa do weryfikacji dotychczasowego sposobu działania. Paradygmat zarządzania organizacjami XXI wieku przyjmuje za punkt wyjścia brak równowagi związany ze stałymi zmianami wywołującymi destabilizację. To, co wydaje się być kluczowe dla przedsiębiorstwa w tych warunkach, to wypracowanie umiejętności elastycznego reagowania na zmiany oraz budowa i ciągłe podnoszenie potencjału konkurencyjności. Celem artykułu jest charakterystyka organizacji zorientowanej na procesy oraz próba odpowiedzi na pytanie: czy i w jakim stopniu taka organizacja odpowiada paradygmataowi zarządzania w XXI wieku.

## Zmiany w otoczeniu jako czynnik wymuszający zmiany w sposobie zarządzania

**P**unktem wyjścia poniższych rozważań będzie analiza otoczenia, jako miejsca powstawania istotnych decyzji, które narzucają przedsiębiorstwom ograniczenia i kształtują ich przyszłość. Analiza ta powinna odpowiedzieć na pytania: czym charakteryzują się obecne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw oraz jakie istotne zmiany zaszły bądź będą miały miejsce w przyszłości. Chodzi bowiem o to, aby zidentyfikować te wszystkie czynniki, które mogą implikować zmiany w sposobie zarządzania.

Środowisko działań przedsiębiorstw końca XX i początku XXI wieku, niezależnie od regionu, kraju, czy kontynentu, jest środowiskiem całkowicie odmiennym od tego z przełomu lat 70. i 80. Obecnie do głównych cech charakterystycznych środowiska należą:

■ **Zmiany w gospodarce światowej** związane z procesami umiędzynarodowienia i globalizacji, które spowodowały zacieranie jasno dotychczas określonych granic pomiędzy poszczególnymi rynkami lokalnymi i międzynarodowymi. Pociągnęło to za sobą konieczność uwzględniania w analizach coraz szerszego, bardziej złożonego i zmiennego otoczenia.

■ **Znaczne zaostwienie konkurencji**, które wynika z procesów umiędzynarodowienia. Otwarcie gra-

nic umożliwiło wejście silnych zagranicznych podmiotów, zwłaszcza transnarodowych korporacji, na nowe rynki. Stanowią one olbrzymie zagrożenie dla rodzimych małych i średnich przedsiębiorstw.

■ **Dynamiczny rozwój technologii** wpłynął i w dalszym ciągu wpływa nie tylko na wzrost możliwości produkcyjnych przedsiębiorstw, ale też na zmianę postrzegania czynników produkcji. Za najważniejsze czynniki rozwoju uznaje się informacje i wiedzę, co pociąga za sobą zmiany w postrzeganiu i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ludzie (pracownicy) są tymi, którzy pozyskują, analizują i przetwarzają zebrane informacje oraz kreują nową wiedzę w przedsiębiorstwie. Ponadto posiadanie określonych rozwiązań technologicznych stało się nieodzownym elementem budowania przewagi konkurencyjnej.

■ **Wzrost ogólnego poziomu życia** implikujący wzrost możliwości konsumpcyjnych oraz **ogromna przewaga podaży nad popytem** spowodowały ciągle rosnące i zmieniające się oczekiwania konsumentów. Są oni świadomi swoich praw i przywilejów, domagają się produktów bądź usług ściśle dostosowanych do ich indywidualnych wymagań. Tysiące przekazów reklamowych, którymi są nieustannie bombardowani i ogromna różnorodność dostępnych produktów, powodują częste zmiany w wyborze producentów. Stąd utrzymanie lojalności konsumenta staje się prawdziwym wyzwaniem.

■ **Rozproszenie własności przedsiębiorstwa** pomiędzy wielu akcjonariuszy bądź udziałowców zwiększyło presję na szybkie uzyskiwanie konkretnych korzyści finansowych przy jednoczesnych naciskach na ciągły wzrost i rozwój firmy.

Scharakteryzowane ogólnie trendy całkowicie zmieniły charakter współczesnego otoczenia przedsiębiorstw. Powstaje więc pytanie o cechy i umiejętności, jakie powinno posiadać współczesne przedsiębiorstwo, aby móc konkurować w opisanych warunkach. Zmienność i niepewność rynkowej rzeczywistości stwarzają konieczność przyjęcia nowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem. Przedstawia go tabela 1.

Jak można zauważyć, poszczególne elementy paradygmatu XXI wieku są przeciwieństwem swoich odpowiedników w paradygmacie końca XX wieku. Paradygmat XXI wieku narzuca konieczność zmiany filozofii zarządzania, ukierunkowując ją na elastyczność i adaptację. Te dwie cechy, obok zorientowania na klienta, efektywności, odpowiednio wyszkolone-

Tab. 1. Zmiana paradygmatu zarządzania

ELEMENTY PARADYGMATU	PARADYGMAT KOŃCA XX w.	PARADYGMAT XXI w.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kultura</li> <li>● Technologia</li> <li>● Zadania</li> <li>● Hierarchia</li> <li>● Władza/kontrola</li> <li>● Cele kariery</li> <li>● Przywództwo</li> <li>● Siła robocza</li> <li>● Wykonywanie pracy</li> <li>● Rynki</li> <li>● Koncentracja</li> <li>● Zasoby</li> <li>● Jakość</li> </ul>	stabilność, efektywność mechaniczna fizyczne pionowa najwyższe kierownictwo bezpieczeństwo autokratyczne jednorodna indywidualne lokalny, krajowy na zyskach kapitał na co nas stać	zmiany, rozwiązywanie problemów elektroniczna umysłowe, oparte na idei pozioma szeroko rozproszona rozwój indywidualny/mistrzostwo transformujące zróżnicowanie kulturowe zespołowe globalny na <i>stakeholders</i> informacje najwyższa możliwa

Źródło: R.L. DAFT, *Management*, Fort Worth: Dryden Press 1997, s. 748.

go i zaangażowanego kapitału ludzkiego, są uznane przez większość menedżerów za podstawowe czynniki decydujące o powodzeniu i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Zmiany w otoczeniu i wynikające z nich nowe założenia dotyczące sposobu zarządzania przedsiębiorstwem zaowocowały tworzeniem nowych koncepcji zarządzania, adekwatnych do obecnych warunków funkcjonowania.

### Procesy w koncepcjach zarządzania

**P**rocesy w różnych koncepcjach zarządzania występują od wielu lat. Tak więc nie można stwierdzić, że podejście procesowe stanowi propozycję całkowicie nową. „Nowością” jest natomiast wzrost ich znaczenia. Uwidacznia się to w przejściu na poziom strategiczny i nadaniu procesom rangi „ośrodka” na podstawie, którego „buduje się” pozostałe działania w organizacji.

Korzenie podejścia procesowego sięgają wielu metod i technik matematycznych, wykorzystywanych do optymalizacji działań na poziomie operacyjnym, głównie do strukturalizacji i formalizacji zarządzania produkcją. Podejście to jest podstawą kompleksowego zarządzania jakością (TQM), stało się również podstawą budowania systemu jakości wg międzynarodowej normy **ISO 9001:2000**, w której „zachęca się do przyjęcia podejścia procesowego podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością w celu zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań”<sup>1)</sup>. Na początku lat dziewięćdziesiątych większy „rozgłos” procesom przyniósł dopiero **reengineering**, czyli – nazwana tak i postulowana przez M. Hammera i J. Champy’ego jako odpowiedź na zmiany w otoczeniu – radykalna zmiana sposobu działania firmy, odzwierciedlona w całkowitej reorientacji na procesy<sup>2)</sup>. Równoległe bądź z biegiem czasu wykształciły się jeszcze inne podejścia, takie jak np. **podnoszenie efektywności organizacji** (G. Rummler i A. Brache)<sup>3)</sup>, koncepcja koncentrująca się na celach, projektowaniu i zarządzaniu trzema poziomami efektywności, tj.: organizacją, procesem i stanowiskiem pracy, **Business Process Innovation** (Davenport), kładące nacisk na ciągłe i systematyczne udoskonalanie procesów poprzez

dokonywanie innowacji w kluczowych procesach, **Balanced Scorecard – Strategiczna Karta Wyników** (R. Kaplan, D. Norton)<sup>4)</sup>, której ogólnym celem jest przełożenie wizji strategicznej na działania operacyjne, a w budowie której, jako jedną z perspektyw, przyjmuje się perspektywę procesów wewnętrznych.

Wszystkie wymienione koncepcje, chociaż różnie postrzegają sposób „upracowania” organizacji, odwołują się w swojej istocie do procesu jako podstawowego aspektu działalności biznesowej oraz postulują odejście od podejścia funkcjonalnego w zarządzaniu na rzecz zorientowanego na procesy biznesowe. **Procesy są rozumiane jako ciągi działań kreujących wartość w oczach klienta, których wynikiem jest produkt lub usługa.**

### Orientacja na procesy biznesowe (Business Process Orientation)

**K**oncepcja *Business Process Orientation* – orientacji na procesy biznesowe – jest próbą zebrania, uściślenia, usystematyzowania i opisanie podstawowych elementów charakteryzujących organizację procesową. Wypracowana została przez dr. Kevina McCormacka w trakcie wieloletnich badań, których celem było rozwinięcie mierzalnej definicji orientacji na procesy biznesowe (BPO) oraz dostarczenie instrumentów pomiaru używanych do mierzenia stopnia BPO w organizacji.

Podstawą do określenia komponentów BPO było studium literatury dotyczące teoretycznych definicji orientacji na procesy. Wybrane przykłady przedstawia tabela 2.

Z przytoczonych definicji wynika, że istnieje konsensus w odniesieniu do komponentów opisujących orientację na procesy biznesowe. Należą do nich<sup>5)</sup>:

- **ujęcie procesowe** (*process view*) – obejmujące całościową dokumentację (mapę relacji, procesów) oraz słownictwo procesowe,
- **struktura procesowa** (*process structures*) – charakteryzująca się płaską hierarchią, międzyfunkcjonalnymi zespołami procesowymi z właścicielami procesów,
- **zadania procesu** (*process jobs*) – deskryptorem są tu wielowymiarowe zespoły procesowe upoważnione do wykonywania poszczególnych zadań w procesie,

Tab. 2. Przykłady definicji koncepcji orientacji na procesy

AUTOR	DEFINICJA KONCEPCJI ORIENTACJI NA PROCESY
Davenport	Organizacja podkreślająca horyzontalne postrzeganie biznesu, które przecina w poprzek organizację z wejściem produktu na początku i wynikiem i klientem na końcu.
Deming	Organizacja, która postrzega firmę jako zespół procesów, które muszą być zrozumiane, ustabilizowane i doskonałe.
DeToro & McCabe	Organizacja postrzegana jako seria funkcjonalnych procesów przecinających w poziomie organizację, zarządzanych upoważnionymi międzyfunkcyjnymi zespołami pracowników.
Drucker	Organizacja bazująca na zespołach zadaniowych pracujących nad „synchronizacją” działań i procesów, które przekraczają stare organizacyjne granice i kończą się na konsumencie.
Grover	Organizacja zorientowana na procesy, klienta i wyniki w opozycji do hierarchii.
Hammer	Organizacja, która koncentruje się na zespole międzyfunkcyjnych procesów, które posiadają jedno lub więcej wejść i tworzą wynik będący wartością dla klienta.
Porter	Struktura organizacyjna, której projekt odpowiada „łańcuchowi wartości” strategicznych procesów
Rummler & Brache	Organizacja bazująca na zorientowanych na procesy: strukturze, miarach, wynagrodzeniach i alokacji zasobów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. McCORMACK, *The Development of a Measure of Business Process Orientation and the Relationship to Firm Performance*, Claremont Technology Group and Nova Southeastern University, 1999.

● **system zarządzania i pomiaru procesów** (*process management and measurement systems*) – składający się z miar procesów (jakość, czas cyklu, koszty procesu itp.), pomiaru wyników, miar „napędzanych” przez klienta (*customer driven measures*), wynagrodzeń za udoskonalenie procesów,

● **kultura procesowa** (*process values and beliefs*) – którą odzwierciedlają wartości i przekonania skoncentrowane na kliencie, odpowiedzialności i ciągłym doskonaleniu.

Jak można zauważyć, już w samych założeniach tworzących szkielet orientacji na procesy biznesowe (BPO) zawarty jest wiele elementów charakterystycznych dla paradygmatu zarządzania XXI wieku. Poniżej przedstawiono bardziej szczegółową charakterystykę poszczególnych komponentów.

### Ujęcie procesowe (*process view*)

Sednem ujęcia procesowego jest zmiana postrzegania, a co za tym idzie, również zarządzania przedsiębiorstwem. Większość współczesnych organizacji bazuje na podziale pracy i wynikającej z niej specjalizacji – rozwiązaniu, które zgodnie z teorią A. Smitha miało przynieść i przynosiło wzrost efektywności działań. Wiązało się ono z wyodrębnieniem odpowiednich funkcji w organizacji i budowaniu wokół nich jednostek organizacyjnych. Takie podejście narzuciło sposób zarządzania skoncentrowany w większym stopniu na poszczególnych funkcjach, niż na organizacji jako całości. O ile w stosunkowo stabilnym środowisku rozwiązanie to było jak najbardziej słuszne/właściwe, o tyle w turbulentnym wywołuje wiele problemów. Największym z nich jest ponowna integracja cząstkowych zadań realizowanych przez różne osoby, w różnym czasie i miejscach. Przyjęcie podejścia procesowego wiąże się z odejściem od pionowego rozumienia organizacji i zadań w niej wykonywanych. Przyjmuje się natomiast podejście horyzontalne. Polega ono na spojrzeniu na przedsiębiorstwo jako na

zbiór procesów przekraczających granice nie tylko działów funkcjonalnych, ale i samej organizacji. Stąd konieczne jest stworzenie ogólnej mapy relacji oraz mapy procesów. Pierwsza obrazuje główne podmioty, tj. działy, dostawców, klientów oraz powiązania między nimi. Mapy procesów, np. procesu realizacji zamówienia, są szczegółowym przedstawieniem kolejnych działań w danym procesie oraz uczestniczących w nim podmiotów.

Przyjęcie procesowej perspektywy zmienia również „język organizacji”. Nazwy takie, jak np.: dział obsługi klienta, produkcji, handlowy, kierownik marketingu itd., które wyrażają rozczłonkowanie pracy na poszczególne czynności związane z pełnieniem danej funkcji, zastąpione są słownictwem procesowym. Zamiast działów mamy procesy, np. proces przygotowania i wprowadzania nowego produktu, proces obsługi klienta. Kierowników zastępują tzw. właściciele procesów (*process owners*), a poszczególne działania w procesie wykonują pracownicy tworzący zespoły procesowe (*process teams*).

### Struktura procesowa (*process structure*)

Kluczowym słowem w BPO jest oczywiście proces, którego wynikiem ma być dostarczenie klientowi określonej wartości w postaci produktu lub usługi. Jeżeli przyjmuje się podejście procesowe, to kolejnym krokiem jest rozwój struktury organizacyjnej skoncentrowanej na procesach. Struktura taka jest strukturą horyzontalną, płaską z ograniczoną w przybliżeniu do około czterech szczebli hierarchią, charakteryzuje się znaczną decentralizacją uprawnień decyzyjnych, które delegowane są na zespoły procesowe. Chociaż struktury organizacyjna i zarządzania muszą ulec zmianie, to jednak w praktyce reorientacja na procesy nie oznacza całkowitego odejścia od tradycyjnej pionowej struktury, ale partnerską koegzystencję tych dwóch wymiarów. Zorganizowanie pracy wokół procesów wiąże się z powstaniem nowych ról organizacyjnych, co oddaje



kolejny komponent BPO, natomiast dawne działy funkcjonalne przyjmują charakter tzw. centrów doskonałości (*centers of excellence*). Istotne jest, aby zarządzający, spoglądając na organizację, widzieli ją jako zbiór przeplatających się w pionie i poziomie procesów pracy i informacji, przepływających przez organizację i kończących w punkcie kontaktu z klientem.

### **Zadania procesu (*process jobs*)**

Przyjęcie orientacji na procesy implikuje zmiany w sposobie wykonywania pracy. Zamiast zespołów funkcjonalnych, zajmujących się danym wycinkiem pracy stosownie do kwalifikacji, powstają zespoły procesowe (*process teams*). Wykonują one całą pracę w ramach danego procesu pod przewodnictwem właściciela procesu, odpowiadają za sposób i skutki działania. Osobą odpowiedzialną za przebieg całego procesu jest właściciel procesu. Wraz z zespołem tworzy on projekt procesu, równoważąc potrzeby klienta z potrzebami firmy, przydziela niezbędne do wykonania procesu zasoby, ustala cele i miary procesu. Ponadto nieustannie monitoruje proces tak, aby dostosowywać go do nowych wyzwań i możliwości oraz trenuje w tym zakresie pracowników – realizatorów procesu. Zadaniem właściciela danego procesu jest również komunikacja z innymi właścicielami, aby zapewnić integrację w ramach odrębnych procesów.

### **Systemy zarządzania i pomiaru procesów (*process management & measurement systems*)**

Systemy zarządzania i pomiaru procesów są kolejnym, podstawowym elementem orientacji na procesy. Każdy proces musi posiadać odpowiednie mierniki pozwalające ocenić koszty, czas procesu, jakość i satysfakcję klientów. Pomiar procesów staje się podstawą zarządzania nimi, ciągłego doskonalenia. Procesy ocenia się z punktu widzenia kreowania przez nie wartości dodanej dla klienta (wewnętrznego i zewnętrznego) oraz wkładu, czy też stopnia powiązania z osiąganiem ogólnych celów organizacji. Koncentracja na procesach implikuje również zmiany w systemie ocen pracowniczych, zasadach wynagradzania wykonawców procesu, ścieżek awansu. Powinny one bazować, przynajmniej w części, na tym, jakie są „osiągnięcia” procesu. Wynika to z przyjęcia założenia, że efekt procesu jest tą wartością, którą klient akceptuje na wyjściu, i za którą skłonny jest zapłacić.

### **Kultura procesowa (*process values and beliefs*)**

Kultura organizacji procesowej różni się od tej w tradycyjnej organizacji. Wartości, którym hołduje, „wcielone” są we wszystkie wyżej omówione komponenty. Punktem wyjścia jest oczywiście koncentracja na potrzebach klienta i poszukiwaniu najlepszych sposobów ich zaspokojenia. Wyraża się to w organizacji pracy wokół procesów mających dostarczyć klientowi konkretną wartość – produkt lub usługę. Odejście od zasady racji uzależnionej od miejsca w hierarchii zmienia postać relacji interpersonalnych w organizacji. Praca, ponieważ jest zorientowana na wyniki i ma

charakter zespołowy, wymaga pielęgnowania postaw takich, jak: otwarta komunikacja, wzajemna pomoc i współodpowiedzialność, kreatywność i innowacyjność.

### **Podsumowanie**

**P**odsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że koncepcja orientacji na procesy odpowiada wymaganiom stawianym w paradygmacie zarządzania XXI wieku. Znajomość całości przepływu pracy w poszczególnych procesach znacznie zwiększa elastyczność organizacji i jej możliwości adaptacyjne. Ogarniając wszystkie czynniki wpływające na wyniki pracy poszczególnych jednostek oraz całej organizacji zdecydowanie łatwiej i szybciej można zlokalizować miejsca wymagające zmiany w zaistniałych warunkach. Przy tym działania dostosowawcze lub optymalizujące są podejmowane ze świadomością, iż zmiany w jednym podsystemie wpływają na inne jego części. System miar umożliwi prowadzenie stałych działań doskonalących. Spłaszczona struktura zorganizowana wokół procesów z jednej strony daje pracownikom większą samodzielność i odpowiedzialność, z drugiej, narzuca konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji, poszerzenia wiedzy i samorozwoju w celu sprostanania coraz wyższym wymaganiom.

Przedsiębiorstwo wcielające przedstawione zasady z pewnością posiada zdecydowanie większą zdolność zarówno do przewyższania stwarzanych przez otoczenie przeszkód, jak i wykorzystywania nieoczekiwanych okazji. Posiada również większy potencjał do formułowania i implementacji zupełnie nowych, często oryginalnych rozwiązań kierując się zasadą: „organizacja, która potrafi zakwestionować źródła swych dotychczasowych sukcesów, by sięgnąć po nowe, ma większe szanse w walce o przyszłość niż ta, która stara się kurczowo odtwarzać już istniejącą sytuację”<sup>6)</sup>.

*Katarzyna Olszewska*

### **PRZYPISY**

- <sup>1)</sup> *Systemy zarządzania jakością, Wymagania, PN-EN ISO 9001:2000*, Polski Komitet Normalizacyjny, wrzesień 2001.
- <sup>2)</sup> M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- <sup>3)</sup> G. RUMMLER, A. BRACHE, *Podnoszenie efektywności przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- <sup>4)</sup> R. KAPLAN, D. NORTON, *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- <sup>5)</sup> K. McCORMACK, *The Development of a Measure of Business Process Orientation and the Relationship to Firm Performance*, Claremont Technology Group and Nova Southeastern University, 1999.
- <sup>6)</sup> G. NIZARD, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 10.

Autorka jest doktorantką Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.