

IMPLEMENTACJA ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

<https://doi.org/10.33141/po.2016.09.01>

Agnieszka Bitkowska

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (920), 2016, ss. 4-11

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo, chcąc zapewnić sobie właściwe warunki egzystencji i rozwoju, winno wprowadzać, doskonalić procesy, strukturę oraz kulturę organizacyjną, przystosowując je do wymagań zewnętrznych, wynikających z różnorodności otoczenia. Efektywne zarządzanie coraz częściej nie przebiega według struktur funkcjonalnych, lecz według procesów organizacyjnych, gdyż tam tworzy się wartość dodana (Brzeziński, 2016; Brzeziński, Bubel, 2016). Czynniki sprzyjające wprowadzaniu zarządzania procesowego w różnego typu i wielkości organizacjach to: rosnące wymagania jakościowe klientów, globalizacja, postęp technologiczny, zmieniające się uregulowania prawne, działania akcjonariuszy oraz dostrzeganie konieczności coraz szerszego uwzględniania zewnętrznych wpływów i oddziaływań danej organizacji (Armistead i in., 1999, s. 69). G. Zellner (2011, s. 40) zwraca uwagę na fakt, iż brak jest kompleksowych metod, zapewniających holistyczne spojrzenie i wsparcie wdrażania zarządzania procesowego. Implementacja tej koncepcji powinna kreować zmiany w strukturze organizacyjnej, utworzenie nowych stanowisk pracy, zespołów procesowych czy centrum kompetencji doskonalenia procesów. Wśród opracowań naukowych brakuje takich, które prezentują wyniki szerszych analiz dotyczących problemów i oczekiwań związanych z zagadnieniami implementacji zarządzania procesowego. Dostrzegalna jest luka w zakresie badań ukierunkowanych na identyfikację uwarunkowań związanych z wprowadzaniem zarządzania procesowego w organizacjach oraz potwierdzonych w praktyce szczegółowych zaleceń związanych nie tylko z wdrażaniem, ale i bieżącym funkcjonowaniem zorientowanych procesowo systemów zarządzania. Celem artykułu jest identyfikacja implementacji zarządzania procesowego w Polsce z uwzględnieniem światowej literatury oraz zachodzących trendów. W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczące wdrażania zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

Problematyka implementacji zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele koncepcji zakładających poprawę skuteczności i efektywności działalności przedsiębiorstwa. Coraz

większa liczba przedsiębiorstw dostosowujących się do wymagań rynku osiąga przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu narzędzi służących ciągłemu doskonaleniu skuteczności i efektywności procesów. Orientacja na procesy w zarządzaniu przedsiębiorstwem stwarza duże możliwości w zakresie zwiększania przejrzystości działania, ułatwienia koordynacji i integracji zadań, lepszego rozpoznania preferencji klientów, a także realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw. W cyfrowym środowisku łatwo jest pozyskiwać, gromadzić i przetwarzać dane o klientach, co ułatwia rozpoznawanie ich potrzeb oraz szybkie podejmowanie działań w celu zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb (Jelonek, 2014; Jelonek, Turtek, 2015).

Zarządzanie procesowe jest zorientowanym na klienta systematycznym podejściem do projektowania, wprowadzania, monitorowania i pomiarów, analizy i stałego doskonalenia wszystkich procesów realizowanych w organizacji, wykorzystującym współpracę interdyscyplinarnych zespołów oraz dobre praktyki zarządzania. Wdrażanie tej koncepcji jest decyzją strategiczną przedsiębiorstwa wymagającą zastosowania odpowiedniego podejścia (Bitkowska, 2013, s. 119). W praktyce powiązanie celów strategicznych z celami procesów okazuje się często jednym z najtrudniejszych elementów podczas wdrażania zarządzania procesowego (Nowosielski, 2011).

Wdrażanie zarządzania procesowego można projektować na bazie koncepcji zarządzania jakością w postaci pięciu następujących po sobie faz (Harrington, Esseling, 1997):

- 1) zamiany kultury organizacyjnej na pro jakościową,
- 2) zrozumienia aktualnie funkcjonujących procesów,
- 3) usprawniania aktualnej koncepcji przebiegu procesów,
- 4) wdrażania przyjętych rozwiązań,
- 5) bieżących pomiarów, analizy danych i ciągłego doskonalenia procesów.

C. Armistead, J.-P. Pritchard, S. Machin (1999), wymieniają dziesięć warunków niezbędnych do implementacji zarządzania procesowego:

- 1) wyznaczenie lidera procesu,
- 2) pełne rozpoznanie procesu,
- 3) ustalenie powiązań z innymi procesami,
- 4) eliminację zbędnych działań i decyzji w procesie,
- 5) przygotowanie uczestników procesu do jego realizacji i nadzorowania,

- 6) bieżące szkolenia dotyczące nadzorowania i analizy procesu,
- 7) systematyczne dokonywanie odpowiednich pomiarów w procesie,
- 8) zarządzanie kompetencjami uczestników procesu,
- 9) budowanie potencjału wiedzy eksperckiej dotyczącej procesu,
- 10) doskonalenie procesu.

Wdrażanie zarządzania procesowego zazwyczaj realizowane jest z wykorzystaniem zasad i założeń zarządzania przez projekty. Konieczne jest zastosowanie takiego podejścia oraz określenie standardowych elementów przy inicjowaniu i realizacji przedsięwzięć procesowych (Bitkowska, Narojczyk, 2016, s. 61). Badania realizowane przez autorkę w 2012 roku w organizacjach zarządzanych w sposób procesowy wskazały, że 50% przedsiębiorstw realizowało projekty wdrożenia we współpracy z konsultantami zewnętrznymi i pracownikami (Bitkowska, 2013, s. 156), zaś 29,4% realizowało przedsięwzięcie na podstawie zasobów wewnętrznych przez konsultantów ze spółek macierzystych. Tylko 10,8% przedsiębiorstw korzystało jedynie z doradztwa firm zewnętrznych. Przebieg wdrażania zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach był realizowany w różny sposób. 44,1% przedsiębiorstw zastosowało koncepcję kompleksowo, natomiast 25,5% początkowo zastosowało projekt pilotażowy do kilku obszarów, a następnie do wszystkich pozostałych procesów. 21,6% organizacji wdrożyło projekt pilotażowy do jednego obszaru, a następnie do całego przedsiębiorstwa (Bitkowska, 2013, s. 155). Respondenci wskazywali, że realizacja projektu wdrożenia powiązana była głównie ze szkoleniem pracowników (74,5%), a w mniejszym zakresie ze szkoleniem menedżerów (55,9%). Z kolei część przedsiębiorstw (15,7%) nie realizowała żadnych szkoleń w tym zakresie (Bitkowska, 2013).

J. Jeston i J. Nelis (2014) zaproponowali trzy elementy: procesy, ludzie, technologia, które stanowią podstawę wdrożenia projektu implementacji zarządzania procesowego. Należy podkreślić, że pracownicy stanowią najważniejszy element wdrażania zarządzania procesowego, a technologia odnosi się do narzędzi wspomagających funkcjonowanie procesów. Autorzy wskazują także na wykorzystanie wielu koncepcji zarządzania, jak: zarządzanie zmianą, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie strategiczne. Jak podkreśla A. Korombel (2016, s. 162), należy przyjąć, że przedsiębiorstwa zarządzane w sposób procesowy powinny zarządzać ryzykiem w sposób zintegrowany, a nie tradycyjny. Przemawiają za tym cechy zarządzania holistycznego, charakterystyczne zarówno dla podejścia i zarządzania procesowego, jak i dla zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

I. DeToro i T. McCabe (1997, s. 67) zalecają w ramach działań przygotowujących wdrożenie zarządzania procesowego przeprowadzenie wstępnej inwentaryzacji wszystkich procesów realizowanych w organizacji oraz stworzenie wykazu kluczowych z punktu widzenia strategii. Odpowiedzialność za zarządzanie procesowe i usprawnianie tych procesów powinna być przekazana właścicielom, którzy winni stworzyć i nadzorować prace

zespołu doskonalącego, skupiającego pracowników reprezentujących różne funkcje w organizacji. Zespół taki powinien szczegółowo określić i udokumentować strukturę i przebieg swojego procesu, ustalić problemy związane z jego efektywną realizacją oraz przyjąć strategię zmiany, bazującą na cyklu doskonalenia (cykl Deminga, z ang. PDCA: Plan – Do – Check – Act). Realizacja strategii następuje bowiem poprzez określanie i osiągnięcie celów postawionych przed poszczególnymi procesami, a także ciągły i systematyczny nadzór nad wynikami procesów.

Należy też zwrócić uwagę na korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania procesowego. Przedsiębiorstwa są w stanie szybko dostosować się do zmieniającego się otoczenia (Smith, Finger, 2003, s. 13). Implementacja tego rozwiązania daje możliwości poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez usprawnienie przepływu informacji, zwiększenie jakości wykonywanych działań oraz dostosowania się do wymagań klientów. Ponadto należy wskazać wzrost dochodów i udziału w rynku, uzyskany dzięki elastycznym i szybkim reakcjom na pojawiające się szanse, wzrost skuteczności wykorzystania zasobów w celu podniesienia satysfakcji klientów. Kolejne kategorie korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania procesowego są następujące: poprawa relacji z klientami, lepsza współpraca pomiędzy poszczególnymi działami/komórkami w organizacji. Skutecznie funkcjonowanie systemu zarządzania procesowego ma zapewnić sprawny, zharmonizowany z potrzebami klientów przepływ informacji i materiałów, którego nie blokują funkcjonalne bariery występujące szczególnie w większych organizacjach. Wymaga to pełnej integracji ze strategią przedsiębiorstwa, zgodności pomiędzy nową kulturą organizacyjną a postawami pracowników. W praktyce wielu przedsiębiorstw, które wdrożyły zarządzanie procesowe, dominuje nadal podejście funkcjonalne. Nie musi to jednak stanowić problemu, jeśli takie rozwiązanie zostanie właściwie zharmonizowane z podejściem procesowym, odpowiednio uzasadnione i zaakceptowane przez pracowników, zarówno w ramach odpowiednich funkcji, jak i procesów.

Bariery, jakie można napotkać, to głównie ryzyko i koszty związane z wdrożeniem koncepcji. Inne trudności to presja na jak najkrótszy czas wprowadzania zmian, brak bieżącej komunikacji wewnętrznej oraz odpowiedniej świadomości procesowej. Kolejne przeszkody mogą wynikać z niezrozumiałego opisu struktury i przebiegu procesów związanych z różnym stopniem szczegółowości i zakresów zdefiniowanych procesów. Podstawową barierą wdrażania zarządzania procesowego jest opór pracowników, wynikający z lęku przed redukcją zatrudnienia, problemy w budowaniu zespołów procesowych, brak systematycznego podejścia do zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie (Balzarowa i in., 2004, s. 388; Bitkowska 2013, s. 215). Najistotniejszą barierą związaną z wprowadzeniem tej koncepcji jest brak pełnego zrozumienia jego zasad oraz brak spójnego podejścia do ich wprowadzania w różnych obszarach organizacji oraz sprzeczności na linii obszar funkcjonalny-proces. Zlikwidowanie pionów funkcjonalnych przyczynia się

do powstawania bardziej samodzielnych jednostek, które mogą szybciej podejmować działania i reagować na ewentualne zachowania klientów. Wylimitowanie tych problemów wymaga odpowiednio przygotowanych szkoleń i prowadzonych na bieżąco konsultacji kierownictwa z pracownikami.

Należy podkreślić, iż wdrażanie zarządzania procesowego dotyczy wprowadzania zmian w następujących płaszczyznach przedsiębiorstwa:

- procesowej – wdrażanie zmian w procesach, ich przebiegu, dokumentacji, zmiany w procedurach i instrukcjach,
- organizacyjnej – wdrażanie nowych rozwiązań w strukturze organizacyjnej, ustalanie odpowiedzialności za poszczególne procesy, podprocesy, powoływanie właścicieli procesów (podprocesów),
- informatycznej – wdrażanie zmian w dokumentacji, wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych,
- społecznej – motywowanie pracowników do pracy zespołowej, nieustanne uczenie się, podnoszenie kompetencji,
- finansowej i ryzyka – optymalizacja kosztów, identyfikacja ryzyka w procesach,
- wiedzy – pozyskiwanie, gromadzenie, dystrybuowanie oraz rozwijanie wiedzy o procesie.

Cykliczne badania realizowane na świecie opublikowane w raporcie *The State of Business Process Management*¹ prezentują wyniki dotyczące wykorzystania zarządzania procesowego na świecie. Główną przesłanką implementacji tej koncepcji wśród badanych przedsiębiorstw była potrzeba zmniejszenia kosztów oraz poprawa produktywności (54% badanych przedsiębiorstw w 2013, 53% w 2015) (Harmon, Wolf, 2016). Kolejnym powodem była potrzeba wzmocnienia pozycji konkurencyjnej oraz poprawy satysfakcji klientów (37% w 2013, 46% w 2015). Ważną przesłanką była poprawa koordynacji systemu zarządzania i kontroli w organizacji (35% w 2013, 30% w 2015), a także konieczność doskonalenia istniejących produktów i tworzenia nowych (34% w 2013, 33% w 2015) (Harmon, Wolf, 2016). Konieczność poprawy zarządzania zasobami informatycznymi (brak danych w 2013, 15% w 2015) została uznana za istotną, podobnie jak zarządzanie ryzykiem (13% w 2013, 17% w 2015) i łagodzenie oporu pracowników wobec zmian (brak danych w 2013, 17% w 2015) (Harmon, Wolf, 2016).

W praktyce wykorzystuje się modele oraz metodyki zarządzania procesowego, które mają umożliwić systemowe wdrażanie tej koncepcji bądź jej dalszy rozwój. Należy wskazać także modele dojrzałości procesowej, jak: CMMI, BPM, PEMM lub metodyki BPM Framework, BPTrends Change Framework (Bitkowska, 2016, s. 114–115). Wykorzystanie modeli dojrzałości procesowej w organizacjach umożliwia dalsze doskonalenie oraz kształtowanie ich rozwoju z perspektywy strategicznej (Jurczuk, Gabryelczyk, 2015, s. 246; Brayer-Marczak, Nowosielski, 2016, s. 46). Badania dojrzałości prowadzone wśród polskich przedsiębiorstw wykazały, że dominującym problemem niezależnie od poziomu dojrzałości jest niespójność procesów pomocniczych (Jurczuk, Gabryelczyk, 2015, s. 245).

Interesujące rozwiązanie przedstawia A. Jurczuk (2016, s. 42), wskazując na reaktywne podejście do analizy przyczyn niespójności procesów biznesowych.

Badania nad implementacją zarządzania procesowego prowadzili w Polsce m.in.: M. Krzos, M. Przybyła (2004), Bitkowska (2013). Wspomnieni badacze wskazali na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne determinujące wdrożenie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach. Należą do nich: zasoby przedsiębiorstwa, w tym głównie zasoby finansowe i kadrowe, know-how związane z implementacją procesów, pozycja konkurencyjna firmy, atrakcyjność sektora. Autorzy podkreślili także inne czynniki wspierające wdrożenie zarządzania procesowego, do których można zaliczyć: płaską strukturę organizacyjną, pracę zespołową, technologie informatyczne, zorientowanie działań organizacji i jej pracowników na potrzeby klienta.

Implementacja zarządzania procesowego wymusza nowy sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wykorzystuje się także zarządzanie wiedzą, rozwój i organizacyjne uczenie się, wspieranie doskonalenia kompetencji pracowników. Wymaga to podjęcia wielu działań, natomiast istotne jest i to, by pracownik miał wewnętrzną potrzebę ciągłego uczenia się, bez konieczności zewnętrznej motywacji (Moczyłowska, Serafin, 2016, s. 6). Umiejętności oczekiwane od pracownika organizacji naszych czasów zdecydowanie wykraczają poza wąski zakres aktualnie realizowanych zadań. To przede wszystkim umiejętności współpracy, analizy i oceny faktów, diagnozowania problemów, kreatywnego projektowania ich rozwiązań (Moczyłowska, Serafin, 2016, s. 6). Podstawę organizacji stanowią zespoły procesowe, w skład których wchodzi pracownicy, którzy jednak mają niezbędną wiedzę – z punktu widzenia danego procesu, a nie tylko stanowiska, które zajmują w organizacji. W zespołach tych występuje również funkcja kierownicza, skupiona wokół właściciela procesu, jednakże jego zadania zostały znacząco zmienione. Z nadzorca, kontrolera, przydzielającego zadania, staje się animatorem, doradcą, trenerem, osobą odpowiedzialną za stworzenie odpowiednich warunków do pracy zespołu (Weiss, 2016, s. 24).

Korzyści, które niesie ze sobą sprawnie działający w przedsiębiorstwie system zarządzania procesowego, można rozpatrywać na poziomie przedsiębiorstwa. Doskonalenie organizacji nie jest jednorazowym celem do osiągnięcia, ale usprawnienie należy traktować jako nigdy niekończący się proces. K. Prior-Smith i M. Perrin (1996, s. 28), opisując uwarunkowania aplikacyjne zarządzania procesowego, podkreślają, że podstawą tej koncepcji jest odpowiednie delegowanie odpowiedzialności i uprawnień, w ramach którego pracownicy identyfikują, dokumentują, monitorują i doskonalą procesy, w których uczestniczą. W nawiązaniu do roli czynnika ludzkiego I. DeTorio i T. McCabe (1997, s. 59) zauważają, że w ramach zarządzania procesowego właściciele procesów, zespoły i operatorzy pełnią równocześnie rolę projektantów, wykonawców, kontrolerów i innowatorów. Odpowiedzialność za poprawę jakości wyników, redukcję czasu realizacji oraz obniżkę kosztów spoczywa na zespołach. Przyczynia się to do wylimitowania mankamentów

tradycyjnych zhierarchizowanych struktur organizacyjnych, czyli koncentracji na zadaniach, a nie na pożądanym wyniku procesu.

Implementacja zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach

- wyniki badań

Badania empiryczne zostały przeprowadzone na terenie Polski w 2012 roku (Bitkowska, 2013, s. 15) i 2015 roku. W badaniu brały udział tylko te przedsiębiorstwa, które wdrożyły i stosują zarządzanie procesowe. W 2012 roku badaniu poddano 104 przedsiębiorstw, natomiast kolejne badania miały miejsce w 2015 roku i objęły 217 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Oba badania były realizowane metodą ankiety internetowej techniką CAWI (Computer Assisted Website Interview – kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia przez respondenta). Celem badań była identyfikacja implementacji zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach działających w Polsce. Respondentami były osoby realizujące procesy wdrażania, między innymi właściciele procesów, menedżerowie projektów, specjaliści w zakresie zarządzania procesowego.

Wśród czynników sprzyjających wdrożeniu zarządzania procesowego podstawowe znaczenie dla badanych przedsiębiorstw mają: zorientowanie działań organizacji i jej pracowników na potrzeby klienta (68,6% w 2012, 69,0% w 2015), zaangażowanie kadry kierowniczej we wprowadzenie rozwiązania (60,8% w 2012, 61,0% w 2015) oraz praca zespołowa (57,8% w 2012, 58,0% w 2015). Na czynniki te wskazała ponad połowa badanych (tab. 1). Ponad 1/3 badanych wskazała następujące czynniki: dostęp przedsiębiorstwa do nowoczesnych technologii informatycznych (38,2% w 2012, 39,1% w 2015), istnienie dokumentacji organizacyjnej (37,3% w 2012, 14,3% w 2015), współudział pracowników w zmianach (36,3% w 2012, 37,2% w 2015), otwartość na wprowadzanie

zmian (35,3% w 2012, 44,0% w 2015). Relatywnie mniej ankietowanych wskazało takie czynniki, jak: know-how związane z implementacją procesów (23,5% w 2012, 24,4% w 2015), elastyczna i płaska struktura organizacyjna (20,6% w 2012, 19,0% w 2015). Realizując wdrożenie zarządzania procesowego, należy zwrócić szczególną uwagę na podejście proklienckie, zaangażowanie kadry kierowniczej we wprowadzenie zmian oraz nastawienie pracowników na działania zespołowe.

W procesie wdrażania zarządzania procesowego podstawowe znaczenie dla badanych przedsiębiorstw mają dwa negatywne czynniki: trudność w zrozumieniu i stosowaniu zarządzania procesowego (48% w 2012, 38,1% w 2015) oraz opór pracowników wobec zmian (41,2% w 2012, 43,2% w 2015). Zauważono utrudnienia w takich dziedzinach, jak: brak właściwego przygotowania pracowników (28,4% w 2012, 34,3% w 2015), wysokie koszty wdrożenia koncepcji (28,4% w 2012, 29,5% w 2015), kultura organizacyjna niesprzyjająca wdrażaniu zmian (24,5% w 2012, 26,3% w 2015). Brak właściwego przygotowania kadry kierowniczej (22,5% w 2012, 24,4% w 2015), opór kadry kierowniczej wobec zmian (22,5% w 2012, 18,1% w 2015), trudności związane z wprowadzeniem nowych systemów informatycznych wspierających tę koncepcję (21,6% w 2012, 24,1% w 2015) oraz trudności związane ze zmianą struktury organizacyjnej (21,6 w 2012, 26,2% w 2015) (tab. 2). Implementując zarządzanie procesowe, należy zwrócić szczególną uwagę na właściwe przygotowanie pracowników do wprowadzania tego rozwiązania poprzez komunikowanie zmian, szkolenie oraz jasne zaprezentowanie zasad zarządzania procesowego i płynących korzyści dla pracowników, a przede wszystkim całej organizacji.

Największa liczba ankietowanych doceniła poprawę komunikacji w przedsiębiorstwie po wdrożeniu zarządzania procesowego (64,7% w 2012, 42,2% w 2015). Z kolei 51% ankietowanych w 2012 i 58,1% w 2015 wskazało zwiększenie efektywności działalności, a 49% w 2012 i 47,2% w 2015 lepszą współpracę z klientami (tab. 3). Wskazywano także

Tab. 1. Czynniki sprzyjające wdrażaniu zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach*

Czynniki sprzyjające wdrażaniu	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2012 roku	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2015 roku
Zorientowanie działań organizacji i jej pracowników na potrzeby klienta	68,6	69,0
Zaangażowanie kadry kierowniczej we wprowadzenie rozwiązania	60,8	61,0
Praca zespołowa	57,8	58,0
Dostęp przedsiębiorstwa do nowoczesnych technologii informatycznych	38,2	39,1
Istnienie dokumentacji organizacyjnej	37,3	14,3
Współudział pracowników w zmianach	36,3	37,2
Otwartość na wprowadzanie zmian	35,3	44,0
Know-how związane z implementacją procesów	23,5	24,4
Elastyczna i płaska struktura organizacyjna	20,6	19,0

* Możliwość wyboru wszystkich pasujących odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bitkowska, 2013)

na następujące korzyści: uproszczenie procesów w organizacji (46,1% w 2012, 39,1% w 2015), szybsze reagowanie na potrzeby i oczekiwania klientów (43,1% w 2012, 41,2% w 2015), zwiększenie wydajności pracowników/podniesienie wydajności pracy (36,3% w 2012, 49,4% w 2015), zmniejszenie kosztów działania organizacji (30,4% w 2012, 30,1% w 2015) i podniesienie elastyczności działania organizacji (30,4% w 2012, 31,1% w 2015). 23,5% w 2012, 34,5% w 2015 organizacji jako korzyść wynikającą z wdrożenia tego rozwiązania wskazała zwiększenie innowacyjności organizacji. Menedżerowie w coraz większym zakresie dostrzegają korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania procesowego z punktu widzenia założonych celów strategicznych. Informacje o uzyskanych wynikach powinny być przekazywane pracownikom, co sprzyja kreowaniu kultury organizacyjnej.

Największą niedogodnością, jaką wskazały przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu, okazały się duże trudności dostosowawcze w zakresie zmian postaw ludzi; wyznaczyło ją aż 62,7% w 2012, 63,1% w 2015 ankietowanych (tab. 4). Pozostałe niedogodności, jakie zaobserwowano bezpośrednio po wdrożeniu zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach, to: dostosowanie w zakresie systemów informatycznych (28,4% w 2012, 33,2% w 2015), a także trudności dostosowawcze w zakresie nowego sposobu funkcjonowania organizacji (26,5% w 2012, 31,3% w 2015). Największe znaczenie we wprowadzaniu zmian ma czynnik ludzki, dlatego też należy podjąć wszystkie niezbędne działania, które zachęcą pracowników do elastyczności i kreatywności.

Przedsiębiorstwa po wdrożeniu zarządzania procesowego obserwowały korzyści w dłuższej perspektywie

Tab. 2. Czynniki utrudniające wdrażanie zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach*

Czynniki utrudniające wdrażanie	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2012 roku	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2015 roku
Trudność w zrozumieniu i stosowaniu zarządzania procesowego	48,0	38,1
Opór pracowników wobec zmian	41,2	43,2
Brak właściwego przygotowania pracowników	28,4	34,3
Wysokie koszty wdrożenia koncepcji	28,4	29,5
Kultura organizacyjna niesprzyjająca wdrażaniu zmian	24,5	26,3
Brak właściwego przygotowania kadry kierowniczej	22,5	24,4
Opór kadry kierowniczej wobec zmian	22,5	18,1
Trudności związane z wprowadzeniem nowych systemów informatycznych wspierających tę koncepcję	21,6	24,1
Trudności związane ze zmianą struktury organizacyjnej	21,6	26,2

* Możliwość wyboru wszystkich pasujących odpowiedzi
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bitkowska, 2013)

Tab. 3. Uzyskane korzyści bezpośrednio po wdrożeniu zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach*

Korzyści	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2012 roku	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2015 roku
Poprawa komunikacji w organizacji	64,7	42,2
Zwiększenie efektywności działania całej organizacji	51,0	58,1
Lepsza współpraca z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi	49,0	47,2
Uproszczenie procesów w organizacji	46,1	39,1
Szybsze reagowanie na potrzeby i oczekiwania klientów	43,1	41,2
Zwiększenie wydajności pracowników/podniesienie wydajności pracy	36,3	49,4
Zmniejszenie kosztów działania organizacji	30,4	30,1
Podniesienie elastyczności działania organizacji	30,4	31,1
Zwiększenie innowacyjności organizacji	23,5	34,5

* Możliwość wyboru wszystkich pasujących odpowiedzi
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bitkowska, 2013)

czasu (tab. 5). Badane przedsiębiorstwa zadeklarowały do głównych korzyści m.in.: poprawę efektywności zachodzących w przedsiębiorstwie procesów (57,8% w 2012, 59,1% w 2015), poprawę przepływu informacji (55,9% w 2013, 56,1% w 2015), poprawę jakości obsługi klientów (54,9% w 2012, 58,1% w 2015), wzrost wydajności pracy (50% w 2012, 51,3% w 2015), poprawę konkurencyjności organizacji na rynku (39,2% w 2012, 52,3% w 2015) oraz poprawę komunikacji w organizacji (49,0% w 2012, 49,2% w 2015). Należy również komunikować pracownikom korzyści, które osiągnięto z wdrożenia zarządzania procesowego w dłuższej perspektywie, bowiem widoczna jest poprawa efektywności działania poszczególnych procesów, a także poprawa komunikacji oraz jakości obsługi klientów.

W implementacji zarządzania procesowego obok korzyści można zaobserwować także różnego rodzaju bariery (tab. 6). Aż 53,9% respondentów w 2012 i 55,1% w 2015 deklaroowało, że największą barierą był opór pracowników przed ciągłymi zmianami. Z kolei 40,2% w 2012 i 30,1% w 2015 wskazało na trudności w zrozumieniu i stosowaniu zarządzania procesami. Pojawiały się trudności dotyczące zmiany kultury organizacyjnej (35,3% w 2012, 36,1% w 2015), problemy z systemami informatycznymi wspierającymi zarządzanie procesowe (26,5% w 2012, 41,3% w 2015). Projekt wdrażania zarządzania procesowego należy prowadzić z dużą rozważą, odpowiednim przygotowaniem zespołu, uwzględniając stopniowe zmiany w kulturze organizacyjnej, odpowiednie przygotowanie pracowników do pracy z systemami informatycznymi i funkcjonowania w nowych warunkach.

Tab. 4. Trudności podczas wdrażania zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach*

Trudności podczas wdrażania	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2012 roku	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2015 roku
Duże trudności dostosowawcze w zakresie zmian postaw ludzi	62,7	63,1
Duże trudności dostosowawcze w zakresie systemów informatycznych	28,4	33,2
Duże trudności dostosowawcze w zakresie nowego sposobu funkcjonowania organizacji	26,5	31,3

* Możliwość wyboru wszystkich pasujących odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bitkowska, 2013)

Tab. 5. Korzyści w dłuższej perspektywie wynikające z wdrożenia zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach*

Korzyści	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2012 roku	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2015 roku
Poprawa efektywności zachodzących w organizacji procesów	57,8	59,1
Poprawa przepływu informacji	55,9	56,1
Poprawa jakości obsługi klientów wewnętrznych i zewnętrznych	54,9	58,1
Wzrost wydajności pracy	50,0	51,3
Poprawa komunikacji w organizacji	49,0	49,2
Poprawa jakości produktów/usług	48,0	50,1
Polepszenie wizerunku organizacji	48,0	49,1
Polepszenie konkurencyjności organizacji na rynku	39,2	52,3
Redukcja kosztów realizowanych procesów	37,3	38,1
Zwiększenie zaangażowania pracowników	34,3	44,2
Redukcja czasu realizowanych działań/procesów	34,3	45,1
Szybsze reagowanie na potrzeby i oczekiwania klientów	32,4	33,6
Zmniejszenie kosztów działalności	30,4	32,1
Wzrost liczby klientów	26,5	27,8
Zwiększenie możliwości produkcyjnych	22,5	24,3
Wzrost wielkości sprzedaży/przychodów	15,7	16,1

* Możliwość wyboru wszystkich pasujących odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bitkowska, 2013)



Tab. 6. Bariery wdrażania zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach*

Bariery	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2012 roku	Procent wskazań wśród badanych przedsiębiorstw w 2015 roku
Opór pracowników przed ciągłą zmianą	53,9	55,1
Trudność w zrozumieniu i stosowaniu zarządzania procesami	40,2	30,1
Trudności dotyczące zmiany kultury organizacyjnej	35,3	36,1
Problem z systemami informatycznymi wspierającymi zarządzanie procesowe	26,5	41,3

* Możliwość wyboru wszystkich pasujących odpowiedzi
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bitkowska, 2013)

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, w których kierownicy mają świadomość stosowania zasad zarządzania procesowego, skuteczniej odpowiadają na zmieniające się wymagania otoczenia i odnoszą sukces na rynku. Podjęte działania dają przedsiębiorstwom nowe możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej. Wdrożenie zarządzania procesowego umożliwia wzrost wydajności pracy, przyczynia się do poprawy efektywności wykorzystania czasu pracy, ułatwia zarządzanie informacją oraz poprawia komunikację w przedsiębiorstwie. Wśród kluczowych czynników powodzenia we wdrażaniu zarządzania procesowego należy wymienić: właściwą metodykę implementacji, odpowiednie kompetencje i poziom zaangażowania we wdrażanie koncepcji kadry kierowniczej, kreowanie procesowej kultury organizacyjnej. Inne mające znaczenie czynniki to: poziom wiedzy o zarządzaniu procesowym, odpowiedni system zarządzania zasobami ludzkimi, system komunikacji, wsparcie pracowników w procesie zmian oraz przeszkolenie użytkownika systemów informatycznych. Sukces wdrażania zależy od odpowiedniego przeprowadzenia projektu uwzględnienia zmian w płaszczyźnie organizacyjnej, informatycznej, wiedzy, finansowej, a w szczególności społecznej. Należy uwzględnić także aspekty zarządzania ryzykiem. Implementacja zarządzania procesowego powinna być prowadzona z dużą rozważą, bowiem oprócz efektów pozytywnych może wywołać negatywne skutki dla przedsiębiorstwa.

**dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska, prof. nadzw.
 Wyższa Szkoła Finansów
 i Zarządzania w Warszawie
 Wydział Zarządzania i Finansów
 e-mail: pbab@wp.pl**

Przypis

¹⁾ BPTrends BPM 2016 prezentuje wyniki badań realizowanych na świecie z zakresu zarządzania procesowego, przeprowadzone w 2015 roku. W raporcie porównano odpowiedzi z poprzednich edycji realizowanych w latach: 2005, 2007, 2009, 2011, 2013.

Bibliografia

- [1] Armistead C., Pritchard J.-P., Machin S. (1999), *Strategic Business Process Management for Organizational Effectiveness*, „Long Range Planning”, Vol. 32, No. 1, p. 38.
- [2] Balzarowa M., Bamber Ch., McCambridge S., Sharp J. (2004), *Key to Success Factors in Implementation of Process-Based Management. A UK Housing Association Experience*, „Business Process Management Journal”, No. 4, pp. 387–389.
- [3] Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- [4] Bitkowska A. (2016), *Osiągnięcia i perspektywy zarządzania procesowego*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s. 103–119.
- [5] Bitkowska A., Narojczyk D. (2016), *Przesłanki implementacji zarządzania procesowego w organizacjach*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, s. 56–66.
- [6] Brayer-Marczak R., Nowosielski S. (2016), *Zdolność organizacji do ciągłego doskonalenia procesów*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, s. 43–57.
- [7] Brzeziński S. (2016), *Integracja nauki i praktyki zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 42–48.
- [8] Brzeziński S., Bubel D. (2016), *Predylekcja organizacji do koncepcji zarządzania wiedzą w dyskursie procesowości*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, s. 29–42.
- [9] DeToro I., McCabe T. (1997), *How to Stay Flexible and Elude Fads*, „Quality Progress”, No. 3, pp. 55–60.
- [10] Harrington J., Esseling K. (1997), *Business Process Improvement Workbook*, Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement, Apr 1.
- [11] Harmon P., Wolf C. (2016), *The State of Business Process Management*, „Business Process Trends”, February.
- [12] Jelonek D. (2014), *Zarządzanie relacjami z klientami w wirtualnym otoczeniu organizacji*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 136, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

- [13] Jelonek D., Turek T. (2015), *Kreowanie przedsiębiorczości. Perspektywa procesów i technologii informacyjnych*, Wyd. Wyzd. Zarządz. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [14] Jeston J., Nelis J. (2014), *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*, Routledge, Taylor&Francis Group, London – New York.
- [15] Jurczuk A. (2016), *Reaktywne podejście do analizy przyczyn niespójności procesów biznesowych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 42–48.
- [16] Jurczuk A., Gabryelczyk R. (2015), *Cele doskonalenia przedsiębiorstw w kontekście dojrzałości procesowej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 83, s. 245–244.
- [17] Korombel A. (2016), *Podejście do ryzyka w organizacjach procesowych*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
- [18] Krzos G., Przybyła M. (2004), *Identyfikacja czynników zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa, s. 71–78.
- [19] Moczydłowska J.M., Serafin K. (2016), *Doskonalenie kompetencji zawodowych w profesjonalnie zarządzanej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
- [20] Nowosielski S. (2011), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- [21] Prior-Smith K., Perrin M. (1996). *Ideas on Motivating People, Addressing Complaints and Training (IMPACT): An Application of Benchmarking. Learning Best Practice from Hewlett-Packard*, „Business Process Re-engineering and Management Journal”, Vol. 2, No. 1, pp. 7–25.
- [22] Smith H., Finger P. (2003), *Business Process Management: The third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa.
- [23] Weiss E. (2016), *Podejście funkcjonalne a procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, s. 15–28.
- [24] Zellner G. (2011), *A Structured Evaluation of Business Process Improvement Approaches*, „Business Process Management Journal”, Vol. 17, Iss. 2, pp. 203–237.

Implementation of Business Process Management in Contemporary Enterprises

Summary

Implementation of process management has become increasingly popular in contemporary enterprises. The main incentive for the implementation of process management is improving their competitiveness, quality of customer service, ongoing processes, and reducing costs. The main aim of the article is to identify the implementation of process management in Poland, including world literature and current trends. The article presents the results of the empirical research and literature studies in the scope of this concept implementation conditionings. The presented results of the study are practical tips for managers carrying out projects of process management implementation. The presented considerations are both of cognitive as well as the application value.

Keywords

process approach, business process management, business processes implementation