

## PODNIOSZENIE EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA - PROJEKTOWANIE PROCESÓW

*mgr inż. Adam Piekara,  
Doradca w programie EQUAL*

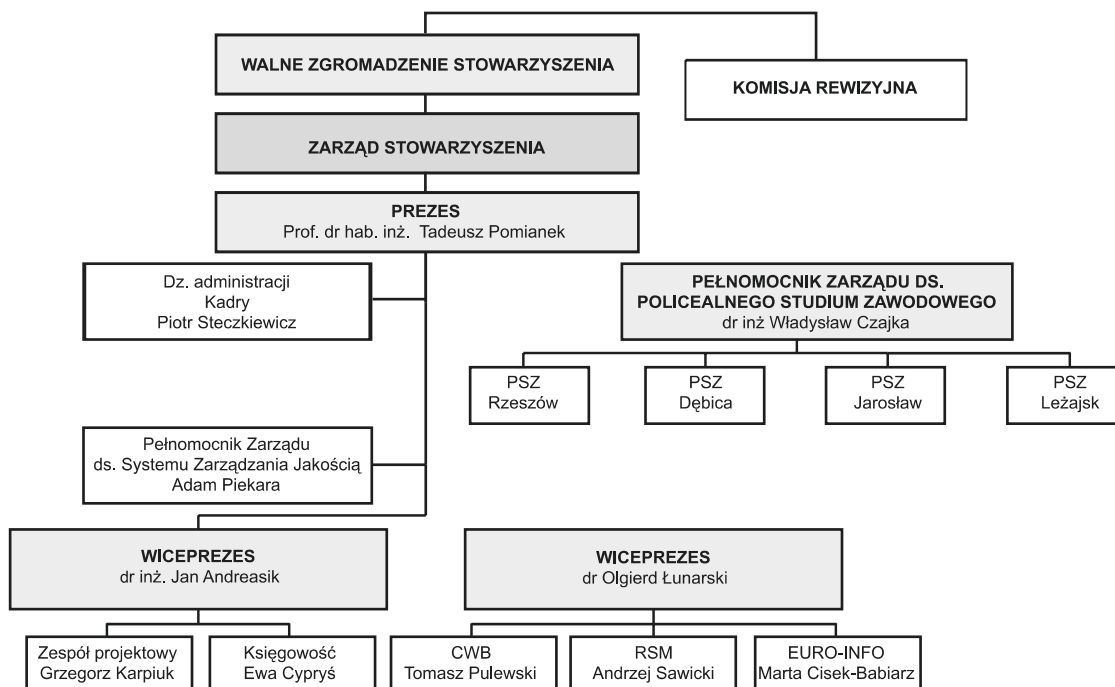
Podstawą niniejszego artykułu jest przyjęcie założenia, że każda organizacja, w tym przedsiębiorstwo jest systemem adaptującym się do zmiennych warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Podej-

ście systemowe (horyzontalne, poziome) zawiera trzy podstawowe elementy, które trudno jest pokazać na tradycyjnym schemacie organizacyjnym, a mianowicie klienci, produkt i przebieg pracy. Pozwala to na dostrzeżenie procesów, które przekraczają granice pomiędzy działami funkcjonalnymi i ukazanie wewnętrznych powiązań z klientami i dostawcami, przyczyniających się do powstawania produktów i usług.

Tradycyjne (wertykalne, pionowe) podejście do organizacji.

Podejście to najlepiej widać na tradycyjnym schemacie organizacyjnym:

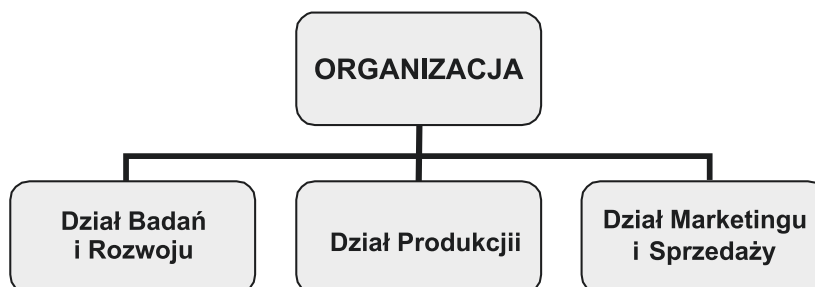
Rysunek 1. Schemat organizacyjny - tradycyjny



Bez względu na wielkość organizacji pokazane są wyłącznie powiązania pionowe i zgodnie z tym schematem współpraca między działami odbywa się za pośrednictwem wyższych szcze-

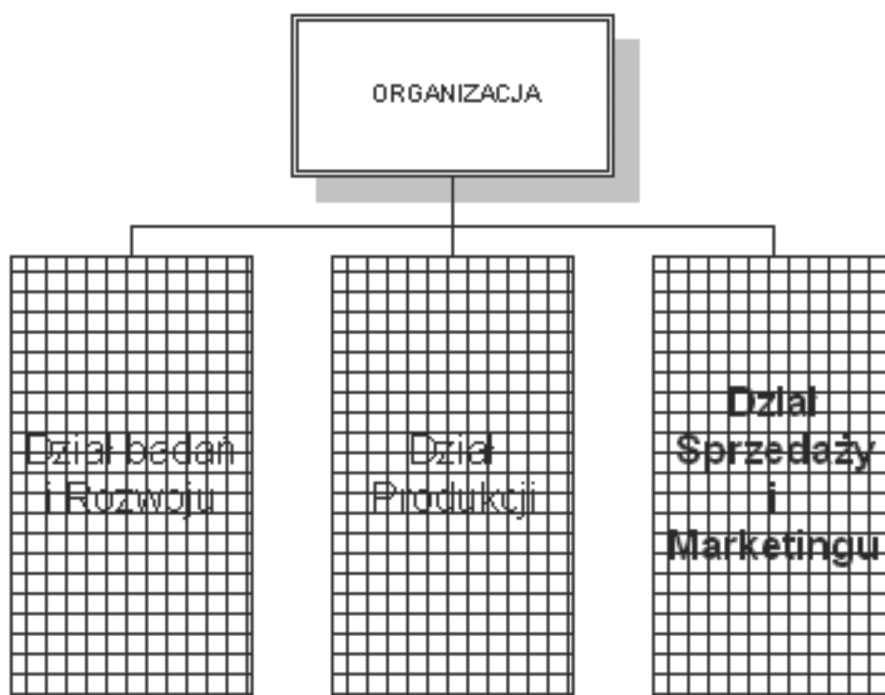
bli zarządzania. Rysunek ten nie pokazuje, co dana organizacja robi, dla kogo i w jaki sposób. Bardziej dosadnie jest to pokazane na następnym rysunku:

Rysunek 2. Schemat organizacyjny - powiązania pionowe



albo nawet:

Rysunek 3. Schemat organizacyjny - powiązania pionowe, wersja hermetyczna



- gdzie poszczególne działy są hermetycznie oddzielone od pozostałych.

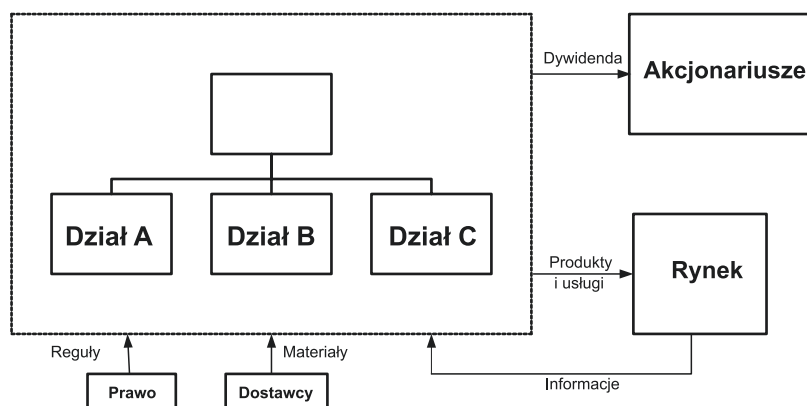
Pionowe podejście do organizacji nie jest problemem w małych czy też nowopowstających firmach, gdzie wszyscy się znają i wiedzą, kto czym się zajmuje. Przestaje to działać wraz ze wzrostem złożoności, w wyniku np. zmian w otoczeniu czy wprowadzenia nowych technologii. Nie się to ze sobą zagrozenie, że kierownicy wyższych szczebli zarządzający kilkoma jednostkami mają tendencje do zarządzania każdą z nich z osobna. Cele działów funkcjonalnych są ustalane niezależnie od siebie i mogą być one wzajemnie sprzeczne. W takim otoczeniu pracownicy poszczególnych działów mogą postrzegać innych jako wro-

gów. W tej sytuacji kierownicy wyższych szczebli zmuszeni są do rozwiązywania problemów niższych szczebli. Zabiera im to czas, jaki powinni poświęcać klientom i konkurencji, z kolei zwykli pracownicy nie biorą pełnej odpowiedzialności za rezultaty swojej pracy. W sytuacji ekstremalnej kierownicy działów mogą być tak skłóceni ze sobą, że problemy międzyfunkcyjne nie są w ogóle omawiane.

### 1. Podejście systemowe do funkcjonowania organizacji

Na poziomie organizacji kładzie się nacisk na relacje między podstawowymi elementami organizacji a rynkiem, na którym ona działa:

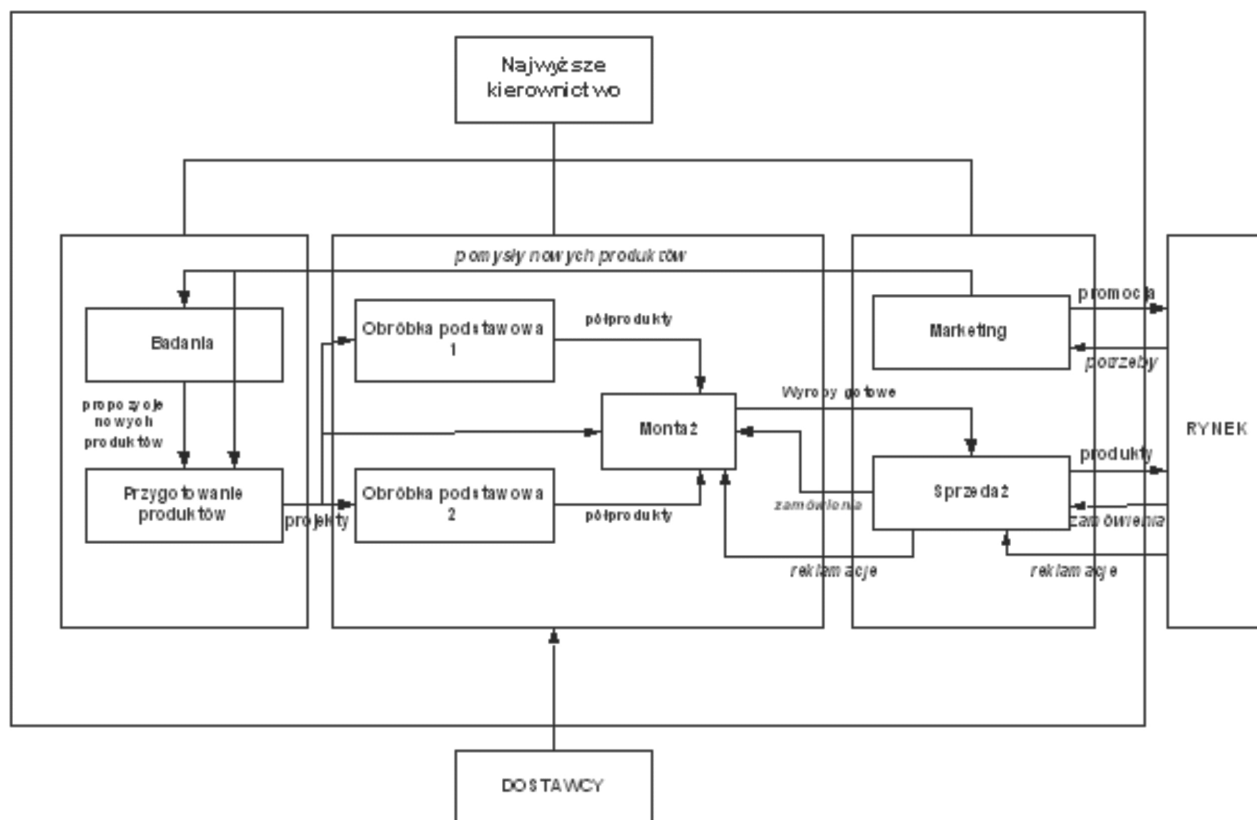
Rysunek 4. Schemat organizacyjny - podejście systemowe



Należy zwrócić uwagę na pętlę sprzężenia zwrotnego pomiędzy rynkiem a organizacją. Istnieje ona zawsze bez względu na to, czy uświadamiamy sobie jej istnienie, czy też nie, a dzięki niej organizacja może się rozwijać. Takie pętle pojawiają się na wszystkich poziomach zarządzania.

Podejście systemowe pozwala dostrzec elementy, których brakowało na schemacie organizacyjnym: klientów, produkty oraz przebieg pracy. Co istotne, ukazuje procesy, które przekraczają granice pomiędzy działami funkcjonalnymi, a także pokazuje wewnętrzne powiązania z klientami i dostawcami, które przyczyniają się do powstawania produktów i usług.

Rysunek 5. Schemat organizacyjny - podejście systemowe - rozwinięte



Największe możliwości poprawy efektywności zwykle znajdują się na styku między działami.

## 2. Efektywność organizacji

Efektywność organizacji można rozpatrywać na trzech poziomach: organizacji, procesu i stanowiska pracy.

### 2.1. Poziom organizacji

Rysunek 6. Poziom organizacji



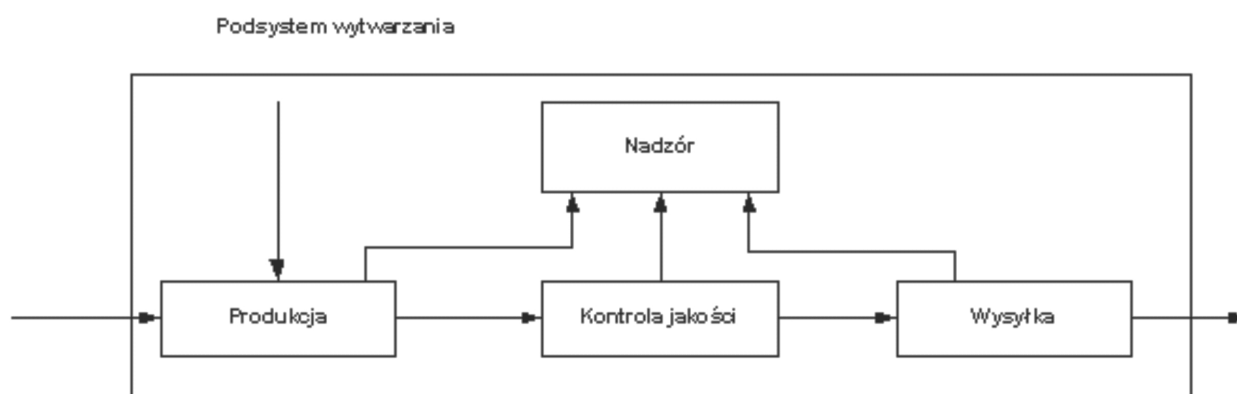
## 2.2. Poziom systemu dostarczania dóbr na rynek

Rysunek 7. Poziom systemu dostarczania dóbr na rynek



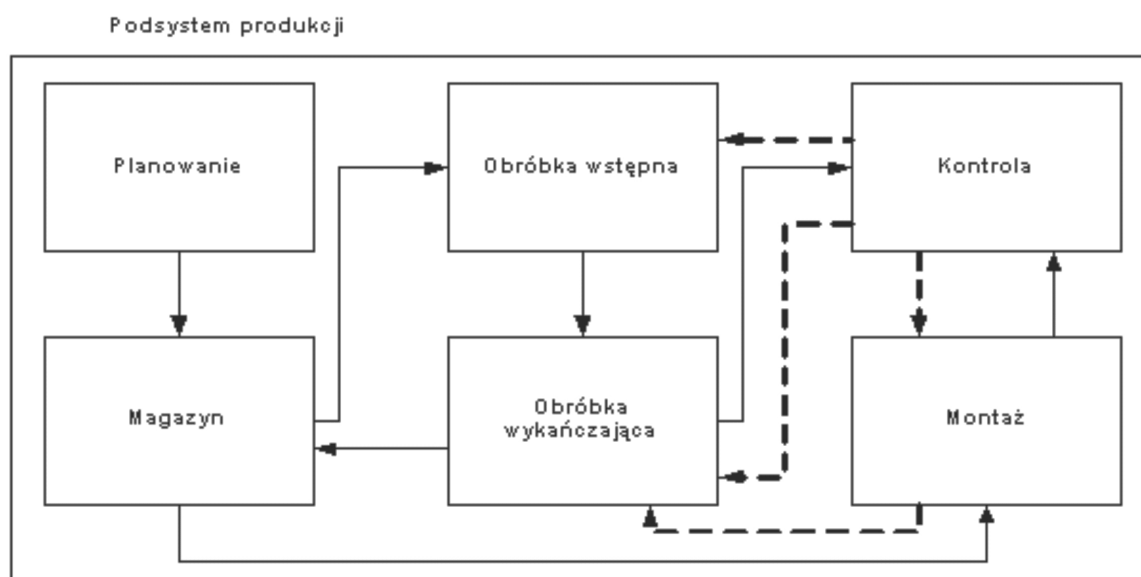
## 2.3. Poziom podsystemu wytwarzania

Rysunek 8. Poziom podsystemu wytwarzania



## 2.4. Poziom podsystemu produkcji

Rysunek 9. Poziom podsystemu produkcji



Na poziomie organizacji są wyznaczane cele strategiczne: oferowane produkty i usługi, obsługiwane rynki, przewagi strategiczne, priorytety. Cele organizacji powinny bezpośrednio wynikać z przyjętej strategii, a struktura organizacji powinna umożliwiać ich efektywną realizację. Na rysunkach od 4 do 9 pokazano mapy wzajemnych powiązań na różnych poziomach zarządzania.

### 3. Poziom procesu

W literaturze można znaleźć wiele definicji procesu:

**Proces:** zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia (wg. PN-EN ISO 9000:2000, p.3.4.1). Rozszerzając to na procesy biznesowe można powiedzieć:

**Proces biznesowy:** spójny zespół działań, których celem jest osiągnięcie określonej wartości w postaci produktu. Do wytworzenia produktu wymagane są: zasoby, inne produkty lub półprodukty (surowce) oraz reguły (zasady) według których tworzony jest produkt. Produkt musi dać się opisać (zdefiniować) i być mierzalny.

**Proces (definicja ICOM):** zespół czynności lub działań, których celem jest osiągnięcie oczekiwanego rezultatu. Rezultat ten jest osiągany poprzez przetworzenie stanu wejścia procesu w stan wyjściowy. Przetworzenie to sterowane jest za pomocą z góry ustalonych reguł. Do osiągnięcia tak określonego rezultatu wymagane są określone zasoby. (ICOM: Input, Controll, Output, Mechanizm).

**Proces:** zbiór czynności, zainicjowanych przez

jedno lub kilka zdarzeń wejściowych, których zadaniem jest dostarczenie określonej, dodatniej wartości dla klienta.

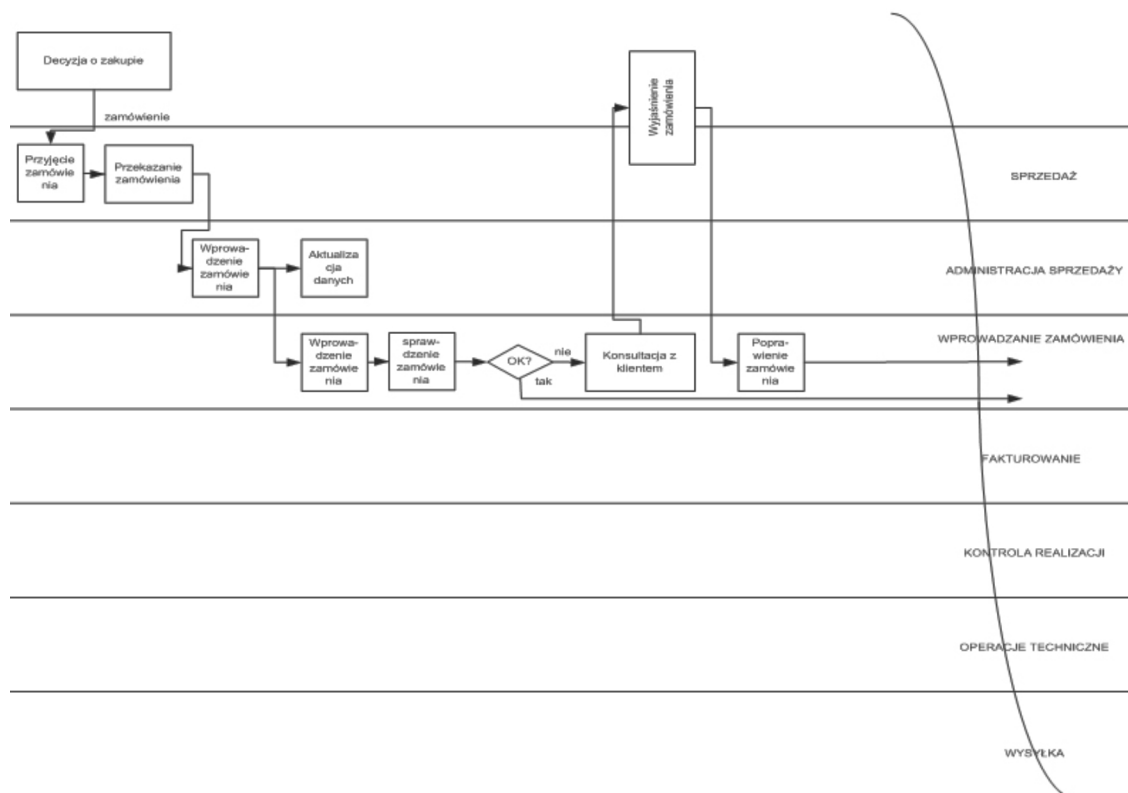
**Proces:** zbiór powiązanych ze sobą czynności (zadań), które przy wykorzystaniu odpowiednich zasobów, dostarczają klientowi określone, wartościowe dla niego produkty.

**Proces biznesowy** jest zestawem **działań**, inicjowanym zaistnieniem istotnego z punktu widzenia organizacji faktu, prowadzonym zgodnie z obowiązującymi regułami, wykonywanym przez współpracujące ze sobą **zasoby** organizacji, pełniące w nim określone **role**, w celu osiągnięcia założonego **celu** biznesowego.

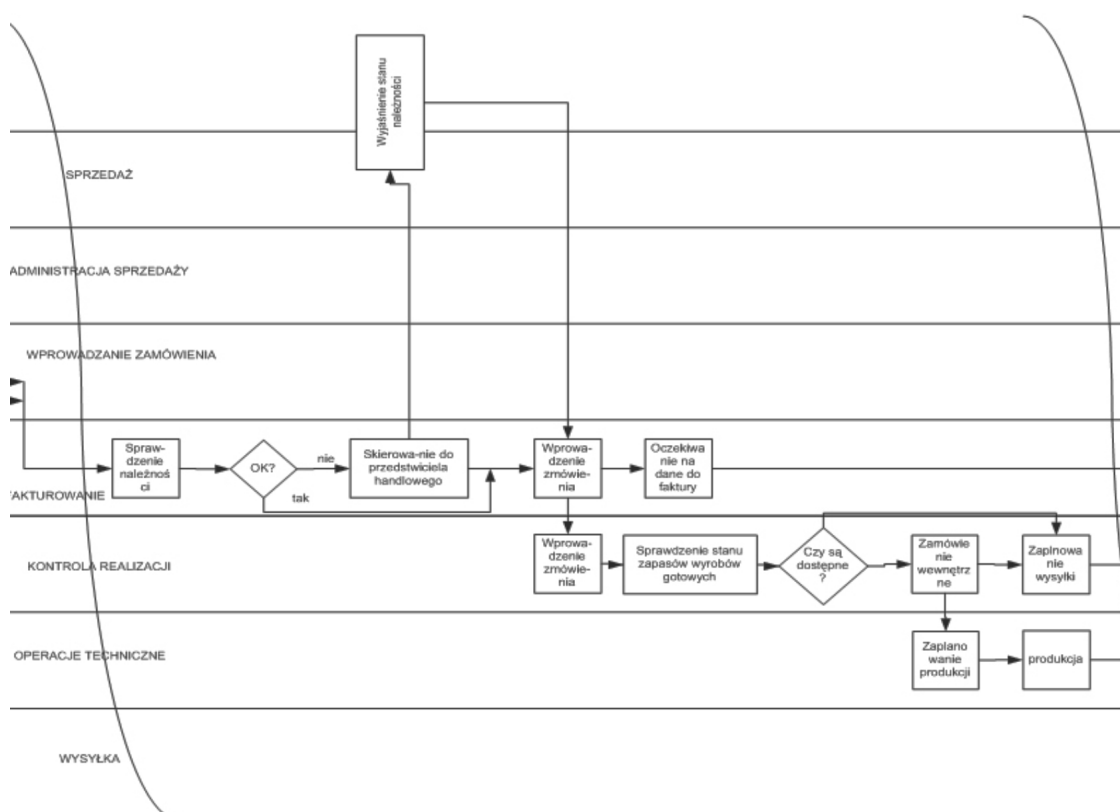
Proces w organizacji jest ciągiem czynności zaprogramowanych tak, aby w ich wyniku powstał produkt lub usługa. Niektóre procesy mogą zawierać się w ramach jednej funkcji (działu), większość to procesy międzyfunkcjonalne, które przebiegają między komórkami organizacyjnymi. Efektem niektórych procesów jest produkt lub usługa oferowana na rynku zewnętrznemu klientowi. Są to procesy podstawowe. Produkty innych procesów są zwykle niewidoczne dla klientów, ale mają wpływ na efektywność zarządzania organizacją. Są to procesy wspierające. Procesy zawierające działania zapewniające sprawne funkcjonowanie organizacji nazywamy procesami zarządzania.

Proces może być rozumiany jako łańcuch wartości. Poprzez swój wkład w tworzenie lub dostarczanie produktu lub usługi, każda kolejna czynność w procesie powinna dodawać wartości do efektu wcześniejszej czynności. Realizacja procesów wymaga użycia zasobów. Są to kapitały, czas, wyposażenie, materiały i przede wszystkim, pracownicy.

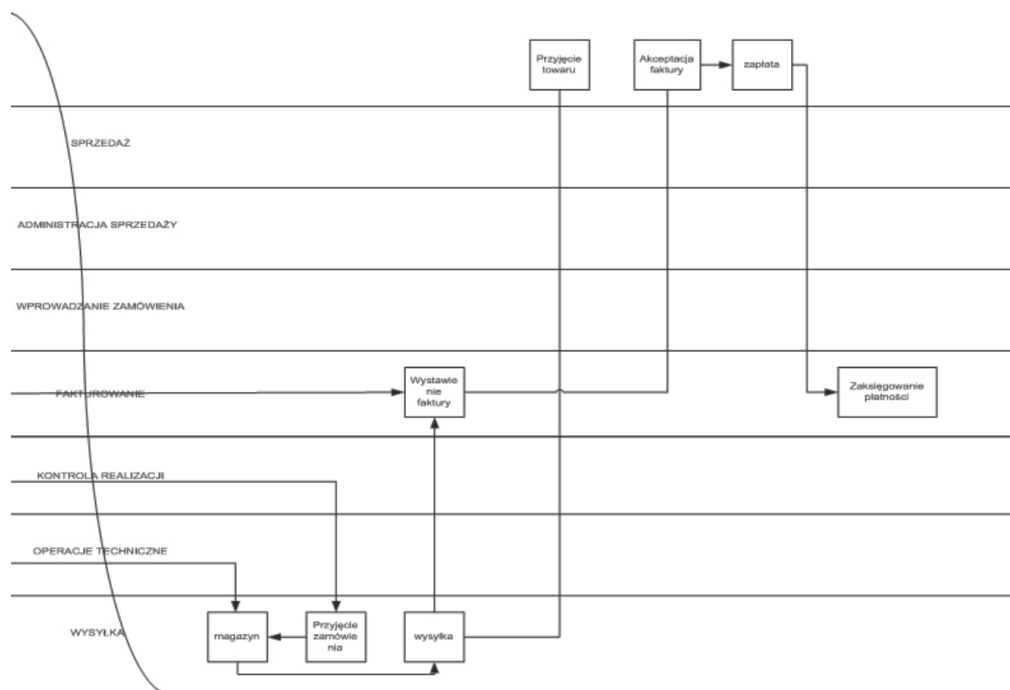
Rysunek 10 a. Przebieg procesu - część I



Rysunek 10 b. Przebieg procesu - część II



Rysunek 10 c. Przebieg procesu - część III



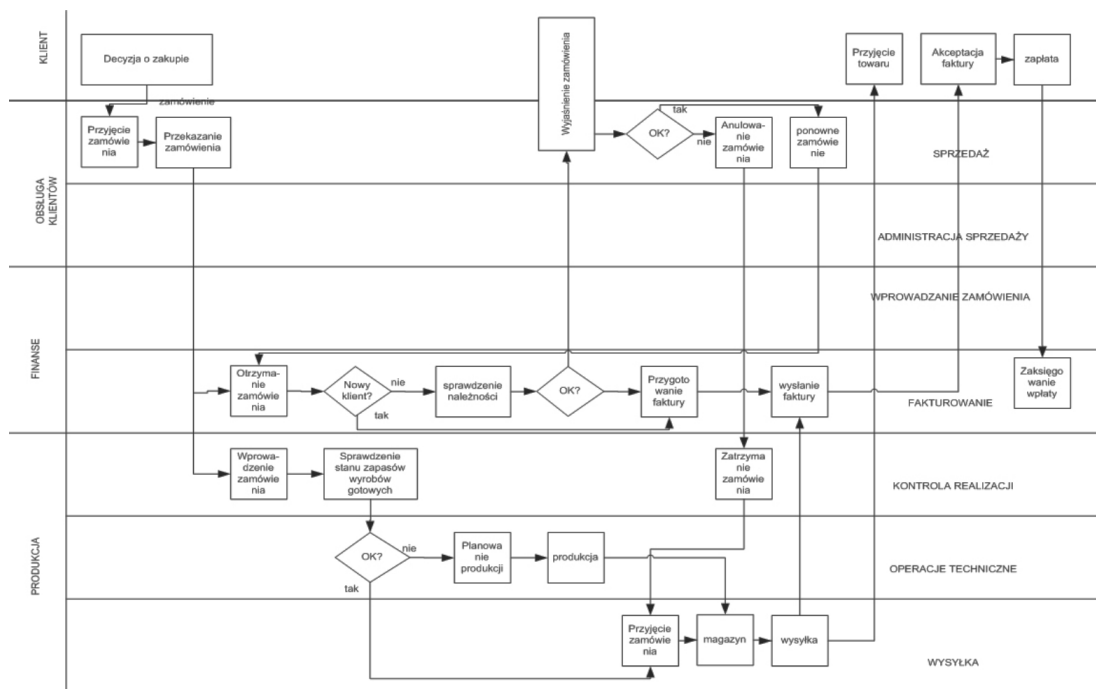
Każdy z procesów funkcjonuje po to, by przyczynić się do realizacji jednego lub kilku celów organizacji i na tym tle powinna być oceniana jego efektywność. Cele procesów opierają się na trzech źródłach: celach organizacji, wymaganiach klientów oraz porównywaniu się do najlepszych w danych dziedzinach.

W ukazanym przypadku można dostrzec, że wprowadzanie zamówień zajmuje zbyt dużo cza-

su, zbyt wiele razy wprowadza się dane do systemu, produkcja zbyt późno dostaje informację o zamówieniu, nie wprowadzono instytucji stałego klienta, sprawdzenie stanu należności wstrzymuje proces.

Po wprowadzeniu zmian można było zrezygnować z administracji sprzedaży, a mimo powstania dodatkowych pętli przebieg procesu uległ znacznemu uproszczeniu.

Rysunek 11. Przebieg procesu - po zmianach



W organizacjach praca jest wykonywana w procesach podstawowych, wspierających i Zarządzania. Spojrzenie na przedsięwzięcie z perspektywy procesów może doprowadzić do zmiany celów, schematu organizacyjnego firmy czy sposobu zarządzania. Procesy stanowią również element łączący cele, projektowanie oraz zarządzanie na poziomie całej organizacji z poziomem stanowiska pracy.

Cele organizacji i procesu mogą być zrealizowane tylko dzięki działaniom podjętym przez pracowników, a więc na poziomie stanowiska pracy. Analizując zarządzanie stanowiskiem pracy, należy zapewnić, by pracownicy znali i rozumieli cele swojego stanowiska pracy oraz standardy, jakie mają spełniać, by posiadali odpowiednie zasoby, jasne informacje i logiczny zakres obowiązków, by ich wynagrodzenie było związane z osiągnięciem celów, by byli informowani o stopniu osiągnięcia celów, oraz by posiadali wystarczającą wiedzę i umiejętności do osiągnięcia celów.