

# Piotr Piotrowicz

---

## Zarządzanie procesowe kluczem do efektywności w dobie kryzysu

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 46, 237-246

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

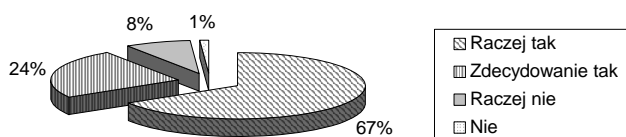
Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

PIOTR PIOTROWICZ\*

## ZARZĄDZANIE PROCESOWE KLUCZEM DO EFEKTYWNOŚCI W DOBIE KRYZYSU

### Wprowadzenie

Wszystko wskazuje na to, iż koniec pierwszej dekady XXI w. zapisze się w historii jako lata globalnego kryzysu spowodowanego pęknięciem bańki spekulacyjnej na rynku kapitałowym. Mimo że kryzys w największym stopniu dotknął rynku kapitałowego, jego skutki odczuwalne są w całej gospodarce. Jednak, jak pokazują badania, kadra zarządzająca małych i średnich firm nie obawia się kryzysu (zob. rys. 1). Sytuacje kryzysowe determinują w gospodarce zmiany w podejściu do zarządzania, które są motorem rozwoju przedsiębiorstw i gospodarek. Kryzys „oczyszcza” gospodarki z podmiotów słabych, źle zarządzanych i nieinnowacyjnych. Poza kapitałem, który może ułatwić przetrwanie w kryzysie, to właśnie innowacyjność jest kluczem do sukcesu, jakim jest przetrwanie i rozwój w dobie załamania gospodarczego.



Rys. 1. Badanie małych i średnich przedsiębiorstw  
– Czy Twoja firma przetrwa kryzys, jeśli potrwa on dłużej niż rok?

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://manager.money.pl> (23.06.2009).

\* Piotr Piotrowicz – mgr inż., Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

Pojęcie innowacyjności można rozpatrywać w szerokim spektrum – od innowacyjności produktowej, poprzez technologiczną, na procesowej kończąc. Ale to właśnie innowacyjność procesowa pozwala niwelować zjawiska związane z kryzysem w przedsiębiorstwie i podnieść jego efektywność. Właściwe podejście do procesów zachodzących w organizacji, restauracja strategii oraz odpowiednia do sytuacji rynkowej i założonych celów alokacja zasobów jest kluczowa dla osiągnięcia sukcesu, jakim jest rozwój w dobie kryzysu. Nie jest to oczywiście panaceum na wszystkie bolączki, lecz podejście, które zarządzający każdym przedsiębiorstwem, bez względu na jego wielkość i branżę, mogą zastosować przy stosunkowo niewielkich nakładach, co jest dodatkowym atutem tego rodzaju innowacyjności. Jeśli menedżerowie chcą w sposób całościowy podejść do pojawiających się problemów, to powinni zdecydowanie unikać działań szybkich do wdrożenia, które zwykle kojarzą się z restrukturyzacją czy reorganizacją przedsiębiorstwa, najczęściej budząc obawy i opór pracowników. Czas załamania gospodarczego jest szansą na stosunkowo łagodniejsze wprowadzanie koniecznych zmian, gdyż innowatorów spotyka mniejszy opór ze strony zarówno załogi, jak i właścicieli czy akcjonariuszy, którzy zdają sobie sprawę, iż w trudnych czasach zmiany są koniecznością i nie odbierają ich jako zagrożenia, a wręcz jako szansę dla siebie i przedsiębiorstwa.

### **Istota zarządzania systemowego opartego na procesach**

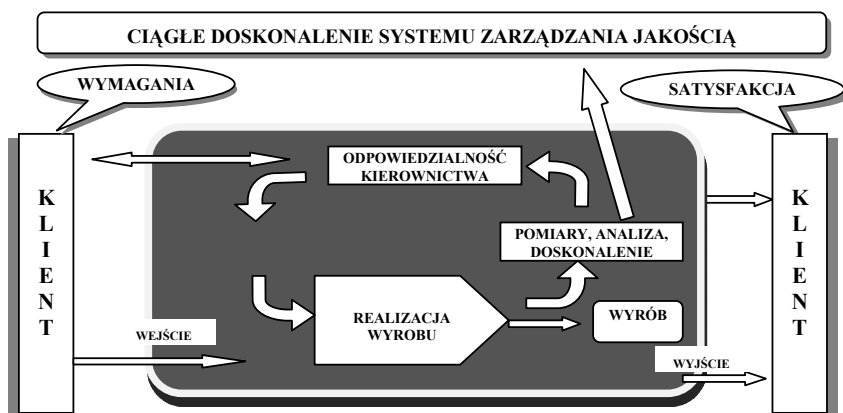
Organizacja jako całość jest podstawowym założeniem, na którym opiera się metodologia systemowej teorii organizacji. Według Russella L. Ackoffa „organizacja to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielone składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą”. Analizując tę definicję, można wyróżnić następujące cechy prawidłowo funkcjonującego systemu:

- wspólne zamierzenie, czyli określony cel wspólny dla poszczególnych elementów systemu,
- rozmyślność działania, czyli świadomy wybór środków i metod realizacji założonych celów,
- funkcjonalny podział pracy pomiędzy elementami systemu,

- wzajemną komunikację i interakcję pomiędzy elementami systemu,
- zdefiniowaną funkcję kontrolno-kierowniczą w systemie.

Twórcy podejścia systemowego uważali, że celem organizacji jest przetrwanie i rozwój. Zdolność organizacji w tym aspekcie zapewniają siła i zwartość systemu, jego pozycja w otoczeniu oraz zdolność do jej utrzymania i umacniania. Podstawą systemowego podejścia do zarządzania jest spojrzenie z szerszej perspektywy, inne niż linearne wnioskowanie, planowanie długoterminowe, zdolność przewidywania uwzględniająca szerszy kontekst niż tylko „własne podwórko”. Aby sprawnie zarządzać ludźmi w organizacji i podejmować trafne decyzje, potrzebna jest szeroka perspektywa, którą pomaga uzyskać podejście systemowe. Prowadzi to do głębszego zrozumienia złożonych procesów i rządzących nimi mechanizmów, pozwala całościowo rozpatrywać pozornie odosobnione zdarzenia.

Podejście takie stanowi istotę współczesnych systemów zarządzania jakością TQM. System norm ISO rekomenduje wdrażanie zasad jakości w organizacjach zgodnie z systemowym podejściem opartym na zarządzaniu procesowym. Norma ISO 9001 mówi, że „W celu skutecznego działania organizacja powinna określić liczne powiązane ze sobą działania i nimi zarządzać. Działanie lub zbiór działań, wykorzystujące zasoby i zarządzanie w celu umożliwienia przekształcenia wejść w wyjścia, można rozpatrywać jako proces. Zaletą podejścia procesowego jest zapewnienie bieżącego nadzoru nad powiązaniem między poszczegól-



Rys. 2. Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *PN-EN ISO 9001 Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009, s. 9.

nymi procesami w systemie procesów, jak też nad ich kombinacją i wzajemnym oddziaływaniem”<sup>1</sup>.

Systemowe podejście do zarządzania wymusza zarówno na menedżerach, jak i poszczególnych pracownikach konieczność dostrzeżenia, że system zarządzania składa się szeregu wzajemnie powiązanych elementów. Muszą oni mieć świadomość, iż każda część składowa systemu wpływa na jego skuteczność, a skutecznie działający system zarządzania daje gwarancję przetrwania i sukcesu w dobie kryzysu.

### **Gdzie szukać efektywności w organizacji?**

Jak wynika z definicji przedstawionych powyżej, aby można było mówić o systemie, należy zidentyfikować jego elementy, czyli:

- metody zarządzania,
- procesy jako wyselekcjonowane działania,
- zasoby.

Wszystkie te elementy niezbędne są do przekształcenia wejść w wyjścia, czyli do wytworzenia produktu końcowego procesu, a finalnie – systemu. Wynika stąd, że aby szukać efektywności w organizacji w dobie kryzysu, przed podjęciem krytycznych, niejednokrotnie nieodwracalnych decyzji należy dokonać przeglądu przedsiębiorstwa pod kątem trzech podstawowych poziomów:

- strategicznego – organizacji,
- procesu,
- stanowiska pracy.

Zgodnie z teorią przedstawioną przez Geary’ego A. Rummlera i Alana P. Branche’a organizacje zachowują się jak systemy adaptujące się i w celu efektywnego, szybkiego oraz proaktywnego dostosowania się organizacji do burzliwie zmieniającego się otoczenia wszystkie elementy składające się na jej system muszą być sprawnie zarządzane. Efektywność organizacji powstaje na każdym z trzech poziomów: organizacji, procesu oraz stanowiska pracy. Dlatego też każde działanie zmierzające do poprawy efektywności powinno brać pod uwagę trzy poziomy efektywności. Na efektywność na każdym z poziomów wpływają cele, sposób zaprojektowania i zarządzania<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> PN-EN ISO 9001 *Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009, s. 7.

<sup>2</sup> G.A. Rummler, A.P. Branche, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 264.

Poziom organizacji to poziom strategiczny – najwyższego kierownictwa, na którym podejmuje się decyzje o skali makro dla organizacji. Na tym poziomie planowane są cele strategiczne przedsiębiorstwa, jego standardy i wartości, struktura organizacyjna. Elementy te powinny być odniesione do wymagań różnych grup interesów, mających znaczenie dla przedsiębiorstwa, takich jak klienci, właściciele, akcjonariusze czy pracownicy. Przy określaniu strategii przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę elementy jego otoczenia zewnętrznego. Chcąc wytyczyć strategię dla przedsiębiorstwa w dobie kryzysu, należy wziąć pod uwagę teorie Michaela E. Portera, który zdefiniował trzy typy strategii wygrywających:

- przywództwa kosztowego, czyli uzyskania trwałej przewagi kosztów nad konkurentami, co pozwala na oferowanie niższych cen niż inni;
- dyferencjacji, której podstawą jest oferowanie na rynku produktu unikatowego;
- koncentracji zakładającej skupienie się na wybranej niszy rynkowej<sup>3</sup>.

Organizacja powinna wybrać jeden typ i na podstawie teorii zbudować swoją strategię, która pozwoli osiągnąć sukces na rynku, gdyż stosowanie rozwiązań pośrednich nie przyniesie sukcesu.

Teorie Portera pod kątem efektywności rozwinęli Michael Treacy i Frederik D. Wiersema, którzy wskazali trzy główne obszary, w których przedsiębiorstwo powinno doskonalić się w ramach realizowanej strategii. Możliwości te to:

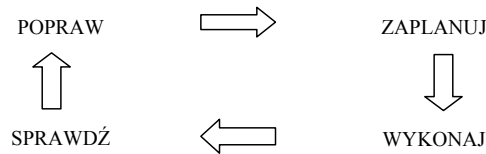
- doskonałość operacyjna,
- przywództwo produktowe,
- osobiste stosunki z klientem.

Cele strategiczne przedsiębiorstwa można osiągnąć jedynie dzięki właściwie zaplanowanym i realizowanym procesom, gdyż organizacja jest tak efektywna, jak efektywne są jej procesy<sup>4</sup>. Na tym poziomie najważniejsze jest prawidłowe określenie procesów kluczowych dla realizacji strategii oraz właściwe nimi zarządzanie. Zarządzanie procesami polega na dokonywaniu systematycznej oceny ich efektów, podtrzymywaniu ich funkcjonowania i wprowadzaniu korekt, jeśli osiągnięte rezultaty odbiegają od założeń. Podstawowym elementem efektywnego zarządzania procesami jest ciągle doskonalenie i redefiniowanie ich koncepcji. Doskonale zobrazowane zostało to przez Williama E. Deminga, który opracował teorię *Plan – Do – Check – Act* (rys. 2), przedstawiając ją w formie koła. Jest to teoria kluczowa dla zarządzania jakością, mówiąca, iż każde działanie – proces

<sup>3</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50–55.

<sup>4</sup> G.A. Rummler, A.P. Branche, *Podnoszenie ...*, s. 76.

– najpierw należy zaplanować, wdrożyć, następnie zbadać efekty oraz opracować i wdrożyć niezbędne korekty, które stają się ponownie fazą planowania. Sukces organizacji można osiągnąć, nieustannie analizując procesy i poprawiając je oraz nakładając na ludzi odpowiedzialność za zarządzanie nimi, ich doskonalenie oraz wymyślanie nowych koncepcji.



Rys. 3. Cykl Deminga

Źródło: opracowanie własne.

Cele, sposób zaprojektowania oraz zarządzanie na poziomie organizacji i procesu mogą być ze sobą doskonale powiązane, jednak całość nie będzie działała, jeśli nie weźmie się pod uwagę potrzeb pracowników, którzy mogą zwiększyć lub zmniejszyć jej efektywność. Pracownicy mają decydujący wpływ na funkcjonowanie poszczególnych procesów przedsiębiorstwa. Tak jak powinniśmy określić cele dla procesów, wynikające z celów całej organizacji, tak też powinniśmy określić cele dla pracowników zaangażowanych w procesy. Dodatkowo należy mieć na uwadze, iż to ludzie realizują procesy, muszą być one zatem swym stopniem złożoności i przejrzystości dostosowane do poziomu reprezentowanego przez pracowników. Stąd przy planowaniu procesów najważniejsze jest, aby na bazie celów i zadań, jakie mają do zrealizowania, zdefiniować wymagania dla stanowisk i kompetencje niezbędne dla personelu. Głównym aspektem realizacji tego kroku jest zidentyfikowanie tych stanowisk, które są istotne dla zrealizowania usprawnień w procesie, będących wynikiem wcześniejszych działań.

Podsumowując, efektywności w dobie kryzysu należy szukać na wszystkich poziomach organizacji, jednak kluczowy dla sukcesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest wybór spójnej strategii, na bazie której należy zaplanować organizację na poziomie procesu i stanowiska pracy.

### **Rola menedżera w podejściu procesowym**

Jak już wspomniano, istotą zarządzania procesami jest stałe ich doskonalenie. Dlatego możemy wyróżnić dwa poziomy zarządzania procesowego: stra-

tegiczny i operacyjny. Poziom strategiczny to poziom planowania procesów na podstawie wybranej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obszar ten i zadania z niego wynikające realizowane są najczęściej przez najwyższe kierownictwo organizacji. Poziom operacyjny to poziom bezpośredniego zarządzania procesem przez osobę do tego delegowaną. Do zadań „właściciela procesu” należy całościowe zarządzanie danym procesem, a w szczególności:

- realizowanie założeń oraz ciągle doskonalenie koncepcji procesu, którego realizacja powinna skutkować wykonaniem założeń opracowanych na szczeblu strategicznym;
- koordynacja i *coaching*, polegające na powodowaniu, aby cele procesu były osiągnięte przez pracowników je realizujących;
- reprezentowanie procesu na forum najwyższego kierownictwa, w celu ochrony interesów podległego procesu i negocjowania sprawiedliwego podziału środków.

Ciągłe doskonalenie ma na celu uzyskanie maksymalnej efektywności danego procesu przy jego optymalnej minimalizacji. Doświadczenia mówią, iż w bardzo wielu przypadkach stwierdzono, że skrócenie czasu trwania cyklu oznaczało zmniejszenie kosztów, a często nawet liczby popełnianych błędów. Korzyść z tego jest potrójna, ponieważ skróceniu ulegają terminy i koszty, a jednocześnie wzrasta wydajność i elastyczność<sup>5</sup>.

Rummler i Branche, oprócz opisanych powyżej poziomów efektywności, jako nie mniej istotne z perspektywy zarządzających wskazują potrzeby efektywności. Według teorii potrzeby efektywności wynikają z:

- celów: organizacji, procesu oraz stanowiska pracy – muszą one być określone według standardów odzwierciedlających oczekiwania klientów;
- sposobu zaprojektowania – struktura organizacyjna, zorganizowanie procesów i stanowisk pracy;
- sposobu zarządzania – każdy z trzech poziomów analizy efektywności wymaga odpowiedniego sposobu zarządzania, który pozwala na realizację celów<sup>6</sup>.

Gdy nałożymy na siebie obydwa opisane wymiary, otrzymamy dziewięciopolową macierz zmiennych efektywności, które mogą być wykorzystywane przez menedżerów na wszystkich szczeblach zarządzania w strukturze organizacyjnej. W tabeli zaprezentowano zestaw pytań związanych z każdym z dziewięciu poziomów efektywności. Z punktu widzenia procesu restrukturyzowania przedsiębiorstwa kluczowa jest twierdząca odpowiedź na każde z nich. Dopiero

<sup>5</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 294.

<sup>6</sup> G.A. Rummler, A.P. Branche, *Podnoszenie...*, s. 46.



wtedy możemy mieć pewność, że opracowana koncepcja jest spójna i odniesiemy sukces, zakładając oczywiście, że obrana strategia okaże się tą wygrywającą w czasach kryzysu.

### Powiązania pomiędzy zmiennymi wpływającymi na efektywność

		Potrzeby efektywności		
		Cele	Sposób zaprojektowania	Sposób zarządzania
Poziomy efektywności	Poziom organizacji	<b>CELE ORGANIZACJI</b> – Czy strategia organizacji (kierunek działania) została określona i przekazana pracownikom? – Czy strategia jest oparta na analizie i wykorzystaniu zewnętrznych szans i zagrożeń oraz wewnętrznych (organizacyjnych) mocnych i słabych stron?	<b>PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI</b> – Czy są umieszczone w strukturze organizacyjnej odpowiednie funkcje (działy)? – Czy wszystkie funkcje (działy) są konieczne? – Czy formalna struktura organizacyjna wspiera realizację strategii i podnosi efektywność systemu?	<b>ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ</b> – Czy cele funkcji (działów) zostały sformułowane? – Czy odpowiednie wyniki pracy są mierzone? – Czy zasoby zostały prawidłowo przydzielone? – Czy reakcje między funkcjami (działaniami) są właściwie zarządzane?
	Poziom procesu	<b>CELE PROCESU</b> – Czy cele dla kluczowych procesów są powiązane z oczekiwaniami klientów i wymaganiami organizacji?	<b>PROJEKTOWANIE PROCESU</b> – Czy proces pozwala na najbardziej wydajną i efektywną realizację celów procesu?	<b>ZARZĄDZANIE PROCESEM</b> – Czy zostały określone odpowiednie cele cząstkowe dla procesów? – Czy ktoś zarządza wynikami procesu? – Czy relacje między poszczególnymi czynnościami w procesie są zarządzane?
	Poziom stanowiska pracy	<b>OCENA STANOWSKA</b> – Czy wyniki pracy oraz standardy jej wykonania na stanowisku są związane z wymogami procesu, które z kolei są związane z celami organizacji i wymaganiami klientów?	<b>PROJEKTOWANIE STANOWISKA</b> – Czy wymagania związane z realizacją procesu przekładają się na konkretne stanowiska pracy w procesie? – Czy czynności na stanowisku pracy są ułożone w logiczną sekwencję? – Czy wspomagające procedury i instrukcje zostały opracowane? – Czy stanowisko pracy jest ergonomiczne?	<b>ZARZĄDZANIE STANOWISKIEM</b> – Czy pracownicy znają i rozumieją cele swego stanowiska pracy (wyniki swojej pracy oraz standardy, jakie mają spełniać)? – Czy pracownicy mają odpowiednie zasoby, otrzymują jasne informacje i jednoznacznie sformułowane priorytety działania oraz logiczny zakres obowiązków? – Czy pracownicy wiedzą o tym, w jakim stopniu zrealizowali swoje cele? – Czy pracownicy mają wystarczające umiejętności i wiedzę do osiągnięcia celów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie G.A. Rummler, A.P. Branche: *Podnoszenie...*, s. 55.

## Podsumowanie

Analizując przedstawioną koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, ktoś może zarzucić, iż jest to metoda zbyt skomplikowana i pracochłonna jak na obecne czasy, gdyż dziś potrzebne są rozwiązania nie tylko skuteczne, ale przede wszystkim szybkie i dające natychmiastowe efekty. Takie podejście jest z pewnością słuszne, jeśli chodzi o całą organizację i jej restrukturyzację. Jednak jednym z możliwych sposobów jest zapoczątkowanie projektu usprawnienia organizacji, wykorzystującego podejście trzech poziomów efektywności w odniesieniu do jednego obszaru przedsiębiorstwa, np. zarządzanie magazynami, pozyskiwanie klienta czy zakupy. Pozwoli to przekonać pracowników do skuteczności działania metody oraz relatywnie szybko osiągnąć długofalowy wpływ na wyniki organizacji.

Należy przy tym pamiętać, że kluczowe dla transformacji organizacji w system procesów są:

- prawidłowa analiza i identyfikacja obszarów koniecznych do poprawy,
- określenie celów i kryteriów sukcesu dla poszczególnych obszarów,
- rzetelna identyfikacja procesów,
- wprowadzanie odpowiedzialności za podejmowane działania na podstawie wyników systemu oceny efektywności,
- minimalizacja konfliktów między działami oraz wprowadzanie uczestniczącego stylu zarządzania na wszystkich szczeblach organizacji,
- stały nadzór i mierzenie rezultatów procesów,
- zarządzanie procesami w celu ich permanentnego doskonalenia.

Wdrożenie systemu zarządzania przez procesy wymaga nasilonej komunikacji, niezbędnej do wyjaśnienia, czym jest dany proces oraz jakie ma on znaczenie dla usatysfakcjonowania klientów i powodzenia przedsiębiorstwa, jakie niesie zmiany w funkcjonowaniu organizacji czy w jakich nowych rolach będą musieli występować właściciele, menedżerowie i personel. Jest to najważniejsze zadanie najwyższego kierownictwa, które odpowiada za podejmowanie strategicznych decyzji w przedsiębiorstwach, a za taką należy uznać wybór metody zarządzania systemowego opartego na procesach.

## Streszczenie

W dobie wszechogarniającego kryzysu, gdy większości przedsiębiorców jako sposób przeciwdziałania przychodzi do głowy redukcja kadr i szeroko rozumiane cięcie kosztów, jest czas na restrukturyzację procesową oraz inwestowanie w jakość proce-

sów. W artykule przedstawiono holistyczne podejście do zarządzania organizacją, oparte na integracji trzech poziomów organizacji: strategicznego, procesu oraz stanowiska pracy. Autor udowadnia, iż systemowe podejście oparte na zarządzaniu procesowym jest skuteczną metodą podnoszenia efektywności organizacji, a co za tym idzie – walki z kryzysem.

### **Summary**

#### **PROCESS MANAGEMENT AS A KEY TO EFFICIENCY IN TIME OF GLOBAL ECONOMIC CRISIS**

In era of all-embracing crisis, in time when the reduction of workers and the wide understood cutting of costs comes to the minds of the businessmen's majority as only way to counteract it, now came the time of restructuring and the investing in quality of processes. In the article was introduced holistic approach to management based on integration of three levels of organization: strategic, the process and work post. Author proves, that system based on management approach is the effective method of improving the efficiency of organization and what is connected with this topic, fighting with crisis.