

Małgorzata Brojak-Trzaskowska

Uniwersytet Szczeciński

ROLA ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule zawarto rozważania na temat wybranych aspektów zarządzania procesowego i jego wpływu na działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Ukazano korzyści wynikające z zarządzania procesami – oszczędność czasu i pieniędzy, poprawę jakości, tworzenie wartości dla klientów, systematyczne doskonalenie i poprawę wyników.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, proces, działalność innowacyjna.

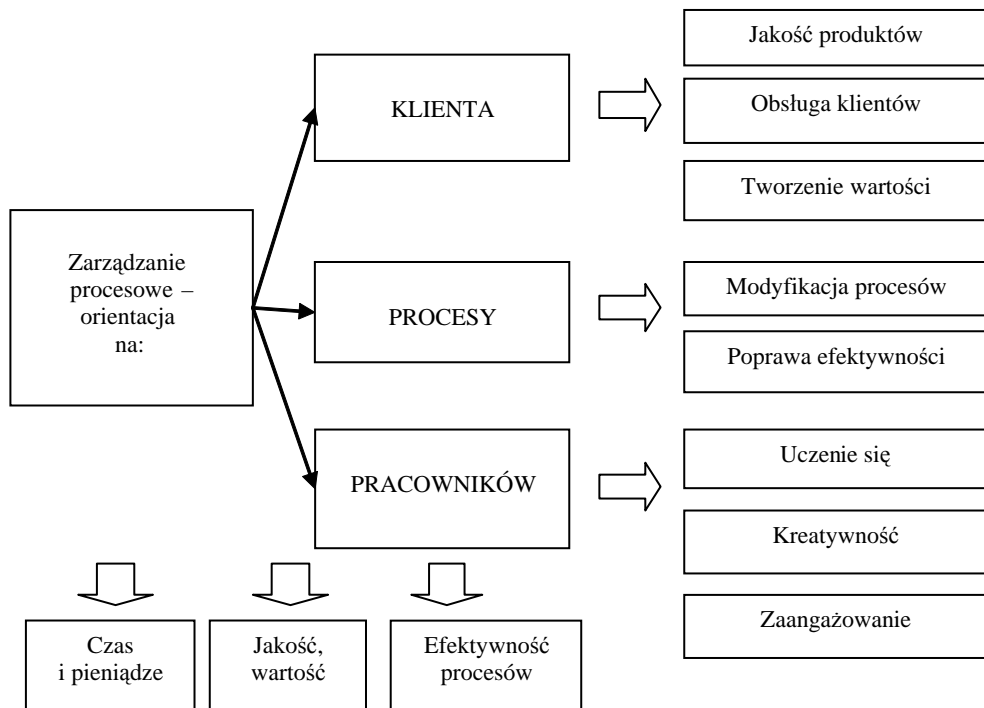
1. Wstęp

Współcześnie zarządzanie przedsiębiorstwami należy rozpatrywać przez pryzmat funkcjonujących w nich procesów biznesowych. Obserwacja praktyki gospodarczej pozwala stwierdzić, iż coraz powszechniejsze staje się zastępowanie tradycyjnego zarządzania funkcjonalnego zarządzaniem procesowym, które stanowi dziedzinę zajmującą się planowaniem, analizą i zarządzaniem procesami w przedsiębiorstwie. Z jednej strony nowoczesne technologie, czy też w szerszym ujęciu innowacje, odgrywają niezwykle ważną rolę w zarządzaniu procesowym, z drugiej natomiast zarządzanie to może umożliwiać zaprojektowanie, generowanie i upowszechnianie innowacji. Ponadto zarządzanie procesowe umożliwia właściwe wykorzystywanie zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, zapewnia wzrost satysfakcji klientów, doskonalenie procesów, a w konsekwencji poprawę osiąganych wyników.

Celem pracy jest ukazanie znaczenia zarządzania procesowego w rozwoju działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach. W artykule wykorzystano przede wszystkim metodę analizy i syntezy, ponadto rozważania teoretyczne uzupełniono o wyniki badań empirycznych (ankietowych).

2. Zarządzanie procesowe jako nowoczesna koncepcja zarządzania

Jednym z dynamicznych podejść do zarządzania przedsiębiorstwami jest ukierunkowanie wszelkich działań na główne procesy biznesowe zorientowane na klientów (potrzeby, oczekiwania), a nie na tradycyjne funkcje (planowanie, zaopatrzenie, produkcję, marketing, inwestycje, gospodarkę środkami trwałymi itd.).



Rys. 1. Wymiary zarządzania procesowego

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie procesowe oznacza planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie radykalnych zmian procesów ukierunkowanych na tworzenie wartości dla klienta, zmierzających do poprawy ich efektywności, a także eliminowania marnotrawstwa. Jego powodzenie zależy od zaangażowania kierownictwa, tworzenia zespołów ludzkich o największym potencjale twórczym, umożliwienia swobodnej kreatywności¹. Inną definicję formułuje Z. Martyniak, który twierdzi, że zarządzanie procesowe to modyfikowanie procesów w celu optymalizacji jakości, kosztów

¹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 271-276.

i terminów realizacji². Mówiąc o optymalizacji jakości, mamy na myśli poprawę jakości realizowanych procesów, a w konsekwencji wytwarzanych produktów (usług) i poziomu obsługi klientów. W przypadku kosztów wiąże się to z obniżaniem (racjonalizacją) ponoszonych kosztów własnych, natomiast w odniesieniu do terminów realizacji chodzi o ich skracanie.

P. Grange formułuje zestaw ogólnych zasad, które sprowadza do wychodzenia od potrzeb i oczekiwań klienta, analizowania realizowanych procesów, uwzględniania ograniczeń zewnętrznych, których źródłem jest otoczenie i wewnętrznych, indukowanych przez organizację, a także kreatywnego myślenia i działania³.

Zaprezentowane definicje akcentują, iż podejście procesowe zwraca uwagę na kwestie jakości produktów, jest zorientowane na klienta, zasoby ludzkie, pracę grupową, tj. tworzenie zespołów zadaniowych, systematyczny rozwój pracowników, tworzenie warunków dla twórczości i w konsekwencji innowacyjności, a także doskonalenie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie w celu wygenerowania jak największych oszczędności i zapewnienia zadowolenia klientów (rys. 1).

Zarządzanie procesowe jest oparte na priorytecie wartości dla klienta. Jest ponadto odpowiedzią na następujące problemy zidentyfikowane w przedsiębiorstwach⁴:

- brak możliwości szybkiej realizacji zamówień klientów przez producentów z powodu nieefektywnych, rozbudowanych i wielostopniowych systemów dystrybucji produktów,
- problem wydajności poszczególnych jednostek organizacyjnych a wydajności całego przedsiębiorstwa – niejednokrotnie usprawnienie określonego działu prowadzi do spadku efektywności w skali całej organizacji,
- problem pracy zbiorowej, która wymaga koordynacji działań wielu jednostek organizacyjnych w przedsiębiorstwie,
- brak osób kierujących pracami o kluczowym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji,
- wzrost znaczenia klientów, którzy wyznaczają ceny i właściwości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług,
- wzrost znaczenia konkurencji, która nabiera globalnego charakteru poprzez likwidację barier handlowych,
- zmiana staje się jedyną stałą cechą, dlatego przedsiębiorstwa powinny systematycznie dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia.

² Z. Martyniak (red.), *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 32.

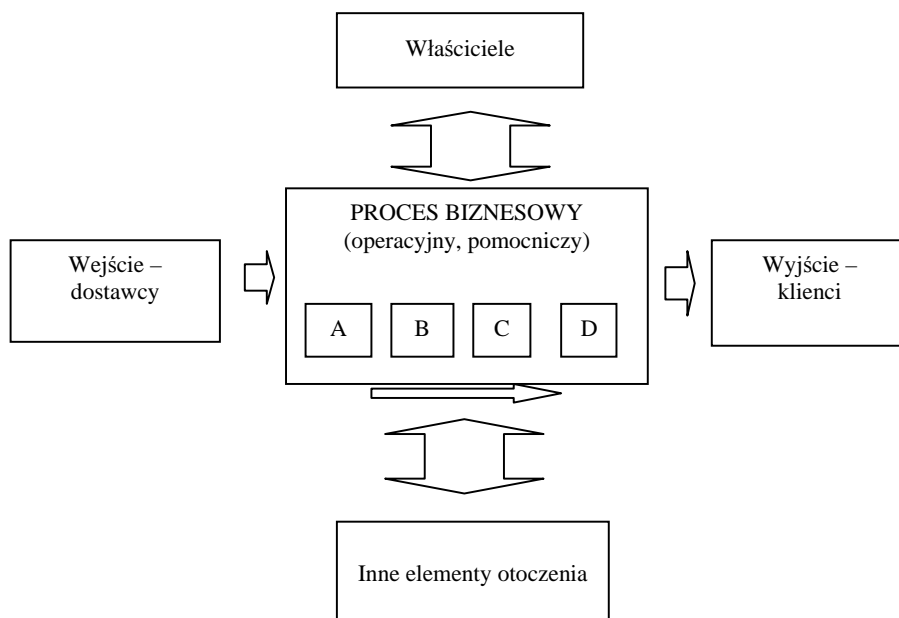
³ Por. P. Grange, *Penser autrement le fonctionnement de l'entreprise avec le reengineering*, „Travail et Méthodes” 1994, nr 507.

⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 57-58.

3. Idea zarządzania procesowego

W zarządzaniu procesowym istotną rolę odgrywają:

- formułowanie celów w ramach planów działania przedsiębiorstwa, a także mierników dla poszczególnych procesów biznesowych,
- identyfikowanie, optymalizowanie i modelowanie kluczowych (głównych) i wspomagających procesów biznesowych zachodzących w bieżącej działalności przedsiębiorstwa, np. procesu produkcji i dostarczania produktów lub usług, procesu zarządzania jakością, a także kontaktów z klientami, procesu budowania lojalności wobec przedsiębiorstwa, procesu zarządzania wiedzą, ryzykiem, personelem oraz procesu zarządzania relacjami z dostawcami, a także zarządzania działalnością innowacyjną (rys. 2),
- zapewnienie odpowiedniego zaplecza technicznego, organizacyjnego i finansowego umożliwiającego realizację procesów biznesowych,
- eliminowanie problemów związanych z przejściem organizacji z zarządzania funkcjonalnego na zarządzanie procesowe (projektowe),
- motywowanie pracowników,
- koordynacja działań realizowanych przez poszczególnych pracowników i konkretne komórki organizacyjne,
- systematyczny monitoring wszystkich procesów i w razie stwierdzenia odchyleń wdrażanie działań korygujących (naprawczych).



Rys. 2. Schemat podejścia procesowego

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie procesowe stanowi nowatorskie podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, oparte na rozwiązaniach reengineeringu. Jest odpowiedzią na turbulentne zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji. W zarządzaniu procesami wspomagająco wykorzystuje się narzędzia informatyczne, które skutecznie ułatwiają wprowadzanie zaplanowanych zmian. Identyfikacja procesów, a także zarządzanie nimi stanowią jeden z najważniejszych komponentów systemu zarządzania każdą organizacją. Zarządzanie procesowe umożliwia przeniesienie ogólnych, strategicznych celów na cele konkretnych procesów.

Przedsiębiorstwo zarządzane procesowo jest optymalną formą organizacyjną dla ciągle zmieniającego się świata⁵. Rozwiązania procesowe w porównaniu z innymi sposobami organizacji działań są bardziej elastyczne, wysoce innowacyjne, a także są zorientowane na zmiany zewnętrzne i wewnętrzne⁶.

Zarządzanie procesowe podkreśla dynamiczny – w opozycji do statycznego – układ przedsiębiorstwa i otoczenia, łączy przy tym cechy organizacji projektowej i zadaniowej, przy czym istotne znaczenie ma pomiar efektywności procesów.

Idea zarządzania procesowego akcentuje znaczenie procesu, który⁷:

- jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transferują wymierne wejścia (materiały, informacje, ludzie, urządzenia, maszyny) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje), zatem generuje dodatkowe korzyści (nową wartość dodaną),
- ma mierzalny cel, którym jest tworzenie wartości akceptowalnych przez klientów,
- ma dostawcę i klienta, zatem granice procesu są zdefiniowane przez źródło zakupu zasileń oraz sprzedaż produktów lub usług,
- może być powtarzany.

W zarządzaniu procesowym wykorzystuje się najczęściej następujące instrumentarium i techniki zarządzania przedsiębiorstwami:

- zarządzanie projektami,
- zarządzanie zmianami,
- zarządzanie przez cele,
- motywowanie,
- modelowanie procesów,
- benchmarking,
- restrukturyzację,
- mapowanie procesów,
- tworzenie autonomicznych zespołów pracowniczych,
- systematyczne doskonalenie wszystkich realizowanych procesów.

⁵ M. Hammer, S. Stanton, *Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, lipiec, s. 99.

⁶ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 88-89.

⁷ P. Gajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003, s. 104.

4. Cechy zarządzania procesowego

Wdrożenie zarządzania procesowego przebiega najczęściej w rewolucyjny sposób obejmujący następujące etapy⁸:

- zidentyfikowanie klientów przedsiębiorstwa,
- zaprojektowanie optymalnego procesu/procesów głównego lub pomocniczego,
- operacjonalizację modelowego procesu, co można przeprowadzić np. w formie mapy procesu,
- usunięcie istniejącego systemu organizacji działań,
- zidentyfikowanie i wdrożenie nowych procesów.

Sukces zarządzania procesowego w dużej mierze zależy od spełnienia pewnych warunków⁹:

- rozwoju kultury zespołu,
- utworzenia samodzielnych stanowisk pracy w przedsiębiorstwie,
- utworzenia grup eksperckich do konkretnych procesów,
- wspierania przodujących grup pracowników (liderów),
- orientacji przedsiębiorstwa na analizie konkurencyjności,
- określenia misji dla każdego wydziału,
- kaskadowego rozwoju celów (rynkowych, efektywnościowych, finansowych),
- zmian w systemach szacowania,
- doświadczenia w dokonywaniu transakcji,
- doskonalenia systemu oceny przez samych ocenianych pracowników,
- orientacji na klienta,
- przekwalifikowania pracowników,
- rozwoju kompetencji czołowych pracowników,
- wprowadzania formalnych spotkań komunikacyjnych.

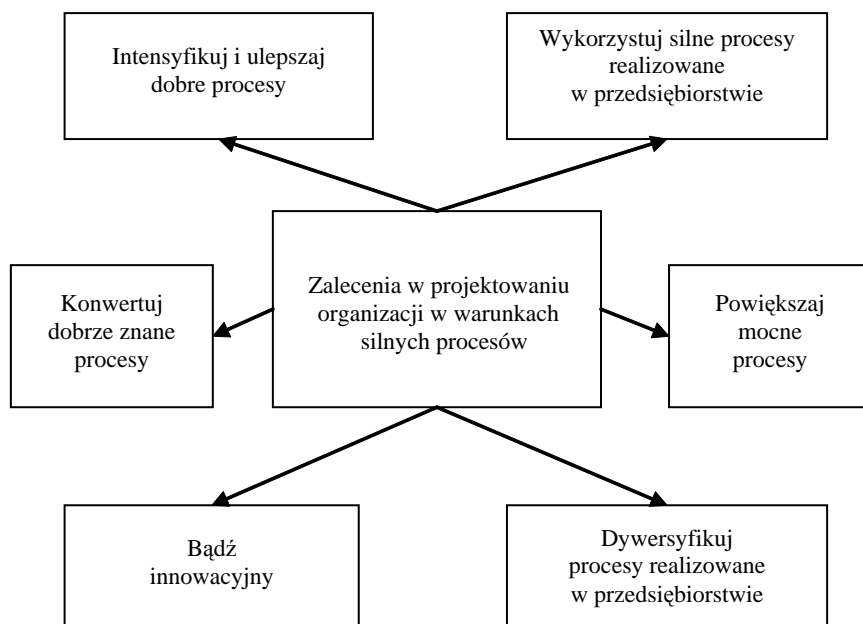
W praktyce gospodarczej ujęcie procesowe wiąże się z¹⁰:

- tworzeniem biur obsługi klienta, które stanowi najbardziej widoczny efekt przemian procesowych,
- uwzględnianiem kryterium procesowego jako głównego wyznacznika działań przy łączeniu stanowisk pracy,
- tworzeniem struktur organizacyjnych z pionami grupującymi komórki obsługujące konkretne procesy, przy uwzględnieniu rekomendacji zaprezentowanych na rys. 3,
- zastępowaniem stanowisk nastawionych na realizację prostych prac stanowiskami wielozadaniowymi,
- odchodzeniem od standardowych działań,
- delegowaniem kompetencji na pracowników obsługujących procesy.

⁸ R. Krupski (red.), wyd. cyt., s. 94.

⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, wyd. cyt., s. 82.

¹⁰ Tamże, s. 97.



Rys. 3. Zalecenia w projektowaniu organizacji w ramach podejścia procesowego

Źródło: opracowano na podstawie: M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 27.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy zauważyć, iż charakterystycznymi cechami zarządzania procesowego są¹¹:

- odrzucenie industrialnego procesu pracy opartego na specjalizacji pracy,
- dążenie do uproszczenia procesów realizowanych w przedsiębiorstwie,
- decentralizacja władzy poprzez delegowanie uprawnień, zwiększanie samodzielności pracowników, a także przyjęcie odpowiedzialności przez jedną osobę na wszystkich etapach procesu,
- zachowanie naturalnego porządku pracy, gdyż wiele procesów może być wykonywanych równolegle, zatem przekształcone procesy nie muszą być wykonywane jedynie w sekwencyjny sposób,
- wielowariantowość procesów,
- organizowanie pracy w określonym miejscu, co często wiąże się z outsourcingiem,
- ograniczanie kontaktów zewnętrznych,
- tworzenie działań koordynujących dzięki narzędziom informatycznym,
- ustępowanie działów funkcjonalnych,
- wprowadzanie działów procesowych,

¹¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, wyd. cyt., s. 61-63.

- zmiana charakteru pracy – przejście od zadań prostych do zadań wielowymiarowych,
- zmiana ról poszczególnych osób – wzrost kwalifikacji pracowników, nałożenie na poszczególne działy zadaniowe odpowiedzialności za konkretne procesy,
- zmiana charakteru przygotowania zadaniowego – wzrost znaczenia szkoleń pracowników,
- podstawą wynagrodzenia są efekty, a nie realizacja,
- zmiana kryteriów awansu pracowników – obecnie awans zależy w większym stopniu od zdolności awansowanego pracownika niż wydajności jego pracy,
- zmiana roli menedżerów, którzy stają się doradcami, a nie nadzorcami,
- spłaszczanie struktur organizacyjnych,
- wdrażanie nowoczesnych technologii informatycznych.

5. Rola zarządzania procesowego w rozwoju przedsięwzięć innowacyjnych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych

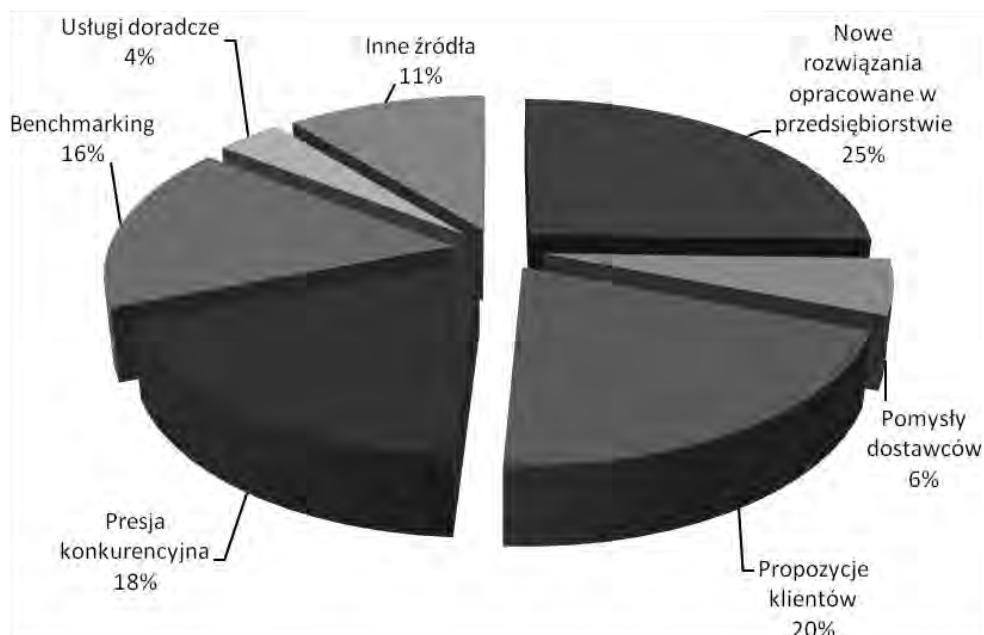
Rozważania zawarte w tej części pracy oparto na wynikach badań empirycznych, które przeprowadzono w 2011 r., w formie badań ankietowanych. Spośród ponad 900 wysłanych kwestionariuszy otrzymano zwrot 66 ankiet, przy czym trzy z nich odrzucono ze względu na błędy merytoryczno-formalne.

W strukturze badanej populacji dominującą formę organizacyjno-prawną stanowią osoby fizyczne, a także spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (łącznie 65% zbiorowości). Uwzględniając wielkość przedsiębiorstwa, stwierdzono, że największą grupą są mikro- i małe przedsiębiorstwa (niemal 72% respondentów), natomiast dominującym sektorem własności, co potwierdza tendencję charakterystyczną dla całej polskiej gospodarki, jest sektor prywatny, który stanowi niemal 88% ogółu badanych, przy czym główną rolę odgrywa własność krajowa. Uwzględniając zasięg działania przedsiębiorstw, stwierdzono, że najwięcej funkcjonuje na skalę lokalną (ponad 40%). Jednocześnie odnotowano taki sam udział podmiotów prowadzących działalność na rynkach regionalnych, krajowych oraz międzynarodowych. Można zatem stwierdzić, iż struktura badanej populacji w ujęciu jakościowym jest niejednorodna, obejmuje bowiem przedsiębiorstwa zróżnicowane pod względem formy organizacyjno-prawnej, wielkości, branży, sektora i formy własności, a także zasięgu działania.

Wśród zmian organizacyjnych wdrożonych w badanych podmiotach gospodarczych podstawową rolę odgrywają zmiany w strukturach organizacyjnych (niemal co drugi respondent wskazał taką odpowiedź)¹². Stosunkowo mniejsze znaczenie mają modyfikacje strategii w zakresie działalności marketingowej (35% badanych), istotne zmiany dotychczasowej strategii działania (30%), a także wdrożenie zasad i instrumentów zarządzania procesowego, które jest istotne dla co piątego przedsię-

¹² Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

biorstwa. Jednocześnie należy zauważyć, iż 30% ankietowanych w badanym okresie nie wprowadziło żadnych zmian organizacyjnych, natomiast około 35% wskazało na inne przekształcenia w sferze organizacji i zarządzania, których nie ujęto w ankiecie, tj. reorganizację przedsiębiorstwa, zmiany w zakresie obowiązków pracowników, a także zmiany w sposobach współpracy z innymi uczestnikami rynku (dostawcami, innymi przedsiębiorstwami, instytucjami otoczenia biznesowego).



Rys. 4. Struktura przyczyn wprowadzenia zmian organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach w latach 2007-2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując przyczyny wdrażania zmian organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach respondenci zwrócili uwagę na następujące źródła tych przekształceń (rys. 4)¹³:

- nowe rozwiązania opracowane w przedsiębiorstwie (pomysły wygenerowane przez pracowników, kierownictwo lub właścicieli) – 60,8% ankietowanych udzieliło takiej odpowiedzi,
- uwzględnianie propozycji zgłaszanych przez klientów – 47,8%,
- presję konkurencyjną – 43,4%,
- twórcze naśladowanie rozwiązań stosowanych przez inne przedsiębiorstwa (benchmarking) – 39,1%,

¹³ Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

- inne przyczyny poza tymi, które zaproponowano w kwestionariuszu ankiety (uczestnictwo w targach, wystawach, spotkania biznesowe, zmiana właściciela) – 26,1%,
- wprowadzenie nowych rozwiązań organizacyjnych zaproponowanych przez dostawców – 13%,
- skorzystanie z zewnętrznych, specjalistycznych usług szkoleniowych, badawczych lub doradczych – 8,7%.

Jednocześnie 17,4% badanych nie wskazało żadnej przyczyny.

W przypadku podmiotów, które wprowadziły zarządzanie procesowe, podstawowe znaczenie mają:

- identyfikowanie, doskonalenie i systematyczne monitorowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (co drugi ankietowany wskazał tę odpowiedź),
- skracanie terminów realizacji i równoległa koordynacja realizowanych procesów (45%),
- racjonalizacja kosztów (43%),
- zwiększanie samodzielności i zaangażowania pracowników w realizację procesów (40%),
- nacisk na systematyczne uczenie się i wyzwalanie kreatywności pracowników (38%).

Należy ponadto zauważyć, iż w badanej podzbiorowości 60% ankietowanych twierdzi, że zarządzanie procesowe wywiera pozytywny wpływ na rozwój działalności innowacyjnej, 27% badanych określa to oddziaływanie jako raczej pozytywne, natomiast pozostali respondenci takiego wpływu na aktywność innowacyjną w ogóle nie zauważają.

6. Podsumowanie

Można stwierdzić, iż w zarządzaniu procesowym uwzględnia się znaczenie innowacji, a w szczególności:

- doskonalenie procesów, co samo w sobie jest przejawem działań innowacyjnych,
- ukierunkowanie procesów na kreowanie wartości dla klientów – każda innowacja musi generować określone korzyści, np. dla samego przedsiębiorstwa, pracowników lub klientów zewnętrznych,
- konieczność stymulowania kreatywności pracowników – jej następstwem jest innowacja,
- pełne zaangażowanie kierownictwa z różnych szczebli zarządzania,
- skracanie terminów realizacji procesów,
- koordynowanie poszczególnych procesów,
- zwiększanie samodzielności pracowników w ramach zdecentralizowanego systemu zarządzania,
- systematyczne uczenie się pracowników.

Ponadto należy zwrócić uwagę na pewne uwagi praktyczne na temat funkcjonowania organizacji procesowej¹⁴:

- w podejściu procesowym szczególne znaczenie przypisuje się oddziaływaniu klientów na kształtowanie rozwiązań organizacyjnych i zarządczych stosowanych w danym przedsiębiorstwie,
- w organizacji procesowej wzrasta znaczenie jakości procesu obsługi klientów, zmniejszania ponoszonych nakładów i skracania czasu realizacji tego procesu, dlatego koniecznością jest wzrost elastyczności działań (adaptacyjnych lub antycypacyjnych w relacji do zmian zewnętrznych) oraz zintensyfikowanie wysiłków na rzecz przedsięwzięć innowacyjnych,
- do zachowania powtarzalności procesów niezbędna jest standaryzacja działań, szczególnie na poziomie operacyjnym,
- mimo że podejście procesowe w przedsiębiorstwie jest charakterystyczne dla poziomu operacyjnego (bieżącej działalności), powinno również zaistnieć na poziomie strategicznym (długofalowym),
- skuteczne wdrożenie rozwiązań procesowych w przedsiębiorstwie wymaga zmian nie tylko w sferze organizacyjnej, ale przede wszystkim w sferze mentalnej pracowników.

Jednocześnie należy zauważyć, iż wyniki badań empirycznych dowodzą, że wśród zmian organizacyjnych wdrożonych w przedsiębiorstwach podstawową rolę odgrywają zmiany w strukturach organizacyjnych, modyfikacje strategii marketingowej, istotne zmiany wprowadzane w dotychczasowej strategii działania, a także wdrożenie instrumentów i technik zarządzania procesowego.

Z kolei w przypadku tych podmiotów gospodarczych, które wprowadziły zarządzanie procesowe, podstawowe znaczenie mają: doskonalenie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, skracanie terminów realizacji poszczególnych procesów i równoległa koordynacja procesów, racjonalizacja ponoszonych kosztów własnych, a także zwiększanie samodzielności, systematyczne uczenie się, kreatywność i innowacyjność wszystkich pracowników.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Gajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003.
- Grange P., *Penser autrement le fonctionnement de l'entreprise avec le reengineering*, „Travail et Méthodes” 1994, nr 507.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hammer M., S. Stanton, *Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, lipiec.

¹⁴ R. Krupski (red.), wyd. cyt., s. 109.

Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
Martyniak Z. (red.), *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

PROCESS MANAGEMENT ROLE IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE COMPANIES

Summary: The article includes reflections on some aspects of process management and its impact on innovation activities of enterprises. It shows the benefits of management processes – saving time and money, improving quality, creating value for customers, systematic improvement and performance improvement.