

Dorota KUCHTA\*,  
Radosław RYŃCA\*\*

## PODEJŚCIE PROCESOWE W ŚWIETLE BADAŃ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych na temat zainteresowania podejściem procesowym przez polskie przedsiębiorstwa. Opisano trudności, wynikające z zarządzania procesami. Pokazano, jakie wykorzystano metody oraz na jakie napotkano problemy w trakcie identyfikacji procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie. Omówiono także wyniki badań dotyczące pytania, czy polskie firmy widzą potrzebę wykorzystywania narzędzia pomiaru efektywności procesów.

Słowa kluczowe: *podejście procesowe, zarządzanie procesami, analiza procesów*

### Wstęp

Koniec XX wieku, charakteryzujący się ciągłymi zmianami, przyniósł konieczność dostosowania się firm do nowych warunków otoczenia rynkowego, które wymuszają na przedsiębiorstwach stosowanie nowoczesnych metod zarządzania. Obecnie jednym z najbardziej popularnych trendów w zarządzaniu stało się stosowanie podejścia procesowego.

Celem artykułu jest próba zaprezentowania wyników badań – czy przedsiębiorstwa stosują podejście procesowe w zarządzaniu oraz jakie ewentualnie trudności napotkały podczas identyfikacji procesów i działań zachodzących w przedsiębior-

---

\* Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wroclawska, ul. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław, e-mail: Dorota.Kuchta@pwr.wroc.pl

\*\* Doktorant w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wroclawskiej, ul. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław, e-mail: Radoslaw.Rynca@pwr.wroc.pl

stwie. Badanie przeprowadzono w formie ankiety (patrz załącznik 1) na grupie 150 polskich przedsiębiorstw, w większości firm posiadających godło „Teraz Polska”<sup>1</sup>.

## 1. Podejście procesowe – informacje ogólne

Stosowanie podejścia procesowego jest skutkiem szybkich zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, które – aby przetrwać – muszą umieć przystosować się do nowych warunków funkcjonowania na rynku. Rosnąca globalizacja i zanikające bariery celne powodują narastanie konkurencji międzynarodowej oraz tworzenie rynku ogólnoswiatowego, w którym przetrwanie wymaga nie tylko znajomości swoich konkurentów, ale także zdolności do ciągłych zmian, polegających między innymi na wprowadzaniu nowych produktów oraz zaspokajaniu coraz większych potrzeb klientów [1, s. 289].

Problemy współczesnych przedsiębiorstw wiążą się w dużej mierze z ich strukturą organizacyjną. Ta, zaprojektowana w XIX wieku, jest nieodpowiednia dla wieku XXI. Nastawienie na rozbudowane struktury hierarchiczne było charakterystyczne dla nurtu naukowego zarządzania i wiązało się z Weberowską koncepcją biurokracji [3, s. 61]. Organizacja klasyczna bazowała przede wszystkim na funkcjach i specjalnościach zawodowych, co pozwalało na kumulację wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Jednak nie koncentrowano się na procesach, których głównym celem jest zaspokojenie potrzeb klientów [1, s. 289]. W organizacji opartej na strukturze procesowej najważniejszą rolę odgrywają ci, którzy bezpośrednio tworzą wartość dla klienta [1, s. 297].

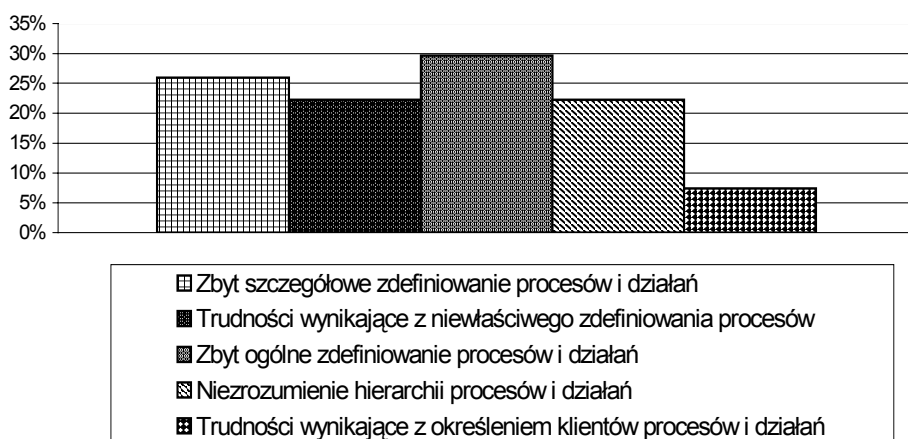
W związku z tym, iż procesy zachodzące w przedsiębiorstwie różnią się od funkcji i działań związanych ze strukturą organizacji, większość procesów nie jest realizowana w jednej komórce organizacyjnej (patrz rys. 1). Oznacza to konieczność eliminacji sztucznego podziału pomiędzy pionami, komórkami i stanowiskami organizacyjnymi. Procesy bowiem często przecinają granice organizacyjne. Zarządzanie procesami wymaga zatem zmiany struktury organizacyjnej z funkcjonalnej na procesową. Jest to konieczne, gdyż zwykle na styku pionów organizacyjnych może dochodzić do tak zwanych „wąskich gardeł”, spowodowanych słabym przepływem informacji [7].

---

<sup>1</sup> Z ankiet skierowanych do przedsiębiorstw drogą listowną otrzymano 30 zwrotnych ankiet, co stanowi jedynie 20%. Nie jest to liczba imponująca, jednakże informacje w ten sposób otrzymane dają pewne rozeznanie o trudnościach przedsiębiorstw, związanych z identyfikacją procesów i działań oraz zarządzaniem procesami.



przedsiębiorstwa są zmuszone szybko dostosowywać się do nowych warunków otoczenia. Jak już wcześniej wspomniano, problemy współczesnych przedsiębiorstw związane są w dużej mierze z ich strukturą organizacyjną. Coraz więcej firm decyduje się zatem na stosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zorientowanie przedsiębiorstwa na procesy pozwala bowiem na większą elastyczność dopasowania się do nowych warunków rynkowych niż w przypadku przedsiębiorstwa o strukturze funkcjonalnej. Z badań przeprowadzonych przez autorów wynika, że 78% firm jest zorientowana na procesy. Jedynie 22% nie stosuje podejścia procesowego, niemniej jednak uważa, że przedsiębiorstwo powinno być zorientowane i zarządzane procesowo. Wysoki odsetek firm, które stosują podejście procesowe w zarządzaniu może świadczyć o tym, że menedżerowie zdają sobie sprawę z większych korzyści zorientowania firmy wokół procesów aniżeli wokół funkcji.



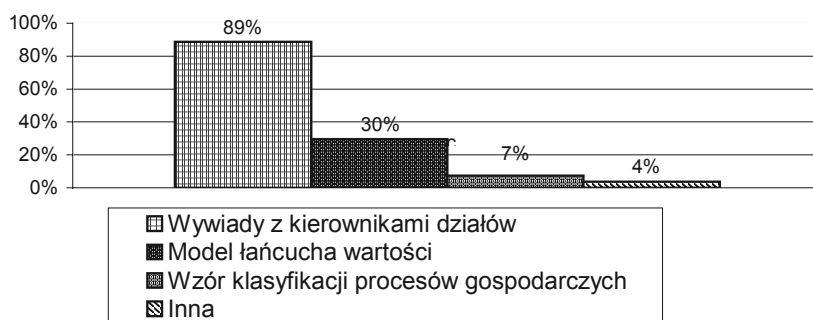
**Rys. 2.** Trudności w identyfikacji procesów i działań

Źródło: Opracowanie własne.

Stosowanie podejścia procesowego wymaga przeprowadzenia szczegółowej analizy, mającej na celu identyfikację procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie. Prawidłowa identyfikacja procesów gospodarczych przedsiębiorstwa zależy od dobrego zrozumienia jego funkcjonowania [4, s. 180]. Jest to zadanie trudne i czasochłonne. Menedżerowie na tym etapie mogą bowiem napotkać na wiele problemów, wynikających między innymi z niewłaściwego zdefiniowania procesów. Do największych problemów, na jakie napotkano w trakcie analizy procesów i działań, można zaliczyć trudności, związane między innymi ze zbyt ogólnym zdefiniowaniem procesów i działań – 30% badanych firm (patrz rys. 2). Szczegółowe informacje o procesach są zwykle wymagane do kalkulacji kosztów procesów i działań. Bardziej szczegółowe natomiast są najczęściej wykorzystywane przy wprowadzaniu różnych programów naprawczych, takich jak np. reengineering. Zbyt szczegółowe zidentyfi-

kowanie procesów deklaruje 26% respondentów. Nadmierna liczba procesów i działań z pewnością nie zwiększa przejrzystości funkcjonowania organizacji i może być przyczyną nieprawidłowego zarządzania organizacją.

7% przedsiębiorstw uważa, że podczas identyfikacji procesów i działań napotkało także na trudności, wynikające z określenia klientów procesów i działań. Określenie klientów stanowi istotny element projektowania procesów, gdyż pozwala skupić uwagę przedsiębiorstwa na tych wynikach/efektach procesów, których celem jest zaspokojenie oczekiwań szeroko rozumianego klienta (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego).



**Rys. 3.** Techniki wykorzystane w celu identyfikacji procesów i działań

Źródło: Opracowanie własne.

W ponad połowie badanych firm, w celu identyfikacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwie wykorzystana została metoda odgórna i oddolna. Metoda odgórna (top-down) polega na wyodrębnieniu procesów głównych, a następnie kluczowych działań [4, s. 67]. Metoda oddolna (bottom up) polega natomiast na zidentyfikowaniu i nazwaniu działań realizowanych przez przedsiębiorstwo lub jego jednostkę, a następnie powiązaniu ich w procesy [4, s. 93]. 30% przedsiębiorstw wykorzystowało tylko metodę odgórną, natomiast 15% jedynie metodę oddolną. Metoda oddolna bazuje na wielu technikach zbierania informacji. Jedną z nich są wywiady z kierownikami działów. Technikę tę wykorzystowało 89% badanych przedsiębiorstw (patrz rys. 3). Technika wywiadów z kierownikami okazała się dla większości firm wystarczającym narzędziem, dzięki któremu dostarczono zespołowi odpowiedzialnemu za identyfikację procesów wielu szczegółowych informacji o procesach i działaniach w przedsiębiorstwie. Badania ankietowe przedstawiają, iż menedżerom znana jest także technika modelu łańcucha wartości oraz wzór klasyfikacji procesów gospodarczych. Znajomość i wykorzystanie różnych technik zbierania informacji może świadczyć o dużej znajomości tematu wśród kadry kierowniczej.

Jednym z etapów analizy procesów i działań jest wyodrębnienie czynników kosztotwórczych. Analiza czynników kosztotwórczych prócz tego, że jest szczególnie pomocna do prawidłowego rozliczania kosztów, stanowi także podstawę podjęcia działań, których celem jest poprawa efektywności procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw (59%) zidentyfikowała czynniki kosztotwórcze. Dzięki temu podczas projektowania procesów i działań przedsiębiorstwo może określić przyczyny zużywania zasobów, jakimi dysponuje. Analiza czynników kosztotwórczych może także stanowić cenne źródło informacji, niezbędnej do podjęcia w przyszłości działań usprawniających.

Innym etapem identyfikacji procesów i działań jest wyodrębnienie działań nieprzynoszących wartości. Wśród badanych firm jedynie 41% wyodrębniło takie działania. 33% przedsiębiorstw nie była pewna, czy tego typu działania zostały wyodrębnione. Niewielki odsetek firm, które wyodrębniły działania nieprzynoszące wartości może świadczyć o trudnościach, jakie niesie ze sobą analiza procesów i działań pod kątem ich wartości dla klienta.

Identyfikacja procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie wymaga powołania zespołu specjalistów. W ich skład mogą wchodzić zewnętrzni konsultanci. Potrzebę skorzystania z zewnętrznych doradców widziało 44% badanych przedsiębiorstw. Angażowanie osób z zewnątrz przedsiębiorstwa może być szczególnie przydatne w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie posiada pracowników cechujących się odpowiednimi umiejętnościami, znajomością metod i technik wykorzystywanych w celu identyfikacji procesów i działań, czy dysponujących odpowiednim doświadczeniem.

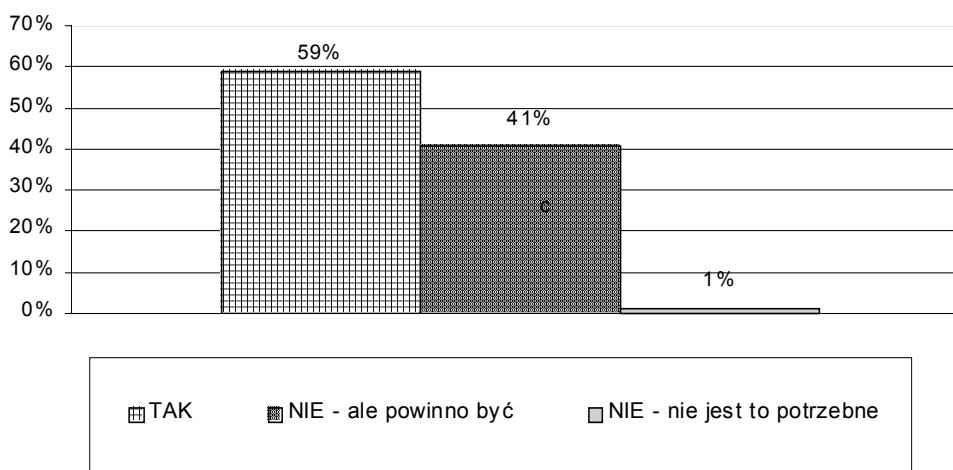
Stosowanie podejścia procesowego wymaga zaangażowania pracowników, którzy powinni być odpowiedzialni za działania wykonywane na swoim stanowisku pracy. W większości przedsiębiorstw – 85% pracownicy są odpowiedzialni za realizację wyników/efektów procesów i działań, tyle samo deklaruje możliwość zgłaszania także usprawnień. W 15% badanych przedsiębiorstw menedżerowie nie dają takiej możliwości swoim podwładnym, niemniej jednak uważają, że pracownicy powinni mieć wpływ na doskonalenie działań.



**Rys. 4.** Trudności w zarządzaniu procesami

Źródło: Opracowanie własne.

Jak już wcześniej wspomniano, struktura procesów i działań zazwyczaj nie pokrywa się ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, która oparta jest zwykle na komórkach organizacyjnych. Procesy i działania wchodzące w skład danego procesu gospodarczego i wykonywane w różnych komórkach organizacyjnych mogą powodować, że zarządzanie takimi procesami będzie utrudnione. Utrudnienia związane z zarządzaniem procesami deklaruje 81% respondentów. Większość badanych firm uważa, że właściciele procesów natrafiają na trudności, wynikające z przepływu informacji między jednostkami organizacyjnymi, a 15% przedsiębiorstw wiąże te trudności z problemami, jakie wynikają z konfliktu kompetencji pomiędzy kierownikami jednostek (patrz rys. 4).



**Rys. 5.** Wykorzystywanie narzędzia pomiaru efektywności procesów  
Źródło: Opracowanie własne.

„Mierzenie efektywności procesów i działań stanowi istotną część systemu mierzenia efektywności całej organizacji” [4, s. 180]. Wśród badanych firm ponad połowa wykorzystuje odpowiednie narzędzie pomiaru efektywności procesów (patrz rys. 5). 41% przedsiębiorstw takiego narzędzia nie posiada, niemniej jednak 22% z nich widzi potrzebę pomiaru skuteczności swoich procesów. Wśród firm, które wykorzystują odpowiednie narzędzie pomiaru efektywności procesów, 78% uważa, że obecne w firmie narzędzie pomiaru ma wpływ na poprawę wyników/efektów mierzonych procesów. Stanowi to ważne potwierdzenie faktu, że stosowanie odpowiedniego narzędzia pomiaru efektywności procesów jest nieodzownym elementem właściwego zarządzania procesami i całą organizacją.

### 3. Wnioski dotyczące badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość przedsiębiorstw stosuje podejście procesowe w zarządzaniu. Spora część firm, która nie jest zarządzana procesowo także widzi potrzebę orientacji wokół procesów. Stosowanie podejścia procesowego wymaga zidentyfikowania procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie. Jak już wspomniano, nie jest to zadanie łatwe. Konieczna jest bowiem dogłębna analiza zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie. Na tym etapie przedsiębiorstwa napotykać na wiele trudności, które dotyczą najczęściej niewłaściwego zdefiniowania procesów oraz niezrozumienia hierarchii procesów i działań realizowanych w przedsiębiorstwie. Literatura tematu obfituje w różne przykłady technik identyfikacji procesów i działań [4, s. 66–77]. Niektóre z nich stanowią gotowy wzór rozwiązań (np. Wzór klasyfikacji procesów – firmy Artur Andersen oraz International Benchmarking Clearinghouse) [4, s. 69; 2, s. 15]. Należy jednak zdawać sobie sprawę, iż każde przedsiębiorstwo jest indywidualnym tworem, w którym procesy i działania, choć podobne, w znacznym stopniu różnią się od siebie.

Jednym z etapów analizy procesów i działań jest zidentyfikowanie czynników kosztotwórczych oraz działań nieprzynoszących wartości klientowi. O ile znaczna część firm potrafiła zidentyfikować czynniki kosztotwórcze procesów i działań, o tyle dla wielu przedsiębiorstw problem stanowił wyodrębnienie działań nieprzynoszących wartości klientowi. Zdefiniowanie tych działań stanowi ważny etap w przebiegu usprawnienia procesów i działań i powinien zostać przeprowadzony w trakcie identyfikacji procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie. Większość z nich nie zdecydowała się skorzystać z pomocy firm konsultingowych. Może to świadczyć o wysokich kompetencjach oraz znajomości tematu zarządzania procesowego wśród kadry kierowniczej. Cieszyć może także fakt, iż w większości firm pracownicy biorą czynny udział w realizacji procesów i działań oraz mają możliwość zgłaszania usprawnień.

Wydaje się jednak, że jednym głównych powodów, który zniechęca przedsiębiorstwa do stosowania podejścia procesowego, są trudności związane z zarządzaniem procesami. Zorientowanie przedsiębiorstwa w sposób funkcjonalny utrudnia prawidłowe zarządzanie procesami. Szczególnie dużo trudności wiąże się z przepływem informacji między jednostkami organizacyjnymi oraz z konfliktami kompetencji pomiędzy kierownikami jednostek. Horyzontalna reorganizacja przedsiębiorstwa niesie jednak za sobą liczne korzyści i ułatwia dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia rynkowego, dlatego należy się spodziewać coraz to nowych przedsiębiorstw zorientowanych i zarządzanych procesowo.



## Załącznik 1

### ANKIETA

Poniższa ankieta jest anonimowa. Ma ona jedynie w sposób pogładowy dostarczyć materiałów do rozprawy doktorskiej na temat: Czy widzą Państwo potrzebę procesowego zarządzania przedsiębiorstwem oraz jakie ewentualnie trudności napotkałaby identyfikacja procesów i działań w Państwa firmie? Proszę postawić znak X we właściwej kratce lub wpisać odpowiedź w wykropkowanym miejscu.

1. Czy Państwa firma jest zorientowana na procesy?
  - ~ TAK
  - ~ NIE – nie jest to potrzebne
  - ~ NIE – ale powinna być
2. Jakie trudności wystąpiły podczas identyfikacji procesów i działań w firmie?
  - ~ Trudności wynikające z niewłaściwego zdefiniowania procesów
  - ~ Zbyt szczegółowe zdefiniowanie procesów i działań
  - ~ Zbyt ogólne zdefiniowanie procesów i działań
  - ~ Niezrozumienie hierarchii procesów i działań
  - ~ Trudności wynikające z określenia klientów procesów i działań
  - ~ Inne, jakie?.....
3. Jakie metody zostały wykorzystane w celu identyfikacji procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie?
  - ~ Metoda odgórna (bottom up)
  - ~ Metoda oddolna (top down)
  - ~ Metoda odgórna oraz metoda oddolna
4. Czy podczas identyfikacji procesów i działań wykorzystywano technikę:
  - ~ Wywiady z kierownikami działów, które dostarczyły wielu szczegółowych informacji o działaniach zachodzących w ich jednostkach
  - ~ Model łańcucha wartości
  - ~ Wzór klasyfikacji procesów gospodarczych
  - ~ Inną, jaką?.....
5. Czy podczas identyfikacji procesów i działań zostały zdefiniowane czynniki kosztotwórcze procesów?
  - ~ Tak
  - ~ Nie
  - ~ Trudno powiedzieć

6. Czy podczas identyfikacji procesów i działań wyodrębniono działania nie przynoszące wartości?
  - ~ Tak
  - ~ Nie
  - ~ Trudno powiedzieć
7. Czy pracownicy wykonujący bezpośrednio działanie mają możliwość zgłaszania usprawnień?
  - ~ TAK
  - ~ NIE – nie jest to potrzebne
  - ~ NIE – ale powinni mieć
8. Czy pracownicy są odpowiedzialni za realizację efektów/wyników procesów i działań?
  - ~ TAK
  - ~ NIE – nie jest to potrzebne
  - ~ NIE – ale powinni być
9. Czy właściciele procesów mają trudności z bezpośrednim wpływem na realizację procesów?
  - ~ NIE
  - ~ TAK, jakie? .....
10. Czy w celu identyfikacji procesów i działań korzystano z firmy zewnętrznej (konsultanci)?
  - ~ Tak
  - ~ Nie

## Bibliografia

- [1] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] CZEKON W., JAKUBIEC I., *Praktyczne aspekty implementacji rachunku kosztów działań i zarządzania działaniami*. część 2, *Controlling i rachunkowość zarządcza*, nr 6/2002, s. 15.
- [3] GAJĘCKI R. (red.), *Restrukturyzacja firmy na poziomie procesów – inżynieria nowych procesów w firmie, zarys metody* [w:] *Rozwój firmy – teoria przedsiębiorstwa – wprowadzenie*, SGH, Warszawa 1997.
- [4] MILLER J., PNIEWSKI K., POLAKOWSKI M., *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000.
- [5] PIECHOTA R., *Projektowanie rachunku kosztu działań – Activity Based Costing*, Difin, Warszawa 2005.
- [6] Sopińska A., *Procesowa organizacja przedsiębiorstwa*, [w:] *Procesowe podejście w zarządzaniu TQM*, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH 2004.
- [7] ZAWISTOWSKI T., *Problemy jakości*, wrzesień 2001.

## **Process approach in Polish companies**

The article presents the findings of process approach in Polish companies. It also presents consequential difficulties with the process management. It has been shown that the majority of firms this particular approach. However it meets consequential difficulties with the process identification and process management. As basic difficulties in processes management we can include functional organization structure and the information flow between organizational divisions.

The article also highlighted the fact that in the majority of firms the employees actively participate in process realization and they have possibility of notifying improvements. Polish firms realize also the need of using tools of the measurement of process effectiveness.

*Keywords: process approach, process management, process analysis*