

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORIENTACJA PROCESOWA W ORGANIZACJACH. ROZWAŻANIA NAD SKUTECZNOŚCIĄ WPROWADZANIA

Streszczenie: W artykule podjęto próbę zaprezentowania istoty orientacji procesowej, biorąc pod uwagę wieloznaczność obecnych jej ujęć. Wskazano na ważny jej element, to znaczy na założenia ideowe wsparte proprocesową kulturą organizacyjną. Przedstawiono wyniki badań, prezentowane w literaturze przedmiotu, dotyczące stosowania orientacji procesowej w praktyce różnych organizacji. Wskazano na zasadnicze prace, jakie powinno się podjąć, aby zwiększyć skuteczność wprowadzania tej orientacji do organizacji.

Słowa kluczowe: proces, orientacja procesowa, doskonalenie procesów.

1. Wstęp

Uważa się, że obecnie podejście procesowe do zarządzania (zwane też orientacją procesową) jest jednym z najszerzej i najczęściej stosowanych [Romanowska, Trocki 2004, s. 12]. Orientacja na procesy jest na pewno bardzo ważną kategorią konstytuującą podstawy instrumentalne wielu z koncepcji i metod zarządzania. Ma miejsce w koncepcjach i metodach zarządzania strategicznego i operacyjnego (np. m.in. w koncepcji strategicznej karty wyników – *balanced scorecard* – czy koncepcji zarządzania jakością wg normy ISO 9000) oraz w przedsięwzięciach restrukturyzacyjnych (m.in. w koncepcji szczupłych organizacji – *lean organization* czy w reorganizacji procesów gospodarczych – *business process reengineering*). Duże nią zainteresowanie wyraża informatyka zarządzania, gdyż proponuje oparcie zintegrowanych systemów zarządzania na procesach gospodarczych, widząc w nich naturalne narzędzie integracji elementów organizacji w jednolitą całość. Wiele z koncepcji i metod zarządzania zorientowanych na procesy „obiecuje” niewiarygodne korzyści z ich stosowania, często bez teoretycznej i empirycznej podbudowy, co znajduje bezkrytyczną akceptację praktyków i stanowi dla nich uzasadnienie wdrożenia. Wprowadzanie takich koncepcji i metod zarządzania w praktyce okazuje się jednak trudne i rzadko kończy się pełnym sukcesem. Jak twierdzi

P. Mürii, „ukierunkowanie na procesy jest łatwo zrozumiałe jako teoria, lecz trudne w praktycznym zastosowaniu” [Mürii 2000, s. 184]. Warto zatem zastanowić się nad przyczynami niskiej skuteczności wprowadzania koncepcji i metod opartych na orientacji procesowej do zarządzania współczesnymi organizacjami. Jest to celem artykułu.

2. Istota orientacji na procesy

Orientacja w zarządzaniu oznacza idee, wartości, zasady i wytyczne, na jakie ukierunkowany (nastawiony) jest system zarządzania. Mówimy zatem o orientacji prorynkowej (na klienta), projakościowej, strategicznej, na człowieka, na zmiany, ale także procesowej. W tym samym czasie w jednej organizacji mogą występować równoległe różne orientacje, a ich profilowanie może odbywać się z użyciem różnych koncepcji i metod zarządzania, zgodnie z zasadą ekwifinalności. Różne mogą być też poziomy ich dojrzałości i wzajemne relacje (neutralne, komplementarne, konfliktowe) [Lichtarski 2010, s. 167-168]. Orientacje zarządzania nie mają przy tym z reguły charakteru stałego i zmieniają się w czasie, w zależności od oceny znaczenia i preferowania poszczególnych czynników sukcesu przez kierownictwo organizacji. Jeśli przyjąć, co jest dyskusyjne, że każda kolejna orientacja reprezentuje wyższy poziom zarządzania od poprzedzającej ją, to takie założenie implikuje krytyczny lub wręcz negatywny stosunek do orientacji wcześniejszych, jako przestarzałych, nienowoczesnych, a zarazem afirmację orientacji nowej¹ [Niestrój 2005, s. 10].

Orientację procesową, zwaną też podejściem procesowym, traktuje się w literaturze wieloznacznie, co między innymi wynika z akcentowania różnych aspektów tej kategorii w definicjach. Nie ułatwia to jednoznacznego jej rozumienia, co ma wpływ również na implementację do praktyki.

Nie roszcząc sobie prawa do pełnego przeglądu definicji orientacji procesowej, należy stwierdzić, że w literaturze przedmiotu spotkać można wąskie i szerokie znaczenie tego pojęcia. Często też nie podejmuje się próby jej zdefiniowania i jednocześnie zrównuje z zarządzaniem procesowym (BPR), co zaciiera różnice między nimi.

W pierwszym wypadku o orientacji procesowej mówimy wówczas, gdy „w środku zainteresowania stoją procesy gospodarcze” [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 6]. Dość często stwierdza się, że podejście procesowe definiuje organizację jako sieć wzajemnie powiązanych procesów (zob. m.in. [Bitkowska 2009, s. 19]). Bardziej rozbudowane ujęcia wskazują na to, że istotą podejścia procesowego jest koncentracja uwagi na procesie i jego wyniku, koordynacja i integracja działań składających się na proces [Lichtarski 2004, s. 18]. Istotą orientacji procesowej de-

¹ Takie stanowisko – typowe dla dość powszechnego zjawiska „mód w zarządzaniu” – nie będzie przedmiotem rozważań. Jak się wydaje, jest to częsta praktyka firm konsultingowych, które nie mają czasu na to, aby zająć się wprowadzeniem warstwy ideowej koncepcji zarządzania. Jej wdrożenie, jeśli chce się poważnie potraktować istotę orientacji procesowej, trwa bowiem z reguły wiele lat.

finiuje się także poprzez wymienianie zasad (zwanych też orientacjami), na których jest ona oparta. Są to:

- orientacja na klienta (wewnętrznego i zewnętrznego),
- orientacja na wynik i wartość,
- orientacja na pracownika i kompetencje,
- orientacja na decentralizację zarządzania,
- orientacja na pracę zespołową,
- orientacja na zmiany [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 6-7; Stöger 2005, s. 1-4].

Szczególnie ważne dla orientacji procesowej jest ukierunkowanie na klienta. Stawia ona klienta (nie tylko zewnętrznego, ale też wewnętrznego) w centrum zainteresowania zarządzających i pracowników². Dzięki orientacji na klienta wewnętrznego zmienia się perspektywa widzenia procesów w organizacji. Procesy poprzedzające dany proces stają się „dostawcami”, wobec których należy formułować oczekiwania i które należy okresowo oceniać. Kolejne procesy należy natomiast traktować jako „klientów”, którzy mają swoje wymagania i których efekty procesu powinny satysfakcjonować.

Należy też wspomnieć o częstym określaniu istoty orientacji procesowej poprzez przeciwstawienie jej cech cechom tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych, zamkniętych w pojęciu „orientacji funkcjonalnej”. I tak podejście wysuwające na plan pierwszy aspekt dynamiczny organizacji nazywane jest podejściem dynamicznym lub procesowym, gdyż harmonizacja współdziałania uczestników organizacji dokonywana jest przez związki przyczynowo-skutkowe, określane procesami realizowanymi w organizacji, a nie – jak w podejściu statycznym (strukturalnym, funkcjonalnym) – poprzez strukturę organizacyjną, opisującą zależności podporządkowania przyjęte w organizacji [Romanowska, Trocki 2004, s. 10]. W szczególności podejście procesowe zmienia orientację kierownictwa i pracowników z funkcji na procesy, zastępuje (a raczej uzupełnia) statyczne spojrzenie na organizację (struktury), spojrzeniem dynamicznym (przebiegi, przepływy). Preferuje myślenie systemowe (całościowe), a nie fragmentaryczne. Orientuje się na pracowników i ich uprawomocnienie, zakłada decentralizację zarządzania. Akcentuje horyzontalne całościowe ujęcie przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do wertykalnego hierarchicznego podejścia. Pozwala dostrzec wiele istotnych zależności i niezgodności między procesami. Wytwarza poziome kanały komunikacyjne, przełamujące stereotypową komunikację pionową. Wychodzi poza granice przedsiębiorstwa i

² Takie stanowisko jest typowe dla sektora niepublicznego. Nieco odmiennie, z punktu widzenia orientacji na klienta, należy patrzeć na orientację procesową w jednostkach sektora publicznego. Cechą usług publicznych jest naturalny dystans pomiędzy urzędnikiem a petentem. Petenci utożsamiają urząd z „władzą”. Nie czują się jego klientami. Trudno im uwierzyć, że urzędy są firmami usługowymi [Bugdol 2008, s. 29-30]. Brak naturalnej orientacji na klienta powoduje, że impulsem do usprawniania są doświadczenia innych organizacji, stosowane jako dobre praktyki (wzorce) w benchmarkingu.

obejmuje zarówno klientów, jak i dostawców. Pozwala przy tym osiągnąć optymalny, a zarazem oryginalny kształt (architekturę) procesów, co jest trudne do naśladowania i odróżnia od konkurencji.

Konfrontacja zalet orientacji na procesy z wadami rozwiązań zorientowanych na funkcje jest też wykorzystywana do wykazywania wyższości tej pierwszej orientacji nad drugą. Taka praktyka może nie dziwić w przypadku firm konsultingowych, zainteresowanych niezwłocznym przeniesieniem na grunt konkretnego przedsiębiorstwa „nowej” koncepcji. Może natomiast niepokoić bezkrytyczne zafascynowanie wielu badaczy (ludzi nauki) podejściem procesowym, traktowanym jako panaceum (często jedyne) na wszelkie problemy organizacji. W tym miejscu należy przypomnieć, że nie ma wystarczająco dobrze uzasadnionych empirycznie podstaw do stwierdzenia wyższości orientacji na procesy nad orientacją funkcjonalną³. Należy natomiast przypuszczać, że tak jak orientacja funkcjonalna ma swoje wady (ale i zalety), to podobnie orientacja na procesy – posiadając swoje zalety, nie jest wolna od wad i niedostatków⁴. Nie ma tylko jeszcze ewidentnych (potwierdzonych badaniami empirycznymi) dowodów na to. Przy okazji w kontekście poszukiwania przyczyn niskiej skuteczności wprowadzania orientacji procesowej warto także wskazać na pewną naturalną prawidłowość. Otóż w praktyce rzeczywiste rozwiązania organizacyjne łączą w sobie w sposób nierozdzielny aspekty statyczne (struktury) i dynamiczne (procesy) [Romanowska, Trocki 2004, s. 11]. Rozłączne ich traktowanie prowadzi może do jednostronnej, uproszczonej interpretacji, niebezpiecznej dla skutecznego wprowadzania różnych koncepcji zarządzania, zorientowanych na procesy.

Jak widać z tego pobieżnego przeglądu, poszczególni autorzy, definiując orientację procesową, podkreślają ważność różnych jej aspektów. W wielu z tych definicji nie jest (mocno) akcentowany aspekt ideowy. Tymczasem przyjmuje się, że każda koncepcja zarządzania składa się z co najmniej dwóch warstw: ideowej i narzędziowej. Podejście procesowe można uważać za istotny element warstwy ideowej, a zarządzanie procesami za składnik warstwy narzędziowej⁵. W literaturze przedmiotu spotkać można, choć rzadko jeszcze, i takie definicje, które akcentując założenia ideowe, oddają ducha orientacji procesowej (ukierunkowania na procesy). Na przykład P. Mürii uważa, że ukierunkowanie na procesy jest filozofią, sposobem myślenia i działania na

³ Prawdą jest, że nie wszystkie przedsiębiorstwa przyjmujące orientację procesową w zarządzaniu oceniają wysoko wyniki jej zastosowania. Prowadzone, nieliczne zresztą, badania w zakresie efektywności zastosowania podejścia procesowego w kompaniach USA i krajów Europy nie potwierdzają przekonująco wyższości orientacji procesowej nad orientacją funkcjonalną [McCormack, Johnson 2001].

⁴ W literaturze przedmiotu podkreśla się jednak, że analiza bilansu korzyści i ograniczeń struktur funkcjonalnych skłania do przyjęcia podejścia procesowego [Cyfert 2006, s. 22].

⁵ Według M. Trockiego jednym z powodów rozwoju najpierw podejścia procesowego, a następnie zarządzania procesowego jest zbyt niski, jak na potrzeby organizacji i w porównaniu ze standaryzacją zadań komórek organizacyjnych, poziom standaryzacji procesów. Zob. [Trocki 2004, s. 64].

podstawie odpowiedniej postawy życiowej [Mürii 2000, s. 181]. Z perspektywy skutecznego wdrażania, najkrócej mówiąc, chodzi o swoistą rekonstrukcję myślenia funkcjonalnego na procesualne⁶, poprzez ukierunkowane na procesy zmiany postaw i zachowań⁷. Priorytetem – punktem wyjścia – jest zmiana postaw, ponieważ poprzedza ona zmianę zachowania. Inaczej mówiąc należy w pierwszej kolejności zadbać o to, aby myślenie o funkcjach przekształcić w myślenie o procesach, a bardziej dobitnie – w myślenie procesowe (procesami). Chodzi przy tym o zapewnienie równowagi w myśleniu i działaniu, co nie jest łatwe w praktyce.

3. Skuteczność wprowadzania orientacji na procesy w praktyce

W praktyce implementacja orientacji na procesy napotyka na szereg problemów różnej natury, które najogólniej można podzielić na związane z „miękkimi” i „twardymi” elementami zarządzania. Do elementów „miękkiego” zarządzania zalicza się umiejętności, kadry i style zarządzania i związane z nimi etykę, kulturę i kultowość. Z kolei „twarde” elementy zarządzania to strategie, struktury i systemy, jako sformalizowane metody, modele i procedury postępowania [Kisielnicki 2008, s. 31-32]. W praktycznym działaniu ma miejsce wzajemne uzupełnianie się „miękkiego” i „twardego” zarządzania. Właściwe ustalenie współzależności między nimi gwarantuje także skuteczność i efektywność wprowadzenia orientacji procesowej i zarządzania procesami. Nie fetyszyzując problemów związanych z „miękką” stroną zarządzania procesami, należy zauważyć, że w praktyce są one najbardziej zaniedbane. Można nawet postawić tezę, że bez ich rozwiązania nie jest możliwe sprawne zarządzanie procesami, a także wprowadzenie jakiegokolwiek koncepcji czy metody zarządzania opartej na podejściu procesowym. Dotyczy to w głównej mierze proprocesowej kultury organizacyjnej organizacji, traktowanej jako niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji [Becker, Kugler 2001, s. 103]. W tym duchu wypowiadają się m.in. P. Grajewski i B. Nogalski, wskazując na podstawowe źródła zagrożenia dla stabilnej egzystencji organizacji ukierunkowanej na procesy

⁶ Myślenie procesowe oznacza, że proces nie jest traktowany tylko jako zwykły ciąg czynności, ale jako sposób na rozwiązywanie problemów klienta i sposób, w jaki robi się biznes. Z tego względu ciągle powinien być rozwijany, w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby klienta. Każdy proces jest dostawcą dla następnego procesu, a takie relacje dostawca – klient powinny być powszechnie akceptowane [Gerd 1996, s. 11]. Uważa się ponadto, że myślenie procesami, szczególnie po gruntownej reorganizacji (BPR), musi być kontynuowane przez ciągle zarządzanie procesami. Zob. [Malorny 1999, s. 490].

⁷ Postawa, jako jedno z podstawowych pojęć w psychologii społecznej i socjologii, oznacza wyuczoną tendencję lub gotowość do oceniania danego obiektu. Ocena danego obiektu może być ujemna (negatywna) bądź dodatnia (pozytywna). Zachowanie natomiast wyraża się ruchem albo bezruchem, wykonywanym świadomie albo nieświadomie. W teorii organizacji zachowanie oznacza działanie lub niedziałanie.

[Grajewski, Nogalski 2004, s. 57-62]. Według nich brak niezbędnych zmian kulturowych, czyli podtrzymywanie zastanej kultury organizacyjnej, w której o losie pracowników decydują nie klienci, ale kierownicy, a także nieprzenoszenie mechanizmów rynkowych do wnętrza przedsiębiorstwa (relacje dostawca wewnętrzny – klient wewnętrzny) stanowi poważne zagrożenie dla orientacji procesowej⁸.

Z interesującego nas punktu widzenia, istotny wpływ na rzeczywiste, a nie pozorowane zorientowanie zarządzania na określone idee i wartości zawarte w podejściu procesowym ma skuteczność w kształtowaniu odpowiednich postaw personelu i struktury pozostałych zasobów [Niestrój 2005, s. 9]. Co przeszkadza zatem w mentalnościowej (kulturowej) zmianie postaw i zachowań? Można tu wymienić szereg przyczyn. Po pierwsze przywiązanie do strukturalizacji. Struktura w naszej ocenie jest bardziej wartościowa. Każdy proces czy przebieg pracy chcemy uregulować, uporządkować, aby móc nad nim panować. Swobodnie przebiegające procesy wydają się nam niebezpieczne, natomiast ludzimy się, że im bardziej precyzyjnie będziemy się trzymać zaplanowanej struktury, tym lepszy osiągniemy wynik. W ten sposób – jak słusznie zauważa P. Mürii – popełniamy kardynalny błąd w sposobie naszego myślenia: struktura ma zawsze pierwszeństwo przed procesem (teza). W konsekwencji takiego myślenia, aby je mieć pod kontrolą, chcemy dyscyplinować procesy poprzez ich strukturalizację [Mürii 2000, s. 182]. Jeśli jednak preferujemy postawy i zachowania innowacyjne, powinniśmy traktować strukturę jako środek pomocniczy (antyteza). Im swobodniej bowiem przebiega proces, tym praca jest bardziej kreatywna i innowacyjna, a proces bardziej elastyczny. Obawiamy się jednak, że brak kontroli spowoduje chaos. Jak zatem postępować, aby skorzystać z dobrodziejstw obu postępowań? Najogólniej mówiąc, należy stosować łącznie oba podejścia: pozwolić swobodnie przepływać procesom, zapewniając jednocześnie porządek (kontrolę nad nim) w formie struktury (synteza). Takie wyważone postępowanie nie jest łatwe. Jeśli bowiem popuścimy „wodze” struktur, to nie unikniemy powrotu do skostniałych rozwiązań. Nie ma to związku z poziomem inteligencji i doświadczenia osób wdrażających konkretne zmiany, ma natomiast silny związek z wewnętrzną wytrwałością i formatem osobowości [Mürii 2000, s. 183].

Kolejna przyczyna dotyczy zaniedbywania fazy przygotowawczej w metodyce wdrażania. Otóż, ogólnie wiadomo, że wprowadzenie każdej zmiany musi zostać przygotowane pod względem świadomościowym (mentalnościowym). Jednym

⁸ Do pozostałych zagrożeń należą: konieczność utrzymywania (przez dłuższy czas albo i „na zawsze”) dwóch płaszczyzn zarządzania (funkcjonalnej i procesowej), jako że w większości przypadków nie ma potrzeby tworzenia rozwiązań opartych jedynie na procesach, autonomizacja procesów (zespołów pracowniczych), jako efekt utożsamiania się wykonawców tylko z własnym obszarem organizacji (funkcją) i postrzeganiem całej organizacji właśnie z tej perspektywy, oraz brak dostosowań strukturalnych, co między innymi przejawia się w zbyt długim „podtrzymywaniu życia” tych samych procesów (nieuzasadnione przywiązanie się do procesów), a także w bezkrytycznym nakładaniu istniejących procesów na istniejącą strukturę funkcjonalną, bez wprowadzania do nich zmian.

z podstawowych warunków prawidłowego i skutecznego wdrożenia każdej z koncepcji zarządzania w organizacji jest uświadomienie kierownikom i pracownikom, czemu ma ona służyć i jakich efektów jej wdrożenia można się spodziewać. Budowanie świadomości pozwala na zamianę ich oporu przed nieznanym w motywację do korzystnej zmiany. Mówiąc kolokwialnie – wprowadzenie orientacji procesowej w zarządzaniu organizacją wymaga najpierw orientacji na procesy „w głowach” wszystkich uczestników organizacji. Jest to zadanie ważne i szczególnie trudne, jeśli przez wiele lat pracowało się w ramach innej orientacji. Dlatego też właściwy etap przyjęcia ukierunkowania na procesy powinien zostać poprzedzony etapem bardziej kognitywnym, którego celem jest zmiana sposobu myślenia. Obserwując praktykę, można z dużą pewnością stwierdzić, że myślenie i działanie w kategoriach procesów jest dla wielu menedżerów i pracowników ciągle jeszcze nowością. Często jeszcze kierownicy i pracownicy nie są przygotowani do przyjmowania odpowiedzialności za decyzje i efekty pracy oraz do pracy zespołowej w organizacji procesowej. Potwierdzają to wyniki badań (tab. 1). Zmiana sposobu myślenia powinna mieć miejsce na wielu płaszczyznach: konstruowania procesów, projektowania produktu, stosunków między przedsiębiorstwem a otoczeniem, rozwiązywania problemów, szukania porozumienia czy tworzenia zespołów. Dla przykładu w ramach konstruowania procesów gospodarczych można zastosować ćwiczenie, wykazujące, że to, co wcześniej było rozdzielone funkcjonalnie, musi zostać połączone w jeden dynamiczny, całościowy proces. Oznacza to np. objęcie wszystkich działań w ramach logicznych sekwencji, mających swój początek i koniec, a także kończących się efektem dla konkretnego klienta. Należy zatem wspólnie z pracownikami i kierownikami analizować przykładowo czynności: od możliwych zainteresowanych do pierwszych zamówień nowego klienta (proces pozyskiwania nowych zamówień), od zamówienia klienta do wpływu należności (proces realizacji zamówienia), od idei produktu do rozpoczęcia produkcji (proces badanie i rozwój), od dyspozycji materiałowej do wydania materiału na produkcję (proces zaopatrzenia). W ten sposób postępując, uczestniczący (pracownicy i kierownicy) w budowaniu (projektowaniu, modelowaniu) procesów będą lepiej przygotowani do zrozumienia powodów wprowadzania i istoty podejścia procesowego.

Należy mieć jednak na uwadze, że umiejętność myślenia procesowego nie spowoduje automatycznej zmiany postawy pracownika. Niezbędna jest tutaj praca nad sobą, prowadząca do ukierunkowanej zmiany postawy i zachowań [Mürii 2000, s. 186]. Jest mało prawdopodobne, że zmianę taką uzyska się tylko poprzez udział w szkoleniach czy lekturę podręczników. Zmiana nastawienia ma obok racjonalnego także emocjonalny charakter: stare doświadczenia muszą zostać przeprogramowane, a nowe rodzą się w bólach. W związku z tym w literaturze zaleca się dwa sposoby działania: „trening” zachowania, w ramach którego postawę kształtuje się przez ćwiczenia (sposób wojskowy) lub odnowienie postawy (jak w przypadku te-

rapii) [Mürii 2000, s. 187]. Mimo tego postawy i wartości są elementem, który jest najtrudniej zmienić⁹.

Zachowanie można łatwiej obserwować i opisać aniżeli postawy. Służyć temu może lista kontrolna, z odpowiednio spreparowanymi pytaniami. W praktyce myślenie procesowe przechodzi dość prosto w zachowanie zorientowane na procesy, jeśli przykład „idzie z góry”. Dlatego zaleca się wprowadzanie orientacji na procesy rozpoczynać od kierownictwa organizacji. Pamiętać jednak należy, że kadra kierownicza niechętnie kwestionuje podstawy swojej pracy i przyznaje się do niekompetencji. Mimo to przyjmowanie do wiadomości i doświadczenie własnej niekompetencji należy do pracy i nauki ukierunkowanej na procesy. Jak twierdzi P. Mürii, nie płacąc tej ceny, nie można osiągnąć korzyści wynikających z ukierunkowania zarządzania na procesy [Mürii 2000, s. 187].

4. Wybrane wyniki badań nad skutecznością wprowadzania orientacji procesowej

Z obserwacji praktyki i analizy prezentowanych w literaturze wyników badań wynika, że łatwiej jest zrozumieć ideę podejścia procesowego, aniżeli ją zastosować. Wskazują na to doświadczenia średnich i dużych przedsiębiorstw, które z wielkim trudem przystosowują się do zmian. P. Grajewski i B. Nogalski uważają, na podstawie doświadczeń, że głównym źródłem zagrożeń dla organizacji zorientowanej na procesy jest brak konsekwencji w jej opracowaniu i wdrażaniu [Grajewski, Nogalski 2004, s. 57]. Podejmowane działania okazują się często nieprzemysłane i nie przynoszą istotnych zmian kultury przedsiębiorstwa oraz nie powodują długofalowego rozwoju. Główna przyczyna – jak się wydaje – leży w tym, że przedsiębiorstwa spoglądają na dziesięciolecia z ustabilizowaną kulturą, kiedy odnosiły sukcesy i nie były zmuszone do zmiany ukierunkowania [Mürii 2000, s. 184]. Przytoczone poniżej wyniki badań potwierdzają takie przypuszczenia.

Wyniki przeprowadzonych przez Sz. Cyferta [2006, s. 88-102] badań nad strategicznym doskonaleniem procesów¹⁰ są interesujące dla orientacji procesowej. Po pierwsze: istnieje dość oczywista zależność między wielkością przedsiębiorstwa a wykorzystywaniem podejścia procesowego, mianowicie taka, że im większe przedsiębiorstwo, tym większe jest zainteresowanie orientacją procesową¹¹. Po drugie,

⁹ Tą dziedziną zajmuje się osobna dyscyplina – doskonalenie organizacji (*organization development*).

¹⁰ Postępowaniem badawczym, które miało dwuetapowy charakter, objęto 200 podmiotów, a badania przeprowadzono na próbie 46 losowo wybranych przedsiębiorstw różnej wielkości [Cyfert 2006, s. 81].

¹¹ Ograniczone wykorzystanie podejścia procesowego w mikro, małych, a także częściowo w średnich przedsiębiorstwach tłumaczy się małym przyrostem wartości dodanej, a potencjalnie dużym obniżeniem elastyczności funkcjonowania, z tytułu wprowadzenia orientacji procesowej. Ponadto w przed-

przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego częściej podejmują działania zorientowane procesowo (związane z doskonaleniem procesów) aniżeli przedsiębiorstwa z udziałem kapitału polskiego. Po trzecie, polskie przedsiębiorstwa, doskonaląc procesy, koncentrują się na pojedynczych procesach (fragmentach architektury procesów), natomiast działania związane ze strategicznym doskonaleniem architektury procesów (wszystkich procesów w przedsiębiorstwie) podejmowane są stosunkowo rzadko¹². Ponadto – jak podaje Sz. Cyfert – wykorzystywana w badanych przedsiębiorstwach metodyka nie pozwala na integrację strategii i architektury procesów w zakresie systemu pomiaru i wykorzystywanego rozwiązania organizacyjnego [Cyfert 2006, s. 93]. Z interesującego nas punktu widzenia, a mianowicie poprawy skuteczności wdrażania podejścia procesowego, można z tego wyciągnąć następujące wnioski: przedsiębiorstwa wprowadzające orientację na procesy powinny zadbać w pierwszej kolejności o zbudowanie strategii rozwoju firmy i „wyprowadzenie” z niej architektury procesów, co gwarantuje później kompleksowe (w odniesieniu do pojedynczych procesów, jak i całej architektury procesów) i ukierunkowane na cele (strategiczne i operacyjne) zarządzanie procesami (doskonalenie ich). W ten sposób możliwe także będzie dobieranie właściwych metod doskonalenia procesów, co powinno wpłynąć ostatecznie na poprawę ekonomicznej efektywności procesów i organizacji jako całości.

Niedostatki wprowadzania orientacji procesowej są widoczne nawet tam, gdzie stosuje się od dawna podejście procesowe. Z analizy danych dotyczących przedsiębiorstw zagranicznych (tab. 1) wynika¹³, że takie zasady tego podejścia, jak: praca zespołowa, orientacja na klienta, odpowiedzialność za wyniki oraz gotowość pracowników do wprowadzania zmian czy partycypacyjny styl kierowania, nie są powszechnie stosowane.

Szczególnie odnośnie punktu „Pracownicy na wszystkich szczeblach naszej organizacji mówią o procesach, klientach, zespołach, wskaźnikach procesów itd.” widać wyraźnie, że „procesowa” atmosfera komunikacyjna nie ma w badanych organizacjach charakteru powszechnego. Jeszcze bardziej wyraźnie nie czuje się klimatu podejścia procesowego, analizując wyniki punktu „Styl kierowania organizacją bazuje na hierarchicznych poleceniach i kontroli”. Więcej niż połowa ankietowanych oceniła bowiem, że w ich firmie funkcjonuje styl zarządzania, adekwatny

się przedsiębiorstwach tej klasy, na etapie rozwoju przez kreatywność, dominują powiązania nieformalne, wskutek czego sformalizowane zarządzanie przez procesy nie może mieć miejsca [Cyfert 2006, s. 89].

¹² Metoda strategicznego doskonalenia architektury procesów nakierowana jest na integrację strategii rozwoju i architektury procesów w powiązaniu ze strukturą organizacyjną. Z badań wynika, że taką metodę wykorzystuje zaledwie 2% badanych przedsiębiorstw [Cyfert 2006, s. 93].

¹³ Badania w zakresie zarządzania procesami przeprowadził w roku 2008 Instytut Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem z Uniwersytetu Technicznego w Grazu (Austria). W badaniach wzięło udział 150 austriackich średnich i dużych przedsiębiorstw z branży metalowej i budowy maszyn. Rozmówcami byli menedżerowie jakości, menedżerowie procesów, IT lub kierownicy firm, <http://de.processororientation.com/?p=407>, 14.02.2011.

do struktury funkcjonalnej. Może to oznaczać, że w obecnym stanie rozwoju badanych organizacji ma miejsce mieszana, funkcjonalno-procesowa orientacja zarządzania. Potwierdzać to może także ewolucyjny charakter „uproszania” organizacji, w ramach którego mamy do czynienia z długotrwałym i niełatwym charakterem zmian w tym zakresie.

Tabela 1. Wyniki badań nad orientacją procesową (w %)

Treść pytania	Występuje w pełni	Występuje częściowo	Nie występuje
1. W naszym przedsiębiorstwie ma miejsce praca zespołowa (także między różnymi wydziałami)	58,67	34,67	6,67
2. Nasi pracownicy rozumieją, że sens ich pracy polega na spełnianiu wymagań klientów (wewnętrznych i zewnętrznych)	48,00	44,67	7,33
3. Pracownicy na wszystkich szczeblach hierarchicznych czują się odpowiedzialni za wyniki całego przedsiębiorstwa	28,67	62,00	9,33
4. Zmiany w przebiegu pracy są tylko biernie akceptowane przez naszych pracowników	24,00	49,33	26,67
5. Pracownicy na wszystkich szczeblach naszej organizacji mówią o procesach, klientach, zespołach, wskaźnikach procesów itd.	22,00	42,00	36,00
6. Styl kierowania organizacją bazuje na hierarchicznych poleceniach i kontroli	21,33	34,67	44,00

Źródło: <http://de.processororientation.com/?p=407>, 14.02.2011.

Ciekawych informacji dotyczących orientacji procesowej dostarczają badania nad dojrzałością procesową polskich organizacji¹⁴. Co prawda tylko 4% ankietowanych firm stwierdziło, że procesy w ich organizacji są przypadkowe, co pozwoliło autorom na pozycjonowanie rozwiązań na pierwszym poziomie dojrzałości procesowej. Za kryterium przyjęto „brak świadomości, iż realizowana praca przebiega lub może przebiegać w formie procesów, czyli logicznych sekwencji czynności, które mają przynieść oczekiwany efekt, przy wykorzystaniu istniejących zasobów”. Jednocześnie tylko 17% respondentów przyznało, że procesy istnieją, lecz nie są dokumentowane (drugi poziom dojrzałości – gdzie pojawia się świadomość, że czynności realizowane przez poszczególne funkcje mają na siebie wpływ, że praca jednego departamentu stanowi punkt wyjścia dla drugiego – ma miejsce

¹⁴ Mowa o raporcie *Dojrzałość procesowa polskich organizacji*, będącym podsumowaniem badań prowadzonych od października do końca grudnia 2009 r. przez serwis procesowcy.pl i bazujących na 480 poprawnie wypełnionych ankietach internetowych. W badanej próbie 43% organizacji reprezentuje branże doradcze oraz technologiczną (IT i telekomunikacja), 19% – sektor finansowy, 9% – administrację publiczną oraz 7% – handel. Organizacje te reprezentują wszystkie klasy przedsiębiorstw (mikro, małe, średnie i duże), głównie z województw mazowieckiego, dolnośląskiego i wielkopolskiego. Ankietowani byli: specjaliści (eksperti) – 51%, kadra zarządzająca średniego szczebla – 21%, wyższego – 9%, właściciele – 6% oraz szeregowi pracownicy – 14%, http://www.procesowcy.pl/images/raport_dojrzalosc_procesowa_marzec_2010.pdf, 25.03.2011.

orientacja na klienta wewnętrznego). Do posiadania dokumentacji procesowej, ale braku miar procesów przyznało się 29% (trzeci poziom dojrzałości procesowej), a 38% stwierdziło, że procesy są zidentyfikowane, opisane i mierzone, ale nie zarządzane (czwarty poziom dojrzałości). Jednocześnie zaledwie 12% organizacji deklaruje, że zarządza swoimi procesami (piąty, najwyższy poziom dojrzałości procesowej), co jest istotą i sednem orientacji na procesy i implementacji zarządzania procesami. Z danych też wynika, że zaledwie 34% organizacji, w których procesy są zidentyfikowane, ma powołanych formalnie właścicieli procesów. Jednakże aż 80% firm deklarujących posiadanie właścicieli procesów przyznaje, że rolę tę pełnią osoby w randze dyrektora, co oznacza, zważywszy na z reguły znaczne ich obciążenie pracą administracyjną, że faktycznie procesy nie mają swoich menedżerów. Brak zatem osoby, która znając najlepiej proces, w sposób zaangażowany inicjuje zmiany, w tym kulturowe, organizuje prace zespołu przeprowadzającego usprawnienia, zapewnia sprawną komunikację oraz koordynację różnych projektów usprawniających proces. Brak właściciela jest zarazem brakiem istotnego elementu orientacji procesowej, to jest decentralizacji zarządzania, w ramach której następuje dekompozycja (przenoszenie) celów organizacji (wizji, strategii) na cele, wskaźniki i mierniki procesów (oraz pracowników), jak i zadania i uprawnienia decyzyjne, niezbędne do ich realizacji. Szczególnie ważnym warunkiem sprawnego wprowadzania założeń orientacji procesowej do organizacji jest posiadanie przez nią architektury procesów¹⁵, która dekomponuje megaprocesy na procesy i podprocesy. Jest to bardzo istotne w początkowym etapie wprowadzania orientacji na procesy, gdy chcemy „przekazać” pracownikom inne widzenie naszej organizacji, nie przez pryzmat komórek organizacyjnych, ale przez pryzmat procesów gospodarczych i ich wzajemnych powiązań. Szczególnie przydatne jest to również do procesu identyfikowania procesów i rozróżniania ich na bardziej ważne dla organizacji (podstawowe, kluczowe) i mniej ważne (procesy pomocnicze). W ten sposób możemy uświadomić naszym pracownikom „skąd się biorą pieniądze” i „gdzie się one rozchodzą” w organizacji, niezależnie w jakich działach czy wydziałach tej organizacji oni pracują. Z analizowanych badań wynika, że jedynie 57% ankietowanych deklaruje, że w ich organizacji funkcjonuje architektura procesów i powiązane z nią mapy procesów. Nie jest to optymistyczna informacja, zważywszy na omówione, bardzo istotne jej znaczenie dla wprowadzania orientacji procesowej.

Jak widać, wprowadzanie orientacji procesowej nie jest wolne od problemów. Wyjątek stanowią obszary produkcji i logistyki, w których orientacja na procesy, w większości wypadków, ma dogodne, bo naturalne warunki do zaistnienia. Jednocześnie należy zauważyć, że choć w obszarze produkcji czy w logistyce procesy są od dawna przedmiotem zainteresowania i doskonalenia, nie znaczy to jednak, że w

¹⁵ Architektura procesu to odzwierciedlenie wewnętrznej budowy organizacji procesowej: opisuje procesy i powiązania między nimi na poszczególnych poziomach. Stanowi odpowiednik struktury organizacyjnej w organizacji funkcjonalnej [Cyfert 2006, s. 5].

całym przedsiębiorstwie obowiązuje orientacja na procesy. Obok produkcji są też inne funkcje organiczne, w których procesowość nie jest zapewniona. Brakuje przy tym zarządzania procesami na stykach różnych obszarów funkcjonalnych, co jest ważne z punktu widzenia całościowego zarządzania organizacją, ale najtrudniejsze do zapewnienia i realizacji.

Orientacja procesowa powinna być w naturalny sposób wpisana w koncepcję logistyki, choć praktyka dostarcza przykładów raczej na łączenie (integrację) zadań w procesy tylko w poszczególnych obszarach funkcjonowania, a nie zawsze w całym przedsiębiorstwie w ramach podstawowych procesów gospodarczych (np. procesu realizacji zamówienia klienta). Orientacja na procesy stanowić powinna też bazę implementacyjną dla zintegrowanych (informatycznie) systemów zarządzania przedsiębiorstwem, choć i tu praktyka wskazuje na większe zainteresowanie się funkcjami aniżeli procesami gospodarczymi. Mimo pozytywnych przykładów takie zjawiska zdają się wskazywać na trudności wprowadzania orientacji procesowej, nawet tam, gdzie w naturalny sposób powinna mieć ona miejsce. Przyczyny tego stanu rzeczy powinny zainteresować badaczy nauk o zarządzaniu (i nie tylko), jako że tematyka ta wychodzi poza ramy jednej dyscypliny (ma charakter interdyscyplinarny).

5. Uwagi końcowe

Orientacja procesowa zaleca, aby organizacje postrzegały własną działalność nie z perspektywy działów i jednostek organizacyjnych, lecz poprzez funkcjonujące w niej procesy oraz wymagania i satysfakcję klienta. Jak wynika z doświadczeń, ułatwia ona i przyspiesza wdrażanie procesowo zorientowanych koncepcji i metod zarządzania, w tym zarządzania jakością [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 29]. Jednak idea podejścia procesowego jest często traktowana powierzchownie, a w wielu wypadkach wydaje się, że na pokaz dla jednostek certyfikujących. Co prawda organizacje identyfikują i opisują swoje procesy, określają powiązania między nimi, budują mapy procesów, ale w większości wypadków nie zarządzają nimi. Rzadkie są jeszcze przypadki systematycznego doskonalenia procesów. Przedstawione w oparciu o wybrane wyniki badań empirycznych rozwiązania praktyczne, istotne z punktu widzenia wprowadzania podejścia procesowego, nie napawają optymizmem. Samo pojęcie orientacji procesowej jest niejasno formułowane. Konieczne jest zatem podjęcie próby jej terminologicznego uporządkowania. W bałaganie terminologicznym należy bowiem także upatrywać przyczyn niskiej skuteczności wdrażania tej orientacji. Istniejące niedostatki oznaczają, że nie należy „na siłę” wprowadzać orientacji procesowej i opartych na niej koncepcji i metod zarządzania w tych organizacjach, które są strukturalnie i mentalnościowo (kulturowo) nieprzygotowane na szybkie wdrożenia. Straty z tytułu przedwczesnych i nieprzygotowanych zmian organizacyjnych mogą być nadzwyczajnie duże. Jednocześnie należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że zorientowana na procesy kultura organiza-

cyjna jest konsekwencją wdrożenia zarządzania procesami, nie stanowi natomiast jej przyczyny [Gruchman 2002]. Kultura organizacyjna nie zmienia się pod wpływem zachęcających słów, apeli czy szkoleń, a kształtuje się w ciągłym procesie wprowadzania zmian. Te akty i działania są potrzebne, ale mogą one co najwyżej wzmacniać efekty oddziaływania formalnych struktur i procedur w tym celu przygotowanych. Tylko cierpliwe zbieranie doświadczeń może doprowadzić do zmiany postaw kierownictwa i pracowników w kierunku orientacji na procesy. W związku z takim stanem rzeczy konieczne jest kompleksowe przygotowanie wprowadzenia orientacji procesowej, począwszy od opracowania strategii rozwoju organizacji, poprzez architekturę procesów, a skończywszy na działaniach na poziomie pojedynczego procesu. Wymagane jest przy tym doskonalenie architektury procesów i pojedynczych procesów z perspektywy strategii rozwoju organizacji. Zmiany w strategii rozwoju i architekturze procesów skutkują przy tym koniecznością dostosowania struktury organizacyjnej [Cyfert 2006, s. 185].

Należy w spokojny i wyważony sposób podchodzić do wprowadzania orientacji procesowej do organizacji różnego typu i nie traktować jej jak panaceum na wszelkie bolączki. Potrzebna jest do tego metodyka stopniowego przechodzenia od orientacji na funkcje do orientacji na procesy, z określonymi kryteriami, zasadami i warunkami, których spełnienie pozwala przejść organizacji na wyższy poziom rozwoju dojrzałości procesowej. Orientacja na procesy jest zbyt ważną sprawą, aby pozostawiać ją przypadkowi.

Literatura

- Becker J., Kugler M., *Business Process Reengineering. Eine empirische Analyse*, „Controlling“ 2001, Heft 10.
- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2008.
- Cyfert Sz., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Gerd M., *Von der Prozessorientierung zum Workflow Management. Teil 1: Prozessorientierung – Grundgedanken, Kernelemente*, Kritik, Arbeitspapiere WI Nr. 9, Universität Mainz 1996.
- Grajewski P., Nogalski B., *Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom 1, SGH, Warszawa 2004.
- Gruchman G.B., *Zarządzanie procesami i wyniki firmy – dowody oraz wnioski*, Akademia Procesów (E)Biznesowych, http://www.gruchman.pl/20002002/cormack_Internet.htm, 13.01.2011.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- Lichtarski J., *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom 1, SGH, Warszawa 2004.
- Lichtarski J., *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.

- McCormack K.P., Johnson W.C., *Business Process Orientation. Gaining the e-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, London 2001.
- Malorny Ch., *TQM umsetzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.
- Mürii P., *Ukierunkowanie na procesy – klucz do nowego zarządzania*, [w:] R. Müller, P. Rupper (red.), *Process Reengineering*, Astrum, Wrocław 2000.
- Niestrój R., *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 677, AE, Kraków 2005.
- Romanowska M., Trocki M. (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom 1, SGH, Warszawa 2004.
- Schmelzer H.J., Sesselmann W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser, Wien 2003.
- Stöger R., *Geschäftsprozesse erarbeiten-gestalten-nutzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005.
- Trocki M., *Standaryzacja procesów a zarządzanie procesowe*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom 1, SGH, Warszawa 2004.

PROCESS ORIENTATION IN COMPANIES. CONSIDERATIONS OF EFFICIENCY INTRODUCTION

Summary: The article tries to present the essence of process orientation, taking into account the ambiguity of its present meanings. It shows its important part, which is ideological thesis supported by preprocessing culture organization. It also shows the research results, presented in subject literature, concerning using process orientation in practice of different companies. The article indicates fundamental work which should be taken to increase the efficiency of introducing this orientation in companies.