

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA MENEDŻERA PROCESU W PODNOSZENIU EFEKTYWNOŚCI PROCESU W PRZEDSIĘBIORSTWACH ZORIENTOWANYCH NA JAKOŚĆ

Streszczenie: W artykule uwaga skupiona została na opisie znaczenia roli menedżera procesu w podnoszeniu efektywności przebiegu procesów w przedsiębiorstwach zorientowanych na jakość. Stanowisko menedżera procesu ukazane zostało jako rozwiązanie organizacyjne, obowiązkowe w systemach zarządzania jakością. W nawiązaniu do normy ISO 9001 : 2000 wskazano również na konieczność ciągłego doskonalenia procesów. W końcowej części artykułu zasugerowano, że w obszarze doskonalenia procesów istnieją cały czas bardzo duże możliwości wprowadzania zmian. Ich rozmiary w dużym stopniu zależą od umiejętności menedżerów procesów i ról, w jakie wchodzą, doskonaląc procesy.

Słowa kluczowe: proces, zarządzanie procesami, efektywność zarządzania procesami, menedżer procesu, role menedżerskie.

1. Wstęp

Bezdyskusyjne jest dzisiaj stwierdzenie, że możliwości rozwoju firm determinują efektywnie i sprawnie przebiegające procesy. Problemy współczesnych organizacji to problemy, które spotykamy w przebiegu procesów. Skoro waga procesów jest tak duża, zarządzanie nimi w kierunku poprawy ich efektywności wymaga wyznaczenia kogoś, kto będzie o nie należycie dbał. Wprowadzanie w przedsiębiorstwach systemów zarządzania jakością łączy się zarówno z koniecznością ukierunkowania na ciągłe doskonalenie procesów, jak i z koniecznością utworzenia stanowiska menedżera procesu. Artykuł ma na celu wskazanie roli menedżera procesu w podnoszeniu efektywności przebiegu procesów. Ponadto wskazane zostaną potrzeby w zakresie umiejętności menedżerskich, umożliwiające podnoszenie efektywności procesów.

2. Proces i doskonalenie procesów w systemach zarządzania jakością

Termin „proces” i związane z nim zarządzanie procesowe stanowią w zarządzaniu jakością podstawową kategorię. ISO 9001:2000 precyzuje wymagania dotyczące

systemu zarządzania jakością w organizacji, którego podstawą ma być podejście procesowe rozumiane jako: wykorzystanie systemu procesów w organizacji wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi [punkt 8.2. normy ISO 9001 : 2000]. Podejście procesowe oznacza, że organizacja koncentruje się przede wszystkim na realizowanych w niej procesach, a nie jednostkach organizacyjnych, stanowiskach pracy czy funkcjach. Takie podejście oznacza ukierunkowanie na optymalizację przebiegu poszczególnych procesów, a w konsekwencji zorientowanie na optymalizację organizacji jako całości. Interesuje nas zatem sprawny i efektywny przebieg procesów umożliwiający osiąganie celów całego przedsiębiorstwa. W rezultacie sprawą nadrzędną stają się wyniki procesów, a nie wyniki działów czy komórek organizacyjnych. W przebiegu każdego procesu na każdym jego etapie poszukujemy wartości. W systemach zarządzania jakością wartość utożsamić można z jakością, czyli na każdym etapie przebiegu procesu musi pojawić się dbałość o jak najwyższą jakość. Rozbicie przedsiębiorstw na procesy i/lub podprocesy umożliwić ma optymalizację kosztów oraz tworzenie większej wartości dodanej dla klienta dzięki wyższej jakości na każdym etapie procesu.

Doskonalenie procesów jest uznawane w obecnych warunkach działania przedsiębiorstw ukierunkowanych na jakość za konieczność. Wychodzi się z założenia, że efektywność procesów determinuje efektywność całego przedsiębiorstwa. Zasada ciągłego doskonalenia jest przedsiębiorstwom znana i wydaje się czymś naturalnym. Jednak z wprowadzeniem jej w życie różnie bywa [Hamrol 2007, s. 120, s. 117]. Zdaniem A. Hamrola wynika to głównie z braku uściślenia reguł, które pozwoliłyby mówić o doskonaleniu nie tylko w kategoriach emocjonalnych, ale bardziej racjonalnych, praktycznych. Ciągłe doskonalenie procesów ma na celu „podniesienie” firmy na wyższy poziom sprawności i konkurencyjności. Podstawowe znaczenie mają tu działania korygujące i zapobiegawcze, które służą do zidentyfikowania problemów i zagrożeń oraz przede wszystkim usunięcia ich przyczyn. W dłuższej perspektywie działania korygujące i zapobiegawcze umożliwiają doskonalenie systemu zarządzania jakością.

3. Efektywność realizacji procesu

We współczesnych systemach zarządzania jakością bardzo mocno kładzie się nacisk na procesy i wzrost ich efektywności. Zgodnie ze strukturą normy ISO 9000 : 2001 i 9000 : 2008 organizacje orientujące się na jakość, w duchu te same normy, zobowiązują się do ciągłego podnoszenia efektywności przebiegających procesów. W najnowszej normie ISO : 9004 wytyczne doskonalenia procesów zostają bardziej ukierunkowane na sukces organizacji [punkt 8.2. normy ISO 9001 : 2000]. Widoczna jest zmiana perspektywy patrzenia na organizację. Nie chodzi tylko o wprowadzenie zasady ciągłego doskonalenia procesów, ale bardzo mocno akcentuje się związek koncepcji zarządzania jakością z osiąganiem wymiernych efektów ekonomicznych, bez których nie jest możliwy sukces organizacji.

Efektywność to miara, która określa relację między osiągniętymi wynikami a wykorzystywanymi zasobami. Odnosząc ją do procesów, można stwierdzić, że zależy ona z jednej strony od wysokości kosztów poniesionych w trakcie realizacji procesu, a z drugiej strony wpływ na nią ma wartość dodana, na generowanie której nastawione są procesy. Jednakże efektywności procesu nie należy postrzegać tylko w kategoriach wyniku finansowego. Zgodnie z koncepcją R.S. Kaplana i D.P. Nortona można mówić również o efektywności procesów w perspektywie rynkowej i rozwojowej. W przedsiębiorstwach zorientowanych na jakość znajduje to wyraz w bardzo mocno eksponowanym nastawieniu na klienta. Powszechne i bezdyskusyjne stało się stwierdzenie, że sukces organizacji zależy od klientów. Aby klienci byli zadowoleni, zarządzający, w tym również menedżerowie procesów, muszą tak zarządzać, aby obecne i przyszłe oczekiwania klientów były zrozumiałe i zaspokajane. Zadowolenie klienta postrzegane jest jako wypadkowa efektów uzyskiwanych w łańcuchu procesów, nie zaś jako suma działań poszczególnych jednostek wewnętrznych (a w niej stanowisk i funkcji).

Zdaniem G.A. Rummlera i A.P. Brachego efektywnością procesów można zarządzać. Zarządzanie efektywnością procesów obejmuje zbieranie i analizę informacji pochodzących od klientów zewnętrznych i wewnętrznych dotyczących:

- wyników procesu,
- porównania osiągnięcia celów z wartościami zaplanowanymi,
- przekazywania informacji o wynikach procesu do działów realizujących proces [Rummler, Brache 2000, s. 88].

Analiza wyników służy wydaniu oceny, czy i w jakim stopniu proces jest skuteczny i efektywny, czy należy podjąć działania naprawcze. Za efektywny przebieg procesu odpowiada menedżer procesu, to on podejmuje decyzje o działaniach doskonalących.

4. Menedżer procesu – pojęcie i związek z podnoszeniem efektywności procesu

Przekształcenie organizacji w kierunku orientacji procesowej w przedsiębiorstwach zorientowanych na jakość oraz ukierunkowanie na podnoszenie efektywności procesów powoduje konieczność powołania nowego stanowiska organizacyjnego – menedżera procesu. Obok tzw. menedżerów (kierowników) funkcjonalnych pojawia się zatem nowy element organizacyjny. W usprawnianiu procesów w przedsiębiorstwie taka sytuacja wymaga określania zasad współdziałania (współpracy) tych stanowisk, a zatem jasnego rozgraniczenia ich ról i funkcji. Menedżer procesu to najczęściej osoba na stanowisku kierowniczym, wyższego lub średniego szczebla, która rozumie logikę całego, często międzywydziałowego procesu, planuje proces i czuwa nad jego realizacją, monitoruje jego przebieg i podejmuje działania mające na celu podniesienie jego efektywności [Hammer, Champy 1996, s. 117, s. 100]. Mene-

dżer procesu zobligowany do ciągłego podnoszenia efektywności procesu wchodzi w określone role. Są to zarówno role tradycyjne, np. sklasyfikowane i opisane przez H. Mintzberga, jak i specyficzne, odmienne od klasycznych, których wypełnianie wymusza praktyka przedsiębiorstw.

Menedżer procesu w odniesieniu do ról interpersonalnych jest reprezentantem procesu, przywódcą oraz łącznikiem. W roli reprezentanta prezentuje proces na forum zarządu firmy, „broni” procesu, dba o zabezpieczenie zasobów do realizacji procesu. W tej roli menedżer procesu tworzy właściwy klimat kontaktów wewnętrznych z innymi menedżerami procesów, ale wchodzić może również w kontakty z podmiotami w otoczeniu. Jako przywódca ustala cele procesów oraz, pozostawiając pewną swobodę w realizacji, mobilizuje zespół do osiągnięcia ustalonych celów. Będąc łącznikiem, łączy szczebel wykonawczy z najwyższym szczeblem zarządzania oraz jest kimś, kto łączy „głos” procesu z „głosem” klienta.

W odniesieniu do ról informacyjnych menedżer procesu wchodzi w role monitorującego przebieg procesu, wykorzystuje różnego rodzaju miary procesów, odbywa rozmowy z wykonawcami procesów oraz z innymi menedżerami procesów. W tej roli menedżer procesu wykorzystuje zarówno system wskaźnikowy, jak i sprawozdawczość.

W roli rozdzielającego informacje menedżer procesu na bieżąco przekazuje wykonawcom informacje na temat uzyskiwanych wyników procesu, co ma ułatwić doskonalenie procesu. Jako rzecznik menedżer procesu informuje pozostałych menedżerów procesów o swoich zamierzeniach oraz na forum przedsiębiorstwa relacjonuje wyniki swojego procesu.

Z punktu widzenia podnoszenia efektywności procesów najistotniejsze wydają się role decyzyjne. Na plan pierwszy wysuwa się rola przedsiębiorcy. W tym ujęciu menedżer procesu inicjuje zmiany i podejmuje ryzyko.

Rola przeciwdziałającego zakłóceniom odnosi się do stwarzania warunków realizacji procesu. Menedżer procesu nie powinien dopuszczać do narastania konfliktów w zespole, którym kieruje, ale również musi zapobiegać konfliktom w relacjach z innymi menedżerami procesów. Szczególnie jest to istotne przy realizacji procesu w sytuacji ograniczonego dostępu do zasobów, które są dzielone między różne procesy. Jako rozdzielający zasoby menedżer procesu powinien zabezpieczyć proces w zasoby o różnym charakterze, które umożliwią jego przebieg. Menedżer procesu jest również negocjatorem, szczególnie w odniesieniu do klienta zewnętrznego, jak również klientów wewnętrznych, którymi są tu najczęściej menedżerowie innych procesów.

Poszczególne role, w jakie wchodzi menedżerowie procesów, przeplatają się ze sobą i charakteryzują się zmiennością natężenia występowania. W dużym stopniu zależą od stopnia dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. Ponadto doskonalenie procesów wymagać może wchodzenia w inne, specyficzne role, których H. Mintzberg nie opisał. Ich odmienność wynikać może z cech podejścia procesowego, z którymi w przeszłości w takim wymiarze nie spotykaliśmy się i które mają związek z holistycznym spojrzeniem na organizację.

Według normy ISO 9001:2008 osoby odpowiedzialne za procesy monitorują przebieg procesów i doskonalą je, nadzorują prawidłowość powstających zapisów, wskazują działania korygujące lub zapobiegawcze [punkt 8.2. Normy ISO 9001 : 2000]. Aby menedżerowie procesów mogli właściwie funkcjonować, muszą otrzymywać wsparcie w postaci zasileń w różnego typu informacje dotyczące przebiegu procesów. Służą temu opracowywane różnego rodzaju miary opisujące sprawność i efektywność procesów.

Wszelkie dane i wskaźniki dotyczące przebiegu procesów są zatem ważnym instrumentem zarządzania procesami. Powinny dostarczać menedżerom procesów jak najbardziej aktualnych informacji o efektach procesów. Informacje takie należy umiejętnie wykorzystywać do podejmowania decyzji, dzięki którym efektywność procesów powinna ulec poprawie. Nie chodzi tutaj o to, jak pisze M. Hammer, aby różnego rodzaju systemy wskaźników dostarczały prawie bezużytecznych danych i ujmowały w liczby praktycznie wszystko, niezależnie od znaczenia, i docierały do decydentów za późno, zatem w postaci mocno zdezaktualizowanej [Hammer 2006, s. 100]. Obowiązujący system wskaźników powinien pokazywać związki pomiędzy liczbami oraz stanowić faktyczną wskazówkę, w jaki sposób doprowadzić do poprawy przebiegu procesów. Dokonywanie różnego rodzaju pomiarów nie ma na celu opisanie wyników działalności, ale ich poprawienie. Właściciel procesu musi określić, które aspekty procesu powinny podlegać ocenie, wskazać poziom wskaźników i sporządzić obliczenia pozwalające zorientować się, czy osiągnane wskaźniki świadczą o podnoszeniu efektywności w przebiegu procesów.

W takiej sytuacji menedżer procesu odpowiada za opracowanie i wdrożenie systemu wskaźników oceniających przebieg procesu, ale jest również odpowiedzialny za efekty procesu i podejmowanie wszelkich kroków w celu osiągnięcia poprawy efektywności procesu. Proces musi podążać za zmianami, które wynikają ze zmienności potrzeb klientów, zatem dążenie do jego poprawy jest zajęciem, które nigdy się nie kończy [Hammer 2006, s. 100].

Należy również pamiętać, mając na uwadze podejście systemowe do organizacji, że procesy nie mogą być traktowane jako realizowane autonomicznie ciągi działań, ale wręcz przeciwnie. Podkreślić należy, że między procesami występuje różnego rodzaju wymiana, np. informacji czy materiałów. Miejsca, gdzie procesy się „spotykają”, to swego rodzaju „interfejsy”. Wymagają one szczególnej uwagi, bowiem występowanie w tych miejscach niezgodności jest dość częste, a jednocześnie niebezpieczne, ponieważ wpływa na efekt końcowy procesu, czyli zadowolenie klienta [Hamrol 2007, s. 120, s. 117]. Dlatego zdaniem A. Hamrola w tych miejscach należy lokować działania kontrolne.

„Schodzenie” się procesów może wynikać z krzyżowania i współbieżności ich przebiegu. Procesy bowiem są realizowane niezależnie od siebie, ale w określonym czasie i w określonym miejscu następuje ich zejście się, aby zrealizować nowe zadanie. W takich okolicznościach, szczególnie w sytuacji ograniczonego dostępu do zasobów, na znaczeniu zyskują koordynacyjne umiejętności menedżera procesu.

Rola menedżera procesu nie sprowadza się tylko do działań oceniających. Skoro procesy są realizowane w celu zaspokojenia potrzeb klientów, menedżer procesu powinien być źródłem informacji dla uczestników procesu, powinien zapewnić im wsparcie oraz ukierunkować działania zespołu na zaspokajanie potrzeb klientów. Wysoka świadomość tego, że procesy powinny przebiegać w kierunku realizacji potrzeb klientów, ma swoje przełożenie w efektywności procesów. Ponadto systemy zarządzania jakością wymagają zmian w kulturze organizacyjnej. Chodzi o to, aby nie było akceptacji dla pojawiających się defektów oraz wszelkiej nieproduktywności. W tym obszarze istotną rolę odgrywają menedżerowie procesów, którzy swoim przykładem powinni inicjować zmiany w kulturze organizacyjnej oraz rozwijać umiejętności procesowe pracowników. Zatem menedżerowie procesu to przywódcy w nowym tego słowa znaczeniu, rozwijający potencjał pracowników.

Podsumowując, można powiedzieć, że menedżer procesu:

- opracowuje koncepcję procesu, którego realizacja powinna dostarczać wartość dla klienta,
- koordynuje działania po to, aby różne elementy procesu w sposób zadowalający współpracowały przy osiąganiu celów,
- motywuje personel do tego, by pracował na rzecz poprawiania rezultatów, znaczenia nabierają elementy coachingu,
- reprezentuje proces na forum zarządu, na którym spotykają się przedstawiciele różnych procesów i funkcji, aby bronić interesów swojego procesu i negocjować sprawiedliwy podział środków,
- rozwiązuje problemy powstające „na styku” poszczególnych czynności, wchodzących w skład procesu oraz między procesami,
- w kręgu jego zainteresowań są również problemy pojawiające się między procesami (szczególnie tymi, które przekraczają granice działów funkcjonalnych), a także między różnymi funkcjami przedsiębiorstwa, w których może być organizacja procesowa [Brilman 2002, s. 291].

W obszarze podnoszenia efektywności procesów istnieją cały czas bardzo duże możliwości. Aby mogły być wykorzystane, menedżerowie procesów muszą być zasilani w różnego rodzaju informacje. Na plan pierwszy wysuwają się informacje pozyskiwane w wyniku badania zadowolenia klientów, audytów wewnętrznych czy analizy realizacji celów procesów. W treści normy ISO 9001 : 2000 celem dość mocno wyspecyfikowanym jest wykorzystanie analizy danych do identyfikowania możliwości doskonalenia systemu zarządzania jakością. Źródła informacji, które powinny być poddane analizie, są określone jako wyniki monitorowania i pomiarów [punkt 8.2. Normy ISO 9001 : 2000]. Norma specyfikuje cztery obszary, tj. zadowolenie klientów, współpracę z dostawcami, zgodność wyrobów oraz właściwości i trendy dotyczące wyrobów i procesów, jako minimalny obszar analizy. Analiza danych powinna być dla menedżera procesu działaniem podejmowanym na co dzień. W takiej sytuacji wśród menedżerów procesu wymagana jest dość duża znajomość podstawowych technik analizy danych związanych z przebiegiem procesów. Chodzi

też o to, aby na bieżąco poszukiwać możliwości zwiększania efektywności procesów i nie podchodzić do tych kwestii na zasadzie „gaszenia pożarów”. Ponadto wyniki podejmowanych działań powinny być wymierne. Dlatego bardzo ważne jest ustalenie odpowiednich wskaźników pomiarowych i ich wartości docelowych, do których uzyskiwane rezultaty będą systematycznie przyrównywane.

W praktyce przedsiębiorstw dość często obserwuje się niedociągnięcia w obszarze podnoszenia efektywności procesów. Z perspektywy wdrożenia systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach można zaryzykować stwierdzenie, że firmy mają problem z brakiem kultury organizacyjnej, sprzyjającej doskonaleniu procesów. Pracownicy często nie widzą sensu w wykazywaniu inicjatywy, a menedżerowie, w tym również menedżerowie procesów, nie potrafią znaleźć odpowiednich metod pobudzania kreatywności i woli zmian wśród pracowników [Ubych, Wierzbic 2008, s. 17]. Podstawowy problem, jaki jest tutaj sygnalizowany, to brak wiedzy wśród menedżerów procesów na temat skutecznych metod motywowania pracowników do zachowań podnoszących efektywność procesu. Sygnalizowane są też problemy w komunikacji pomiędzy pracownikami a menedżerami procesów. Z punktu widzenia menedżerów procesów problem tkwi w braku zaangażowania pracowników. Pracownicy natomiast sygnalizują, że nie rozumieją decyzji i działań przełożonych. Są często zniechęceni tym, że ich pomysły i inicjatywa są krytykowane i rzadko wdrażane. Jeśli zmiany sugerowane przez pracowników są wdrażane, to w opinii pomysłodawców brakuje pochwał czy innych nagród. Z powyższego wynika, że potrzeby wchodzenia w określone role menedżerskie mogą zgłaszać sami pracownicy, którzy najsilniej mogą odczuwać brak niektórych z nich.

5. Zakończenie

Wychodząc z założenia, że problemy współczesnych przedsiębiorstw to problemy procesów, można stwierdzić, że rola menedżera procesu w rozwiązywaniu takich problemów jest nieprzeceniona. Zaangażowanie menedżera procesu widoczne musi być na etapie planowania przebiegu procesu, w trakcie jego realizacji. Menedżer procesu ocenia również skuteczność i efektywność procesu oraz inicjuje jego doskonalenie, podejmując decyzje o działaniach zapobiegawczych lub korygujących. Poprawnie zaprojektowany i przebiegający proces jest szczególnie cenny z punktu widzenia tworzenia wartości dodanej dla klienta. Dzięki odpowiednio realizowanym procesom powstają lepsze produkty, skuteczniej przebiega obsługa klienta, a w efekcie wzrasta efektywność całych organizacji. Problematyka podnoszenia efektywności procesów nie ogranicza się tylko do automatycznego podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych. Menedżerowie procesów muszą mieć umiejętność wchodzenia w różnego rodzaju role tak, aby doskonalenie procesów stało się zjawiskiem powszechnym i silnym trendem w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Doskonalenie procesów wymaga od menedżerów posiadania interdyscyplinarnej wiedzy i wielu umiejętności. Na plan pierwszy wysuwa się diagnozowanie i wykrywanie

przyczyn trudności osiągnięcia zamierzonych celów oraz umiejętności oddziaływania na realizatorów procesu, których należy traktować jako osoby współodpowiedzialne za sukces przedsiębiorstwa. Jedną z głównych ról menedżera procesu jest zatem wytworzenie wśród podwładnych poczucia współodpowiedzialności za efekty doskonalenia procesów.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996.
- Hammer M., *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2006.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2007.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Ubych P., Wierzbic A., *Ocena spełniania wymagań normy ISO 9001 : 2000 – obserwacje w obszarze rozdziału 8. – Pomiary, analiza i doskonalenie – Analiza danych*, „Zarządzanie Jakością” 2008 nr 2. Norma ISO 9001 : 2000.

THE ROLE OF A PROCESS MANAGER IN ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF A PROCESS IN QUALITY ORIENTED COMPANIES

Summary: In the paper, the author focuses on the role of a process manager in enhancing the effectiveness of processes in quality oriented companies. The position of a process manager was shown as a necessary part of a quality management system. The author, referring to the ISO 9001:2000 and 9001:2008, also indicates the need for the continuous processes improvement. In the final part of the article, the author suggests that in the area of the processes improvement there is still a great possibility for change. This depends, however, to a large extent on skills of process managers and roles they play in the particular process improvement.