



The background features a light blue target with concentric circles. A pencil is positioned diagonally across the center, pointing towards the bullseye. To the right, there is a large, translucent 3D cube. Faint, stylized flowchart elements are visible in the background, including rounded rectangular boxes and circular nodes connected by lines.

# Zarządzanie procesami biznesu

dr Renata Gabryelczyk

---

## Sprawy organizacyjne...

- Terminy spotkań
- Plan wykładu
- Literatura
- Sposób zaliczenia

# Zarządzanie procesami – plan wykładu

---

1. Podejście procesowe w programach zmian organizacyjnych, zmiany stopniowe i radykalne, restrukturyzacja, reorganizacja, procesy versus funkcje, proces jako słowo kluczowe, podstawowe pojęcia związane z procesową orientacją przedsiębiorstwa.
2. Konceptje zarządzania bazujące na procesach: Business Process Reengineering, Business Process Improvement, Business Process Orientation, Business Process Management, cele i założenia koncepcji.
3. Metodyka realizacji projektu budowania organizacji zorientowanej na procesy według różnych autorów, wybór metodyki, metody i narzędzia realizacji projektu w poszczególnych jego fazach. Identyfikowanie i definiowanie procesów, metody zbierania informacji o przebiegach procesów, zasady konstrukcji procesów, studia przypadków dotyczące definiowania procesów biznesu.
4. Modelowanie procesów, przesłanki wyboru metod i metodyk modelowania, przykład metody Event Driven Process Chain, informatyczne narzędzia modelowania procesów organizacji, przykład ARIS - koncepcji i narzędzia służącego modelowaniu procesów, standard opisywania procesów biznesowych - BPMN, budowa modeli procesów BPMN w iGrafx, architektury zarządzania procesami, zadania modelowania procesów za pomocą wybranych metod.

# Zarządzanie procesami – plan wykładu cd

---

5. Zarządzanie efektywnością procesów biznesu , Process Performance Management, analizy czasów przebiegów, kosztów realizacji, jakości, metodyka rachunku kosztów procesów – Activity Based Costing, przykłady procesowego rachunku kosztów.
6. Konceptcje i rozwiązania wspierające zastosowanie podejścia procesowego: outsourcing, benchmarking, modele referencyjne, wdrażanie informatycznych systemów wspomagających zarządzanie, nowoczesne rozwiązania informatyczne a stosowanie współczesnych koncepcji zarządzania. Koncepcja rozszerzonego przedsiębiorstwa, X-engineering - definiowanie interorganizacyjnych procesów biznesu, integracja systemów informatycznych.
7. Procesy zarządzania relacjami z klientami i budowanie trwałych relacji z klientami - Customer Relationship Management, orientacja na klienta a podejście procesowe, definiowanie procesów interakcji z klientami, zarządzanie wiedzą - Knowledge Management, zarządzanie relacjami z dostawcami, zarządzanie łańcuchem dostaw - Supply Chain Management, proces przepływu informacji między wszystkimi partnerami w łańcuchu dostaw.
8. Perspektywa procesów, jej cele i mierniki w Strategicznej Karcie Wyników, znaczenie procesów biznesu dla realizacji strategii organizacji, powiązania przyczynowo-skutkowe procesów z perspektywami finansów, klientów i rozwoju.

# Zarządzanie procesami – literatura

---

- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin 2006 (planowane ukazanie się książki – początek listopada).
- Kasprzak T. (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin 2005 (wybrane części).
- Artykuły z prasy fachowej oraz materiały powielane wskazane w trakcie zajęć przez wykładowcę.

# Zarządzanie procesami – zasady zaliczenia

---

- Egzamin pisemny (50%) + zaliczenie ćwiczeń (50%), wpis do indeksu to średnia z dwóch ocen
- Egzamin pisemny: pytania otwarte + pytania typu prawda albo fałsz
- 2 terminy w sesji zimowej + 1 termin w sesji poprawkowej

---

Zaczynamy wykład...

# Zmiany - nowy paradygmat organizacji

---

- zmiany stopniowe - ewolucyjne
- zmiany radykalne – rewolucyjne (ang. frame-breaking change)
  - zmiany w strukturze kapitałowej
  - zakresie działania
  - organizacji wewnętrznej firmy
    - przeformułowanie misji, celów i strategii organizacji
    - zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi
    - **zmiany struktury, systemów i procesów biznesu**
- technologia informacyjna jako inicjator zmian procesów biznesu
- zmiany procesów biznesu – sposób dokonania zmian



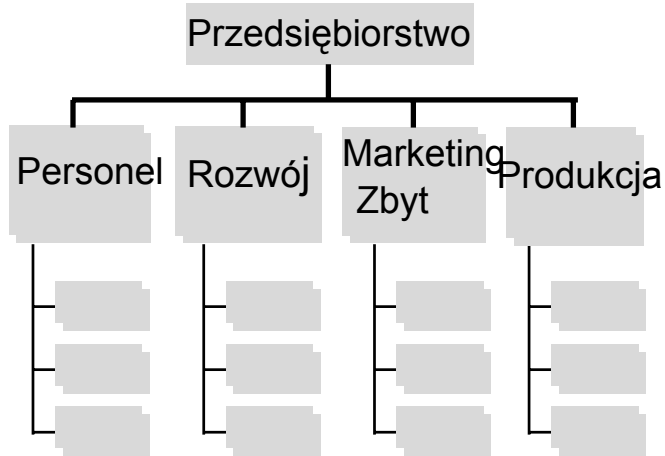


# Współczesne koncepcje zarządzania

---

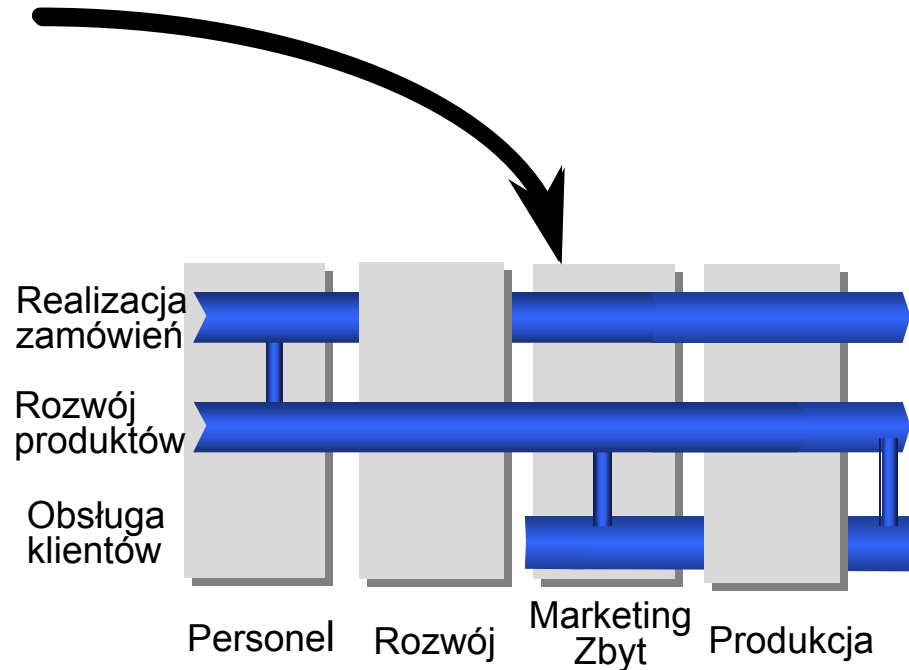


# Organizacja zorientowana na procesy



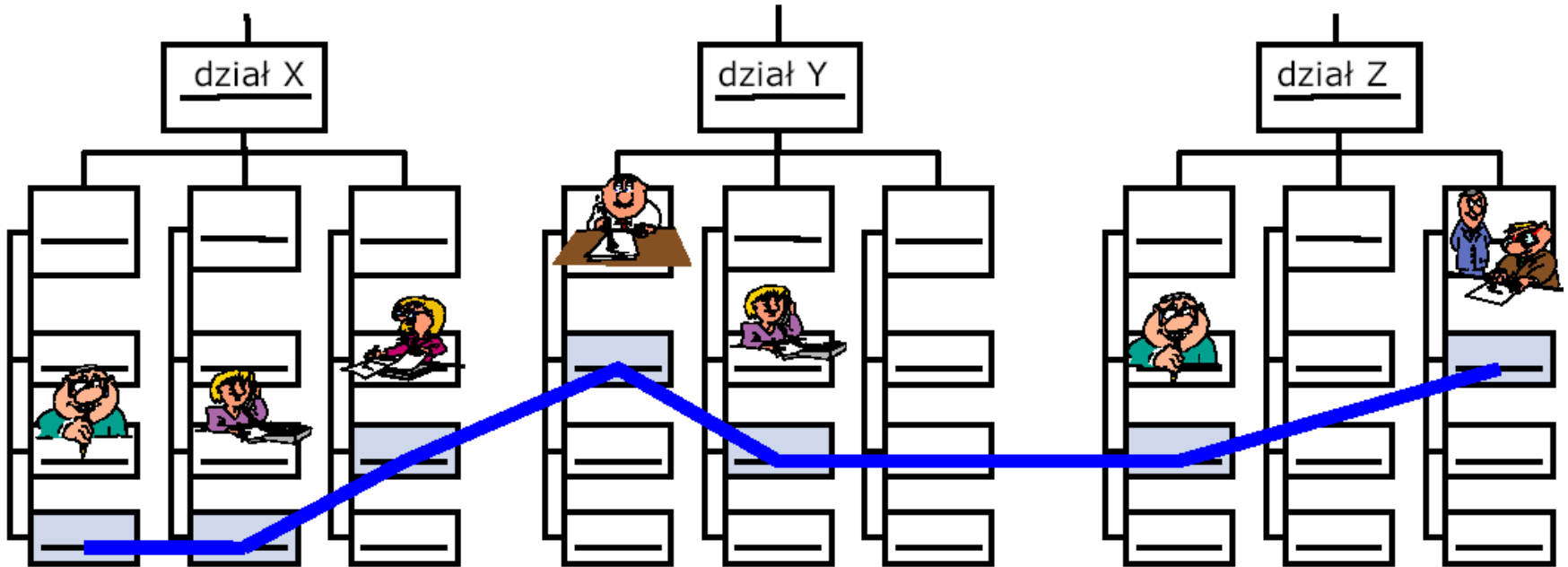
Wady organizacji funkcjonalnej:

- brak koncentracji na kliencie
- sztywna struktura organizacyjna, hierarchie
- nieciągłe przepływy
- rozbudowany system nadzoru i koordynacji
- zbyt dużo dokumentacji
- więcej możliwości powstawania błędów
- większe koszty



# Przebieg procesu w strukturze organizacyjnej

- Pracownik wykonuję swoją część procesu. Kto kontroluje cały proces?



# Proces – podstawowe definicje

---

- Proces to „zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta”

/Hammer M., Champy J./

- „Proces opisuje przepływ i transformację materiałów, informacji, operacji i decyzji”

/T. H. Davenport/

- Proces biznesowy to ciąg ukierunkowanych działań (czynności) realizowanych w celu zaspokojenia określonego zapotrzebowania (produkt, usługa, informacja) zgłoszonego przez klienta (zewnętrznego lub wewnętrznego), który jest odbiorcą wyniku danego procesu. Do realizacji procesów potrzebne są zasoby, zarówno ludzkie jak i rzeczowe. Aby procesy przebiegały w organizacji jak najsprawniej, niezbędny jest skuteczny mechanizm zarządzania nimi.

/BOC Information Technologies Consulting/

# Reengineering - sposób dokonania zmian (lata 90-te)

---

- „Business Reengineering to fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące w sposób dramatyczny do przełomowej poprawy według współczesnych, krytycznych miar jak: koszt, jakość, serwis i szybkość”.

/M. Hammer, J. Champy/

- „Business Reengineering to całościowa koncepcja nowej organizacji procesów w przedsiębiorstwie. Koncepcja ta łączy w sobie wiedzę i metody z dziedzin: ekonomii, informatyki, informatyki gospodarczej i psychologii”.

/W. Brenner, V. Hamm (praktycy stosowania BPR)/

- „Reengineering jest koncepcją zmian prowadzącą do systematycznej organizacji, analizy i oceny procesów gospodarczych w celu uzyskania poprawy miar takich jak czas, koszt i jakość tych procesów”.

# BPO – sposób dokonania zmian (obecnie)

---

## ■ Business Process Orientation

- BPO - koncepcja zmian prowadząca do systematycznej organizacji, analizy i oceny procesów gospodarczych w celu uzyskania poprawy miar takich jak czas, koszt i jakość tych procesów

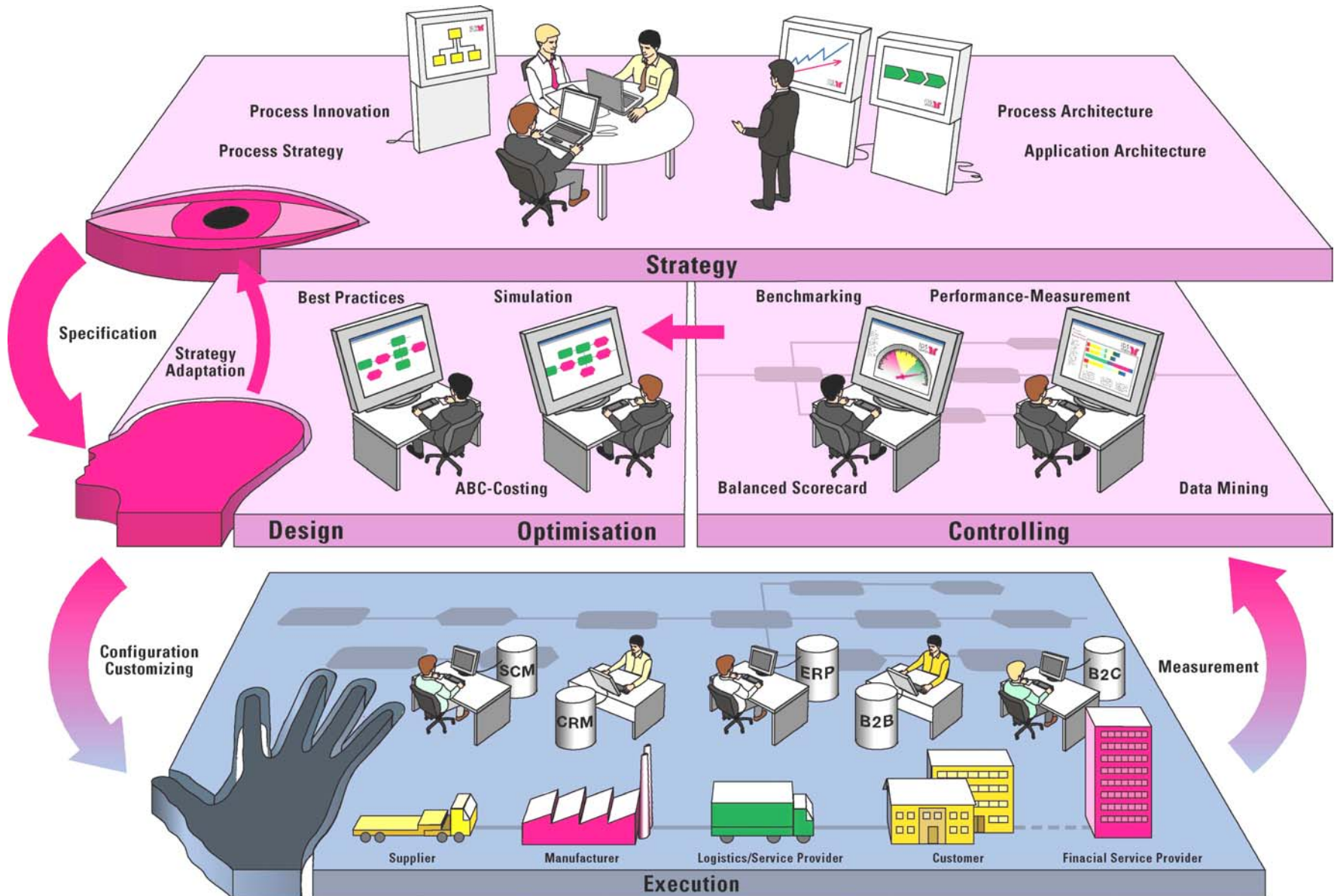
## ■ Business Process Management

- BPM – systematyczne podejście do analizy i ciągłego doskonalenia działań w firmie. Konieczne elementy koncepcji to: aktualna dokumentacja procesów, struktury organizacyjne zorientowane na procesy, cele i mierniki procesów, system informacji o procesach, system motywacyjny

## ■ Procesy jako punkt wyjścia dla:

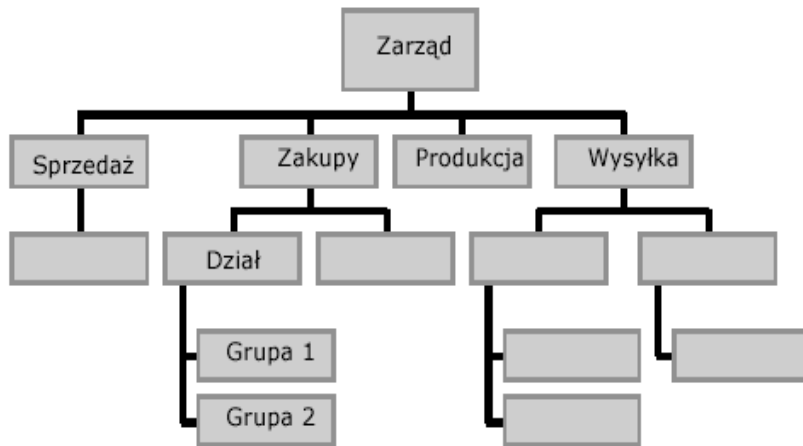
- zmian wewnątrz organizacji
- definiowania łańcucha wartości między organizacjami
- wdrażania zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania
- uzyskania certyfikatu ISO
- E-Biznesu
- stosowania rachunku kosztów ABC
- wdrożeń koncepcji zarządzania Customer Relationship Management, Knowledge Management
- stosowania Strategicznej Karty Wyników

# Business Process Excellence



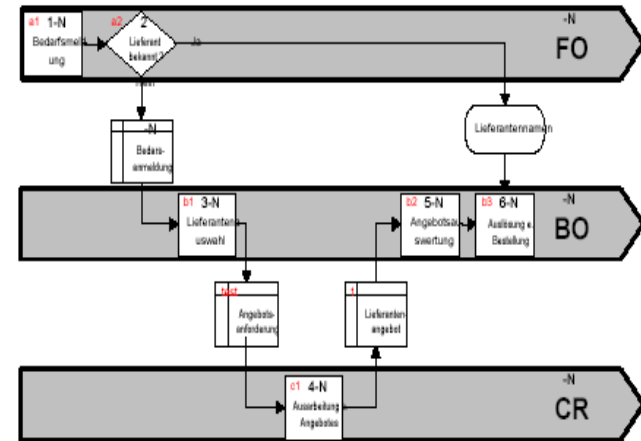
# Od funkcji do procesów

## Podejście funkcjonalne



- od myślenia ukierunkowanego na działy .....
- od wielopoziomowej hierarchii....
- od zbyt szczegółowego podziału pracy....
- od zbyt silnej orientacji przedmiotowej....

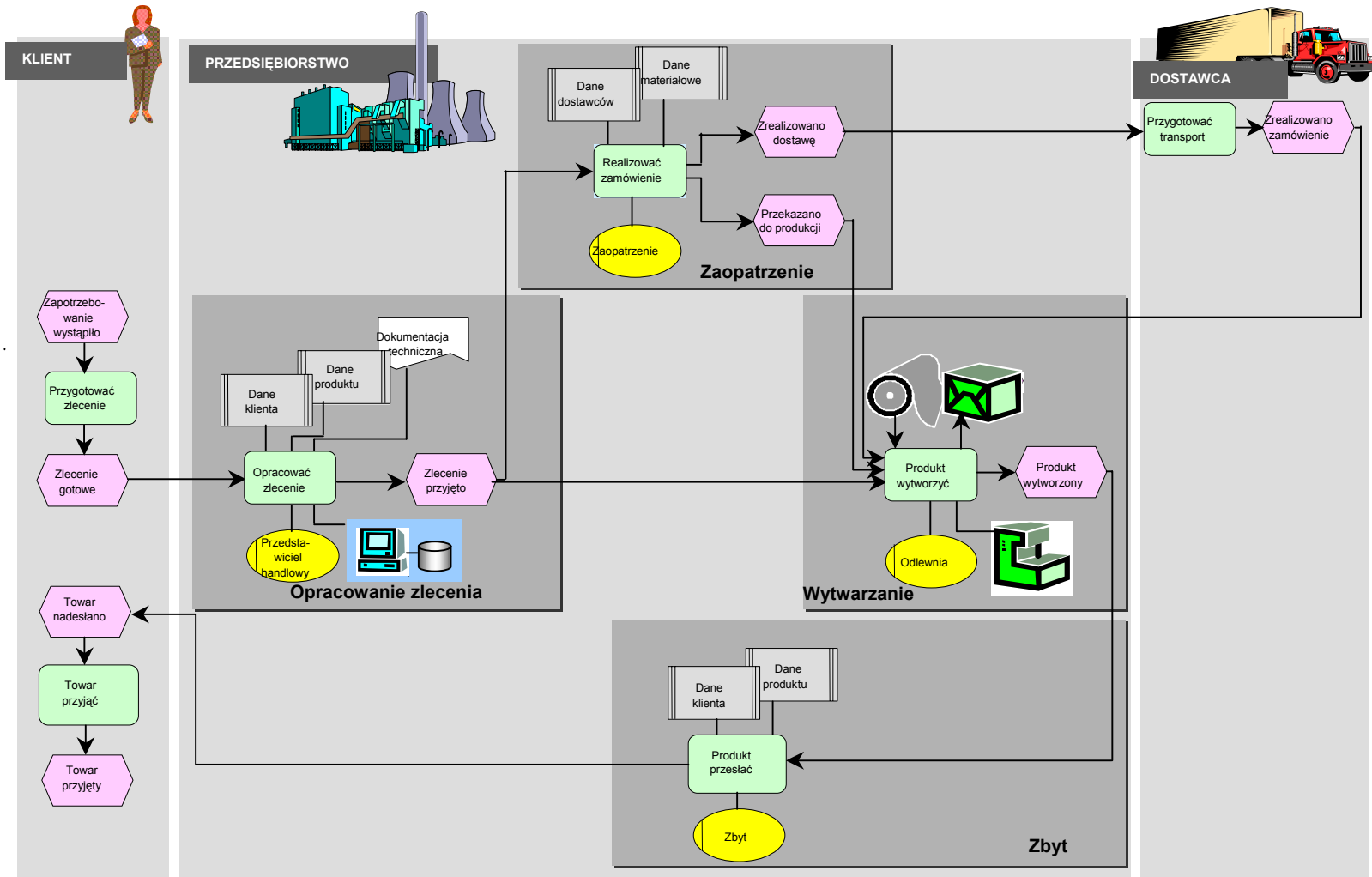
## Podejście procesowe



- ....do całościowego myślenia wykraczającego poza granice działów
- ....do płaskich struktur organizacyjnych
- ....do większego zakresu zadań i odpowiedzialności
- ....do orientacji na wynik

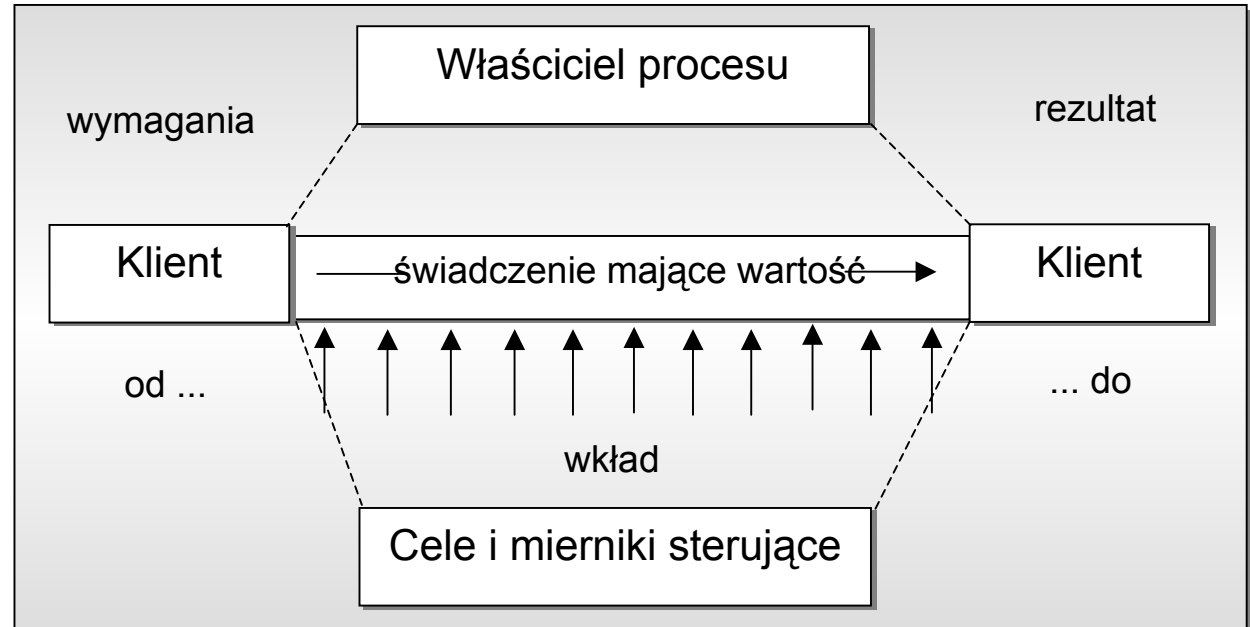


# Słowo kluczowe – proces



# Komponenty procesu biznesu

- Wymagania klienta i oczekiwania klienta
- Wkład (input)
- Świadczenie mające wartość dla klienta
- Rezultat (output)
- Osoba odpowiedzialna za realizację procesu (właściciel procesu)
- Cel procesu
- Mierniki sterujące procesem



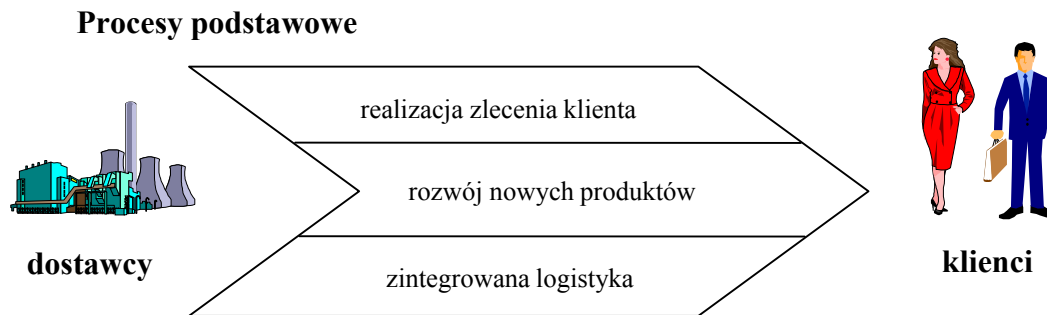
# Klasyfikacje procesów

## ■ Procesy podstawowe (strategiczne)

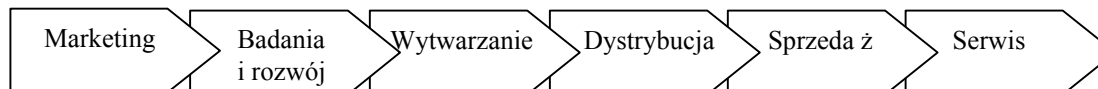
- tworzą wartość
- mają strategiczne znaczenie
- przebiegają przez wiele działów tradycyjnej organizacji
- “wiążą” dostawców z klientami

## ■ Procesy wspierające (pomocnicze)

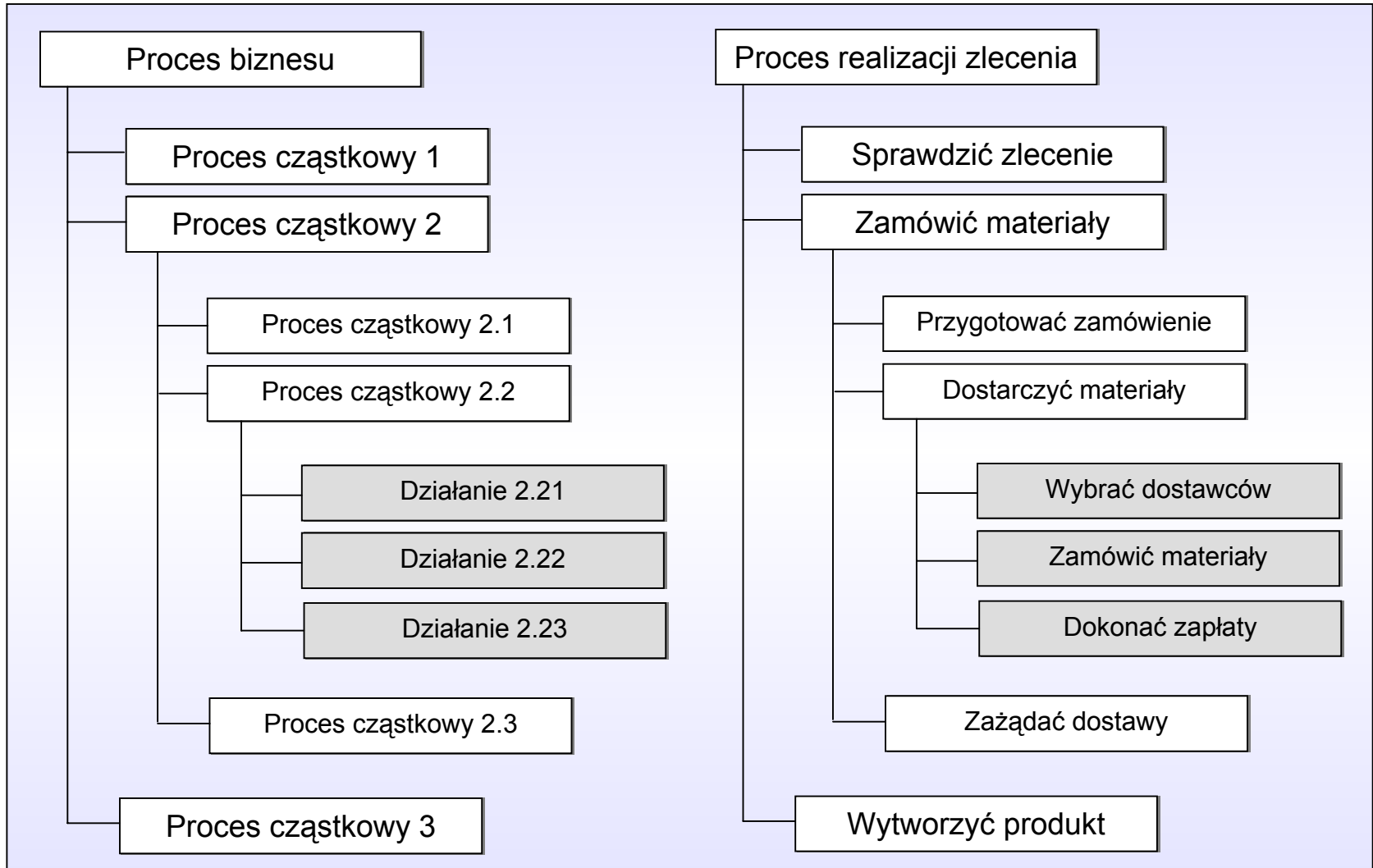
- nie mają strategicznego znaczenia
- są niezbędne dla prawidłowego przebiegu procesów podstawowych



## **Łańcuch wartości**



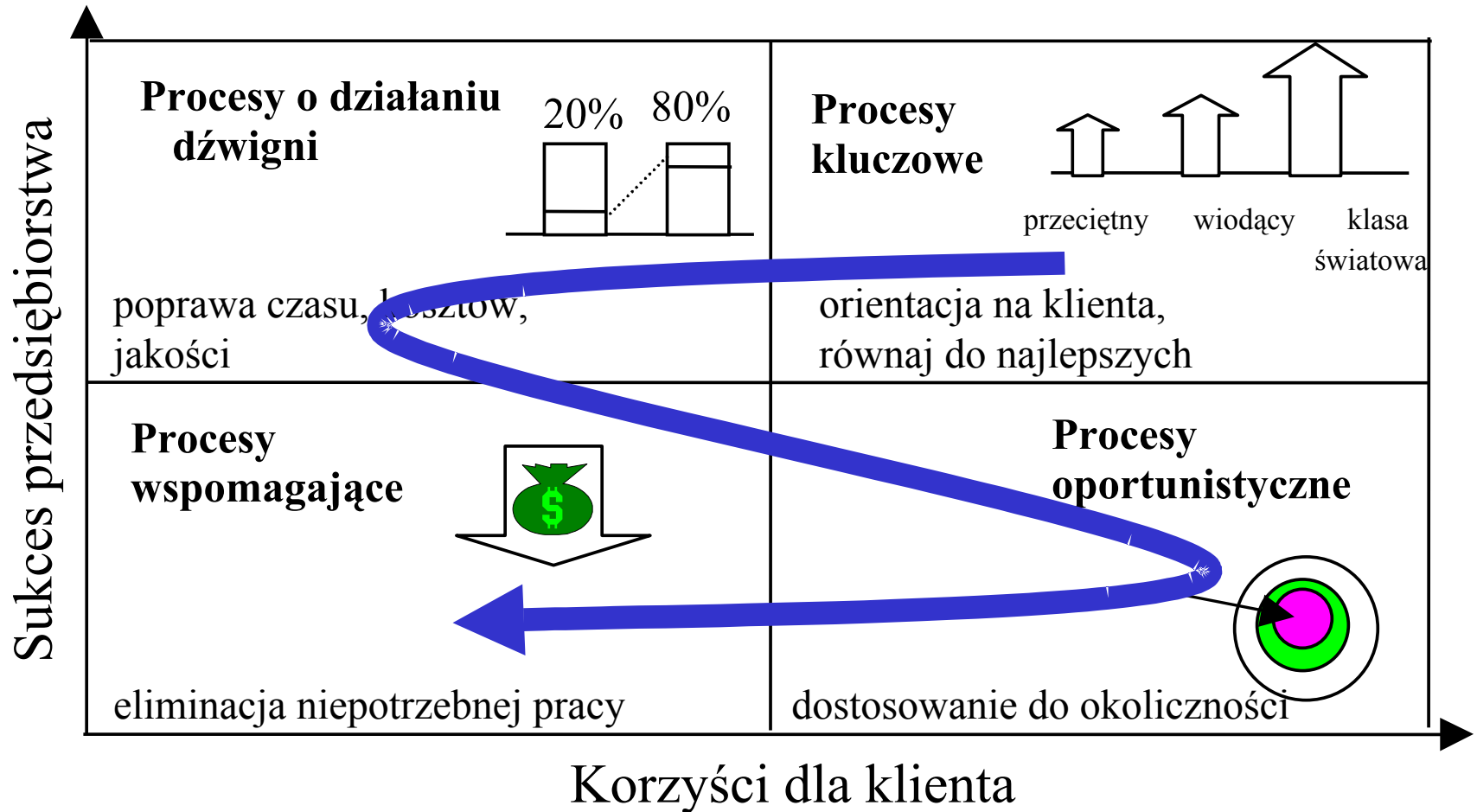
# Struktura procesów



# Przykładowe główne procesy i procesy cząstkowe

<b>Rozwój nowego produktu</b>	<b>Obsługa klienta</b>	<b>Zarządzanie zasobami pracy</b>	<b>Zarządzanie łańcuchem dostaw</b>	<b>Zarządzanie finansami</b>
Badania rynku	Przyjęcie zamówienia	Rekrutacja	Projektowanie sieci fizycznych dostaw	Rachunek kosztów
Analiza konkurentów	Sprzedaż	Ocena wyników pracowników	Logistyka wejścia/wyjścia	Budżetowanie
Badania koncepcji produktu	Realizacja zamówienia	Szkolenie i podnoszenie umiejętności personelu	Pomiar poziomu obsługi i kosztów dostaw	Projekcja przychodów
Szczegółowe projektowanie wybranej koncepcji produktu	Sfinalizowanie zamówienia	Doradzanie i pomoc pracownikom	Zarządzanie kontraktami	Projekcja przepływów pieniężnych
Zatwierdzenie finalnej koncepcji produktu	Dostawa	Działania dyscyplinarne	Zarządzanie kontaktami z partnerami	Planowanie obciążeń podatkowych
Rynkowe badania ostatecznego produktu	Zarządzanie kontaktami z klientami	Selekcja i promocja pracowników	Zarządzanie zasobami produkcji	Sprawozdawczość finansowa

# Klasyfikacja procesów dla celu projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Kreuz, Transforming the Enterprise