

Najlepsze praktyki we wdrażaniu koncepcji BPM

raport przygotowany przez

Carrywater Group S.A.
oraz
PROCESOWCY.PL



PROCESOWCY.PL

wszystko o zarządzaniu
procesami biznesowymi

wszelkie prawa zastrzeżone

Spis treści

1. Ogólne informacje o raporcie	3
1.1. Geneza	3
1.2. Cel raportu	4
1.3. Sposób przygotowania raportu	5
2. Najlepsze praktyki	6
2.1. Właścicielstwo procesów	6
2.2. Cele procesów	9
2.3. Mierniki procesów	11
2.4. Architektura procesów	15
2.5. Komunikacja dotycząca procesów	19
2.6. Związek BPM i IT	21
3. Wnioski	22

1. Ogólne informacje o raporcie

1.1. Geneza

Przeprowadzone dotychczas w ramach działalności serwisu PROCESOWCY.PL badania dojrzałości procesowej wskazują na silny związek między zarządzaniem procesami biznesowymi a zarządzaniem projektami.

Wykorzystanie odpowiednich metod zarządzania projektami jest szczególnie istotne na dwóch etapach wdrażania koncepcji zarządzania procesami biznesowymi:

- podczas samej implementacji systemu zarządzania procesami biznesowymi (w rozumieniu systemu zarządczego),
- podczas inicjowania i realizacji inicjatyw usprawniających procesy organizacji i transformujących organizację ze stanu obecnego procesów (AS-IS) do stanu docelowego (TO-BE).

Często to właśnie nieodpowiedni sposób zarządzania projektami w wymienionych powyżej obszarach skutkuje niepowodzeniami we wdrażaniu koncepcji BPM (*Business Process Management*). Dlatego wszelkiego rodzaju inicjatywy związane z identyfikowaniem, analizą i usprawnianiem procesów muszą być traktowane jak przedsięwzięcia projektowe i profesjonalnie zarządzane. Konieczne jest zastosowanie podejścia projektowego i określenie standardowych elementów przy inicjowaniu i realizacji przedsięwzięć procesowych:

- jasne zdefiniowanie potrzeby biznesowej oraz skorelowanie z nią celu projektu,
- uzasadnienie opłacalności realizacji przedsięwzięcia (tzw. business case),
- ustalenie zakresu projektu,
- zdefiniowanie produktów projektu,
- zdefiniowanie Sponsora Projektu,
- zdefiniowanie Kierownika Projektu,
- powołanie Komitetu Sterującego,
- ustalenie i zatwierdzenie budżetu projektu,
- ustalenie i zatwierdzenie harmonogramu projektu,
- ustalenie i zatwierdzenie składu zespołu projektowego,
- określenie ryzyk projektowych,
- ustalenie planu komunikacji w projekcie.

Standardy związane z zarządzaniem projektami są definiowane przez uznane na całym świecie metodyki, więc nie są opisane w niniejszym raporcie.

Standardy związane z zarządzaniem procesami istnieją w formie frameworków formułujących referencyjne przebiegi procesów dla konkretnych branż lub obszarów w organizacji w formie notacji wykorzystywanych podczas modelowania procesów oraz w formie narzędzi i technik stanowiących pochodną zarządzania procesowego (jak na przykład Six Sigma). Istnieją również określone przez prekursorów zarządzania procesami biznesowymi – między innymi Geary Rummler oraz Alan Brache – zasady, które nie stały się nigdy jednolitym standardem. Brakuje natomiast zbioru najlepszych praktyk związanych z operacyjnymi problemami napotykanymi podczas wdrażania zarządzania procesowego. Dlatego raz jeszcze zdecydowaliśmy się przyjrzeć zidentyfikowanym podczas badań dojrzałości procesowej problemom – tym razem z perspektywy najlepszych praktyk w prowadzeniu projektu polegającego na wdrożeniu koncepcji BPM. Jako eksperta w dziedzinie zarządzania tego rodzaju projektami, postanowiliśmy zaprosić do przedsięwzięcia firmę Carrywater Group S.A.

Raport bazuje na trzech kluczowych źródłach:

- wynikach wcześniejszych badań prowadzonych przez serwis PROCESOWCY.PL,
- dyskusji społeczności skupionej wokół serwisu PROCESOWCY.PL na temat wniosków zidentyfikowanych podczas badania dojrzałości procesowej,
- wiedzy eksperckiej i doświadczeniach projektowych firmy Carrywater Group S.A.

1.2. Cel raportu

Raport należy traktować jako zbiór najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania projektami związanymi z wdrażaniem systemów zarządzania procesami biznesowymi lub zarządzania inicjatywami usprawniającymi zdefiniowane w organizacji procesy.

Cel nadrzędny to kontrybuowanie w stopniowe zwiększanie dojrzałości procesowej polskich organizacji.

Raport kierowany jest zarówno do specjalistów w dziedzinie zarządzania procesami, jak i specjalistów w dziedzinie zarządzania projektami.

Adresatem raportu jest także kadra kierownicza, ponieważ jednym z wniosków z prowadzonych dotychczas badań jest istotna rozbieżność w postrzeganiu swoich organizacji przez kierownictwo wyższego szczebla oraz przez specjalistów bezpośrednio zaangażowanych w realizację procesów. Większość przedstawicieli kadry kierowniczej wyższego szczebla deklaruje, że reprezentowane organizacje są dojrzałe procesowo. Specjaliści z kolei pozycjonują swoje organizacje na niższych poziomach dojrzałości procesowej.

1.3. Sposób przygotowania raportu

Raport został przygotowany w przejrzysty sposób umożliwiający zapoznanie się z najlepszymi praktykami projektowymi odniesionymi do konkretnych problemów, które zostały zidentyfikowane w prowadzonych dotychczas badaniach dojrzałości procesowej.



Rys. 1. Kluczowe problemy zidentyfikowane w ramach prowadzonych badań dojrzałości procesowej
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL oraz Carrywater Group S.A.

Odniesione do problemów najlepsze praktyki opisane zostały na podstawie rzeczywistych doświadczeń przedstawicieli społeczności skupionej wokół serwisu PROCESOWCY.PL oraz konsultantów Carrywater. Proponowane w niniejszym opracowaniu podejście może stanowić zbiór wskazówek, nie powinno być jednak traktowane jako metodyka.

2. Najlepsze praktyki

2.1. Właścicielstwo procesów

Przeprowadzone w ramach działalności serwisu PROCESOWCY.PL badania wskazują, że ponad połowa polskich organizacji nie posiada powołanych Właścicieli i Ekspertów procesów. Problem jest niezwykle istotny, ponieważ bez tych ról zarządzanie procesami jest w praktyce niemożliwe. Właściciel Procesu powinien być osobą posiadającą moc decyzyjną w organizacji i będącą w stanie uruchamiać/zatwierdzać działania prowadzące do usprawnienia swoich procesów. Wiąże się to również z dysponowaniem budżetem, z którego mogą być finansowane zmiany w procesie.



Charakterystyka roli sugeruje, że Właścicielem Procesu powinien być przedstawiciel kadry kierowniczej – w zależności od miejsca danego procesu w architekturze procesów, przedstawiciel kadry kierowniczej średniego lub wyższego szczebla. Najczęściej spotykanym problemem – poza brakiem powołanych Właścicieli Procesów – jest to, że osoba na stanowisku kierowniczym/dyrektorskim w organizacji z klasyczną strukturą organizacyjną (wertikalny podział na pion, departamenty, działy) nie jest w stanie zarządzać procesami end-to-end, z uwzględnieniem czynności realizowanych przez komórki organizacyjne zarządzane przez inne osoby. W konsekwencji organizacja posiada rozczłonkowane procesy, które swoim zakresem odwzorowują poszczególne funkcje przedsiębiorstwa. Punkty styku między poszczególnymi uczestnikami procesów end-to-end nie są zdefiniowane i są zarazem źródłem największych nieefektywności. Pojawiające się problemy rozwiązywane są zazwyczaj poprzez eskalację, która w dużej części przypadków dociera do poziomu Zarządu.

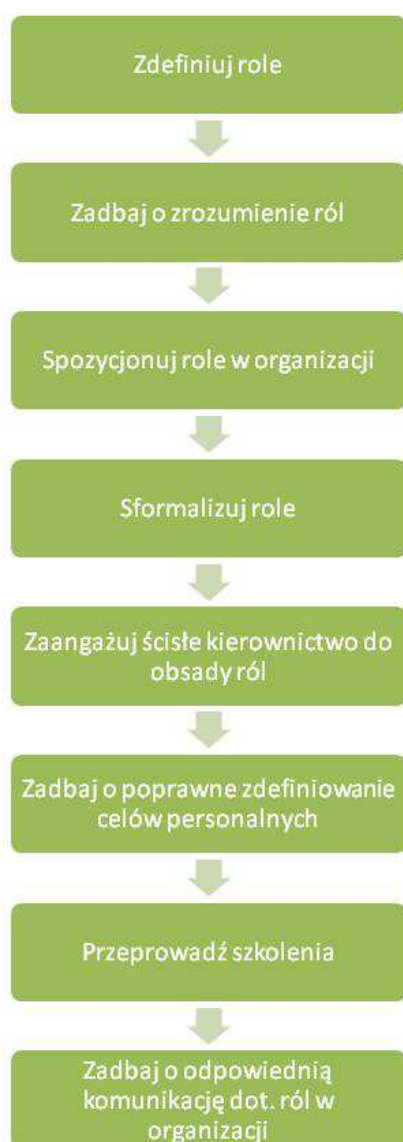
Ekspert Procesu powinien być na co dzień zaangażowany operacyjnie w realizację danego procesu i powinien być osobą posiadającą dużą wiedzę na temat wykonywanych czynności. Osoba taka powinna być także swego rodzaju coachem dla pozostałych uczestników procesu. Problemem charakterystycznym dla polskich organizacji jest to, że Ekspert Procesu ze względu na swoją wiedzę i doświadczenie jest na tyle „dociążony” pracą operacyjną, że brakuje mu czasu na wspieranie innych uczestników.

Nawet jeśli role procesowe są obsadzone, to często są zbyt słabo umocowane oraz zakomunikowane w organizacji. Właściciele i Eksperti procesów nie mają formalnie zdefiniowanych, zatwierdzonych i zakomunikowanych zakresów obowiązków oraz celów, z których są rozliczani. Osoby pełniące role procesowe nie wiedzą co dokładnie leży w zakresie ich obowiązków oraz jaki czas mają poświęcać na te obowiązki. Z drugiej strony pozostali uczestnicy procesów nie są informowani o modelu współpracy

z powoływanymi Właścicielami i Ekspertami – głównie w zakresie raportowania oraz inicjowania zmian w realizowanych procesach.

Te same problemy dotyczą innych ról procesowych w organizacji, które mają funkcje wsparciowe, skupione wokół komórek organizacyjnych zajmujących się utrzymaniem systemu zarządzania procesami w organizacji (BPMO – *Business Process Management Office*).

Na rysunku nr 2 przedstawione zostało modelowe podejście do powoływania ról Właściciela i Eksperta procesów (bazujące na najlepszych praktykach).



Rys. 2. Modelowe podejście do powoływania ról procesowych
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL oraz Carrywater Group S.A.

W pierwszej kolejności należy określić jakie dokładnie role procesowe mają być powołane w organizacji – zazwyczaj jest to Właściciel Procesu oraz Ekspert Procesu. W organizacjach, w których dodatkowo funkcjonują odrębne komórki organizacyjne zajmujące się zarządzaniem procesami występują dodatkowe role wsparciowe, które świadczą usługi wewnętrznym klientom w organizacji – na przykład Analityk Procesów. Po określeniu ról należy je dokładnie opisać, definiując zakres odpowiedzialności oraz kluczowe umiejętności potencjalnych kandydatów.

Zdefiniowane w wąskim gronie role muszą być przedyskutowane z kierownictwem wyższego i średniego szczebla, w tym z potencjalnymi kandydatami na Właścicieli Procesów. Osoby te powinny mieć poczucie współtworzenia definicji. Dobrą praktyką jest weryfikacja zrozumienia ról omówionych na warsztatach i sesjach informacyjnych organizowanych w fazie definiowania.

Niezmiernie ważnym krokiem jest pozycjonowanie zdefiniowanych ról – poprzez umiejscowienie w siatce stanowisk i wynagrodzeń oraz poprzez zbudowanie modelowych ścieżek rozwoju. Pominięcie tego kroku doprowadza najczęściej do deprecjonowania osób powołanych na Właścicieli Procesów, Ekspertów Procesów, a w szczególności osób pełniących funkcje wsparciowe (np. wewnętrznych Analityków Procesów).

Dobrą praktyką – szczególnie w dużych organizacjach – jest sformalizowanie zdefiniowanych ról poprzez wdrożenie ich za pomocą odpowiednich decyzji Zarządu lub wewnętrznych rozporządzeń. W przedsiębiorstwach, w których z powodzeniem wdrożono filozofię Lean

Management sformalizowanie zdefiniowanych ról może wydawać się zbędnym krokiem. Rzeczywistość większości działających w Polsce organizacji wygląda jednak inaczej i oficjalne zatwierdzenie i wprowadzenie w życie pomaga uniknąć ewentualnych problemów na dalszych etapach.

Należy też pamiętać o rozgraniczeniu pojęcia roli (np. Właściciel Procesu, Ekspert Procesu) od pojęcia stanowiska (np. Dyrektor, Starszy Specjalista). Wskazane jest, aby do poszczególnych ról procesowych przypisane zostały skorelowane stanowiska. Przypisanie takie pokazuje, że na przykład Ekspertem Procesu może zostać osoba, która znajduje się na stanowisku Starszego Specjalisty lub Głównego Specjalisty (w zależności od występujących w danej organizacji stanowisk).

Obsada ról powinna przebiegać zgodnie ze standardowymi procesami rekrutacyjnymi – oczywiście jeśli są dobrze zdefiniowane. Dobrą praktyką jest pozyskiwanie kandydatów w ramach rekrutacji wewnętrznej – spośród osób, które znają organizację, jej cele i jej problemy. Ze względu na istotę ról procesowych wskazane jest zaangażowanie ścisłego kierownictwa w rekrutację, wykształcenie poczucia, że wyłonione osoby będą kluczowymi dla firmy pracownikami. Takie zabiegi mają zachęcić potencjalnych kandydatów. Jest to niezwykle istotne, ponieważ w polskich organizacjach w takich przypadkach z reguły nie przeprowadza się procesu rekrutacji – zazwyczaj Właściciele Procesów i Eksperti Procesów są powoływani, a powołanie prowadzi do sytuacji, w której pracownicy nie utożsamiają się z decyzją i nie są zmotywowani do realizacji swoich nowych zadań. Należy pamiętać, że najlepszym momentem do nominowania konkretnych osób do pełnienia ról Właściciel Procesów jest moment zdefiniowania najwyższego poziomu architektury procesów – znane są wtedy już procesy strategiczne i ich zakresy. Powołani Właściciele zaczynają od tego momentu odgrywać kluczową rolę w definiowaniu niższych poziomów architektury.

Zaangażowanie ścisłego kierownictwa powinno występować także na etapie definiowania celów personalnych osób powołanych do pełnienia ról procesowych. Praktyka pokazuje, że cele powinny być definiowane indywidualnie i przede wszystkim w oparciu o cele zdefiniowane dla procesów, dla których dana osoba jest Właścicielem lub Ekspertem. Cele personalne powinny być najniższym poziomem drzewa celów organizacji, którego konstrukcja polega na rozbiciu celów strategicznych na cele procesów (kaskadowane na poszczególne poziomy architektury procesów), cele personalne uczestników procesów oraz cele personalne Właścicieli i Ekspertów Procesów. Ze względu na specyfikę roli cele Właściciela Procesu powinny obejmować dwa obszary: cele bezpośrednio lub pośrednio powiązane z KPI (*Key Performance Indicators*) swojego procesu oraz cele umożliwiające weryfikację aktywności Właściciela jako osoby odpowiedzialnej za uruchamianie inicjatyw usprawniających swój proces.

Z kolei niepowiązana z celami procesu część celów personalnych Eksperta Procesu powinna wynikać z poziomu wsparcia świadczonego uczestnikom procesu, zaangażowania w rozwiązywanie bieżących problemów, zarządzania inicjatywami zgłaszanymi przez uczestników procesu.

Po zdefiniowaniu i obsadzeniu ról procesowych należy zadbać o transfer wiedzy do nominowanych osób. Podczas sesji informacyjnych / szkoleń poza powtórny (trudno wyobrazić sobie rekrutację bez tego elementu), szczegółowym omówieniem zakresu odpowiedzialności należy – po zweryfikowaniu różnic w poziomie wiedzy – omówić podstawowe zagadnienia związane z teorią zarządzania procesami biznesowymi oraz omówić zasady obowiązujące/mające obowiązywać dla wdrożonego/wdrażanego systemu zarządzania procesami biznesowymi w organizacji.

Ostatnim krokiem jest zadbanie o odpowiedni PR dla osób powołanych do pełnienia ról procesowych. Istotne jest zaangażowanie w komunikację ścisłego kierownictwa oraz wykorzystanie funkcjonujących w organizacji kanałów komunikacji z pracownikami – biuletyny, newslettery, plansze informacyjne, cykliczne spotkania z kierownictwem. Przekaz powinien zawierać informacje dotyczące zakresu odpowiedzialności oraz relacji z innymi rolami w organizacji – szczególnie w zakresie raportowania.

2.2. Cele procesów

Kolejnym obszarem, w którym zazwyczaj występują trudności podczas wdrażania koncepcji BPM (*Business Process Management*) jest definiowanie celów procesów. Aż 34% spośród organizacji mających zdefiniowane procesy nie posiada określonych celów procesów. Jak zauważono w podsumowaniu badania dojrzałości procesowej przeprowadzonego przez zespół serwisu PROCESOWCY.PL polskie organizacje często kończą swoją przygodę z procesami biznesowymi na etapie ich zmapowania



34%

Tyle spośród organizacji mających zdefiniowane procesy nie określiło celów procesów

i opisanie. Nie da się zarządzać procesami, jeśli nie mają one zdefiniowanych celów. Zarządzanie procesami to przecież odpowiednie reagowanie na wyniki nieustannie prowadzonych pomiarów procesów, które poprzez porównanie z oczekiwanymi wartościami pokazują, czy cel procesu jest osiąganym, czy nie. Znacząca część organizacji posiada zdefiniowane cele procesów, lecz sposób określania celów pozostawia wiele do życzenia – cele nie wpisują się w ogólne cele organizacji, często są ze sobą sprzeczne, są traktowane jak puste slogany, nie można ich zmierzyć.

Najczęściej spotykaną przyczyną problemów z poprawnym określeniem celów procesów jest ich definiowanie w oderwaniu do celów organizacji – w trakcie tworzenia przebiegów i przygotowania dokumentacji procesowej.

Dokumentację procesową tworzy się z reguły na podstawie rozproszonych warsztatów, które są dedykowane dla poszczególnych procesów lub grup procesów. W związku z tym trudno jest zapanować nad pracą w sposób zapewniający spójność i logikę zobrazowaną

rysunkiem nr 3. Dobrą praktyką jest projektowanie całego drzewa celów na etapie definiowania architektury procesów biznesowych w organizacji. Jest to najlepszy moment na odwzorowanie logiki i zależności między procesami w ich celach.

Organizacja bez zdefiniowanych celów procesów (lub ze źle zdefiniowanymi) nie ma szans na wdrożenie zarządzania przez procesy. Nie ma bowiem punktów odniesienia w cyklach ciągłego doskonalenia. Dodatkowo brak

powiązania celów procesów z celami personalnymi uczestników jest gwarancją tego, że pracownicy nie będą postrzegali organizacji przez pryzmat procesów, lecz wyłącznie przez pryzmat struktury organizacyjnej.



Rys. 4. Modelowe podejście do definiowania celów procesowych
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL ora Carrywater Group S.A.



Rys. 3. Modelowe struktura celów organizacji

Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL oraz Carrywater Group S.A.

Modelowe podejście do definiowania celów procesów zostało zobrazowane na rysunku nr 4.

Pierwszym krokiem podczas definiowania celów procesów powinno być potwierdzenie celów strategicznych organizacji. Często zdarza się, że obowiązujące cele nie są aktualne i należy je zrewidować i zaktualizować – wiele przedsiębiorstw zapomina, że funkcjonuje w zmiennym otoczeniu rynkowym (w kontekście klientów, konkurencji oraz możliwych do wykorzystania rozwiązań technologicznych i organizacyjnych). Część organizacji w ogóle nie posiada zdefiniowanych celów strategicznych i w takim przypadku konieczne jest ich określenie. Zaangażowanie ścisłego kierownictwa (w organizacjach komercyjnych na poziomie Zarządu), a nawet właścicieli firmy jest na tym etapie warunkiem koniecznym.

Po zaktualizowaniu (lub zdefiniowaniu) celów strategicznych można przystąpić do ich odwzorowania w celach poszczególnych procesów. Dobrą praktyką jest rozpoczęcie prac na tym etapie od zmapowania celów strategicznych na cele procesów na najwyższym, strategicznym poziomie architektury procesów. Wskazane jest więc definiowanie celów procesów jako

część pierwszego etapu prac związanych z projektowaniem architektury procesów.

Skorelowanie celów na poziomie strategicznym jest punktem wyjścia do kaskadowania celów procesów na niższe poziomy architektury procesów – z poziomu strategicznego na poziom taktyczny, następnie na poziom operacyjny i na poziom podprocesów (w zależności od tego ile poziomów występuje w architekturze). Dla zachowania spójności logicznej celów procesów zdecydowanie rekomendowane jest właśnie podejście TOP-DOWN, które obejmuje poszczególne poziomy architektury procesów oraz schodzi do poziomu celów personalnych uczestników procesów. Określanie celów personalnych jest z reguły zarządzanie przez Departamenty HR i realizowane przez bezpośrednich przełożonych, w związku z tym dobrą praktyką jest ustalenie w trakcie wdrażania koncepcji BPM odpowiedzialności za zdefiniowanie/zaktualizowanie celów personalnych. Rekomendowane jest wspólne ustalanie celów przez przełożonych i Właścicieli Procesów, w które zaangażowany jest pracownik.

Podczas definiowania celów (na każdym poziomie) konieczne należy zadbać o ich mierzalność, jednoznaczność i osiągalność. Zapewnienie mierzalności celów jest warunkiem koniecznym dla skonstruowania systemu pomiarowego, który powinien stać się głównym źródłem informacji zarządczej w firmie.

Dobłą praktyką jest określenie terminów przeglądów, podczas których weryfikowane jest to, czy poszczególne cele są nadal aktualne dla organizacji. Za taką weryfikację odpowiadać powinni Właściciele Procesów. W organizacjach dojrzałych procesowo ustalanie terminów przeglądów jest zazwyczaj zbędne, ponieważ Właściciele Procesów sami dbają o aktualizacje celów, które odwzorowują zamiany w otoczeniu. Brak określonych terminów powoduje jednak ryzyko utraty spójności celów w całej architekturze.

2.3. Mierniki procesów

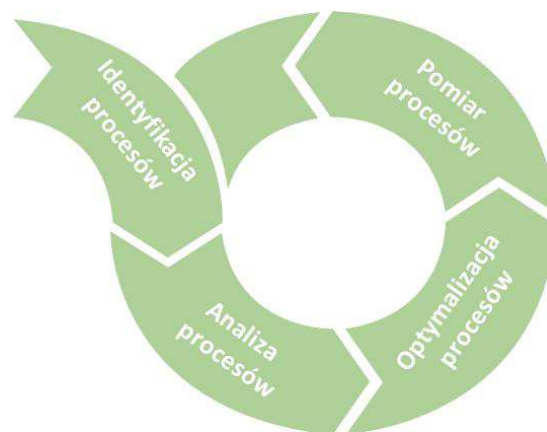
Jedną z ciekawszych obserwacji podczas badań prowadzonych w ramach serwisu PROCESOWCY.PL jest niższy odsetek organizacji bez mierników procesów, niż organizacji bez celów procesów. Sytuacja taka świadczy o niskiej dojrzałości organizacyjnej, ponieważ pomiary są prowadzone bez kontekstu i stanowią narzędzie do kontroli, a nie narzędzie do zarządzania. Poprawnie zdefiniowane mierniki procesów (nazywane KPI – ang. *Key Performance Indicator*) zawierają algorytm pomiarowy oraz określają pożądaną wartość. Pożądane wartości mierników danego procesu powinny być skorelowane z celem procesu. Przy takiej konstrukcji wyniki pomiarów pokazują, czy cel procesu jest realizowany, czy nie. Dobłą praktyką jest definiowanie przedziałów dla możliwych wartości – przedziału równego lub większego od wartości pożądanej, przedziału, który jest akceptowalny, ale wymaga uwagi oraz



12%

Tyle spośród organizacji mających zdefiniowane procesy nie posiada mierników procesów

przedziału z wartościami poniżej oczekiwania. Wskazania poniżej oczekiwanych wartości powinny zawsze inicjować analizę zakończoną planem działań, które mają doprowadzić do poprawy wyników. Organizacje często po osiągnięciu i utrzymywaniu pożądanego poziomu wyników spoczywają na laurach, podczas gdy w takiej sytuacji Właściciel Procesu powinien podnieść poziom wartości oczekiwanych – analogicznie do aktualizacji celów procesów. Cały system pomiarowy powinien być otwarty na zmiany i powinien rozwijać się razem z organizacją. Jest to najważniejszy element koncepcji BPM z punktu widzenia dążenia do doskonałości (cykl ciągłego doskonalenia zobrazony został na rysunku nr 5).



Rys. 5. Cykl ciągłego doskonalenia procesów
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL
oraz Carrywater Group S.A.

Niezmiernie ważnym aspektem systemu pomiarowego jest jego wizualizacja. Rekomendowane jest bazowanie w tym aspekcie na najlepszych praktykach płynących z filozofii Lean Management. Wyniki pomiarów powinny być komunikowane w przejrzysty sposób, z wykorzystaniem możliwie największej ilości elementów graficznych (wykresy, zastosowanie sugestywnej kolorystyki dla wyników pomiarów – kolor czerwony dla wyników poniżej oczekiwania, żółty/pomarańczowy dla wyników akceptowalnych, lecz poniżej oczekiwanych wartości, zielony dla wyników zgodnych z oczekiwaniami). Dobrą praktyką jest udostępnianie wszystkim uczestnikom procesów wyników pomiarów dla wskaźników, które nie są poufne – np. w intranecie lub na tablicach informacyjnych w ogólnodostępnych miejscach. Wyniki pomiarów powinny być głównym źródłem informacji zarządczej w organizacji.

Modelowe podejście do definiowania mierników procesów zostało zobrazone na rysunku nr 6.

Przed wszystkim mierniki muszą być skonstruowane w sposób, który umożliwi ich wykorzystanie do monitorowania realizacji celów procesu. Powinny więc ściśle korespondować ze zdefiniowanymi celami – w aspekcie merytorycznym (przedmiot pomiaru), w aspekcie poziomu szczegółowości (dane pomiarowe dobrane do poziomu procesu w architekturze), w aspekcie cykliczności pomiarów (gwarantującej możliwość podjęcia akcji usprawniających), w aspekcie ścieżki raportowania wyników pomiarów, czy wreszcie w aspekcie zgodności pożądanego wartości wyników z celami procesu.

Po poprawnym skonstruowaniu miernika/mierników następuje krytyczny moment – weryfikacja dostępności danych pomiarowych. Idealną sytuacją jest pełna automatyzacja prowadzonych pomiarów, czyli czerpanie danych z informatycznych systemów dziedzinowych (np. ERP, CRM, Billing) i wyliczanie oraz komunikowanie/udostępnianie bieżących poziomów danego wskaźnika w aplikacji klasy Business Intelligence lub

w narzędziu klasy BPMS. Niestety rzeczywistość w większości przypadków wygląda inaczej – dane do pomiarów są zbierane manualnie z niejednorodnych źródeł, wyliczenia robione są za pomocą standardowego oprogramowania biurowego, a komunikacja



Rys. 6. Modelowe podejście do definiowania mierników procesowych
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL oraz Carrywater Group S.A.

wyników odbywa się za pomocą raportów przesyłanych drogą mailową. Istotne jest więc zachowanie zdrowego rozsądku i niedopuszczenie do sytuacji, w której koszty prowadzenia pomiarów przewyższają korzyści z wykorzystania informacji o poziomie wybranych wskaźników. W przypadku dużego ryzyka wystąpienia błędów pomiarowych (np. wskutek manualnego przetwarzania danych) również należy zastanowić się nad zasadnością implementacji wskaźnika.

Kolejnym ważnym elementem jest odzwierciedlenie logiki drzewa celów (odzwierciedlającego z kolei logikę architektury procesów) w systemie pomiarowym składającym się z odpowiedniej struktury mierników. Warto więc przy definiowaniu konkretnych mierników podejść do zadania kontekstowo i mieć wiedzę o miernikach zdefiniowanych dla procesu nadrzędnego. Wiąże się to również z dobrą praktyką konstruowania systemu pomiarowego w sposób, który umożliwia dekomponowanie i agregowanie wyników dla poszczególnych mierników. Dekompozycja powinna być również zagwarantowana w ramach odpowiedniej wizualizacji – optymalnie poprzez możliwość schodzenia na niższe poziomy pomiarów za pomocą „kliknięcia” na dashboard’zie publikowanym w intranecie lub w ramach wykorzystywanego narzędzia BI lub BPMS.

Mierniki są „sercem” systemu zarządzania procesami w organizacji. W związku z tym należy zdefiniować sposób obiegu informacji zarządczej obejmującej wyniki z pomiarów procesowych. Poza wspomnianą wizualizacją i publikowaniem wyników należy zadbać o to, aby były one prezentowane i omawiane na odbywających się w organizacji spotkaniach o charakterze cyklicznym. Jeśli takowe nie występują, należy je powołać w ramach wdrażania systemu zarządzania procesami biznesowymi. Spotkania powinny obejmować weryfikację bieżących danych z pomiarów konkretnych procesów. Należy oczywiście zachować zdrowy rozsądek i nie doprowadzić do sytuacji, w której w organizacji funkcjonują dziesiątki różnorodnych spotkań, komitetów, posiedzeń, zebrań, które konsumują czas, częściowo się pokrywają i są z punktu widzenia Lean Managementu stratą (ang. waste). Spotkania obejmujące dyskusje nad wynikami pomiarów procesowych dobrze jest wykorzystać do stworzenia odpowiedniej komunikacji i integrowania zespołu (na poszczególnych poziomach organizacji). Wymaga to odpowiednich zdolności managerskich oraz tzw. „kultury

spotkań” w organizacji (spotkania są przygotowane, agenda i materiały są udostępniane z wyprzedzeniem, uczestnicy nie spóźniają się, prowadzący spotkanie odpowiada za zgodność przebiegu z agendą, spotkanie jest podsumowane w postaci listy podjętych decyzji i zaadresowanych akcji do wykonania).

Jeśli chodzi o wyniki pomiarów procesowych to dobrą praktyką jest porównywanie bieżących wyników z danymi historycznymi i reagowanie nie tylko w przypadku wystąpienia wartości poniżej oczekiwanych, ale również w przypadku wystąpienia trendów spadkowych dla konkretnych mierników – nawet jeśli nadal mieszczą się w akceptowalnych przedziałach. Reagowanie powinno sprowadzać się do definiowania planu akcji naprawczych, który obejmuje listę zadań, wraz z przypisaniem odpowiedzialności oraz terminów realizacji. Odpowiedzialność za zadania powinna być zawsze przypisywana imiennie. Przypisanie zadań do komórki organizacyjnej rozmywa odpowiedzialność i zwiększa ryzyko niezrealizowania zadania lub zrealizowania z opóźnieniem. Ważne jest również, aby przydzielenie zadań odbywało się w obecności osoby, której są one zlecane – nawet jeśli nie będzie to pracownik operacyjnie realizujący zadanie tylko jego przełożony i praca będzie delegowana, to odpowiedzialny za rezultaty pozostaje przełożony zaangażowany w definiowanie akcji podczas konkretnego spotkania. Podejście takie pomaga rozwiązać typowy problem polegający na rozgraniczeniu odpowiedzialności – na odpowiedzialność za rezultaty pracy (ang. *Accountability*) oraz na odpowiedzialność za wykonanie pracy (ang. *Responsibility*). Odpowiedzialność za rezultaty ponosi z reguły przełożony osoby odpowiedzialnej za operacyjną realizację. Do spełnienia tego warunku potrzebna jest jednak odpowiednia dojrzałość kadry zarządzającej w organizacji.

Zasady pomiarów powinny definiować między innymi odpowiedzialność za zbieranie danych pomiarowych, obliczanie bieżącej wartości wskaźnika według zatwierzonego algorytmu, przygotowywanie i dystrybuowanie raportów. Przy zautomatyzowanym procesie pomiarowym odpowiedzialność teoretycznie spada na dobrze sparametryzowane narzędzia informatyczne, lecz w przeciwnym wypadku działania te muszą być realizowane (i w większości przypadków są) przez człowieka. Dobrą praktyką jest, aby osoba odpowiedzialna za pomiary i raportowanie nie była Właścicielem, ani Ekspertem mierzonego procesu. Rekomendowane jest, żeby funkcja ta pełniona była przez niezależną osobę – optymalnie Analityka Procesów z komórki odpowiedzialnej za utrzymanie zarządzania procesowego w organizacji (ang. *BPMO – Business Process Management Office*). W takim modelu zwiększamy obiektywizm prowadzonych pomiarów.

W ostatnim kroku definiowania systemu pomiarowego należy zadbać o aktualizowanie zdefiniowanych mierników. Działanie to musi być zgrane w czasie z przeglądami celów procesów służącymi ich weryfikacji i ewentualnej aktualizacji.

2.4. Architektura procesów

Czynnikiem mającym duży wpływ na stosunkowo niski poziom dojrzałości procesowej w Polsce jest niedefiniowanie architektury procesów – aż 43% z organizacji mających zdefiniowane procesy nie posiada architektury procesów. Prowadzi to często do sytuacji, w której w jednej firmie inicjowanych jest kilka przedsięwzięć procesowych. Procesy są w nieskoordynowany sposób identyfikowane, opisywane, analizowane i usprawniane w poszczególnych działach.

43%
Tyle spośród organizacji mających zdefiniowane procesy nie posiada architektury procesów

W wyniku takiego podejścia brak jest odpowiedzialności end-to-end za poszczególne procesy, brak jest spójnego podejścia do realizacji tego rodzaju inicjatyw, a usprawnienia w jednym obszarze zazwyczaj powodują problemy w innym. Z perspektywy całej firmy podejście takie niewiele różni się od tradycyjnego podejścia funkcjonalnego. Bez architektury procesów nie można rozwiązać podstawowego dla większości przedsięwzięć problemu z niezdefiniowanymi punktami styku pomiędzy poszczególnymi procesami oraz ich uczestnikami. To właśnie te miejsca są zazwyczaj źródłem dających największe korzyści usprawnień.

Architektura procesów to odpowiednie ustrukturyzowanie najważniejszych informacji o zidentyfikowanych procesach i przede wszystkim zobrazowanie zależności między nimi. Zazwyczaj architektura procesów ma dwa wymiary:

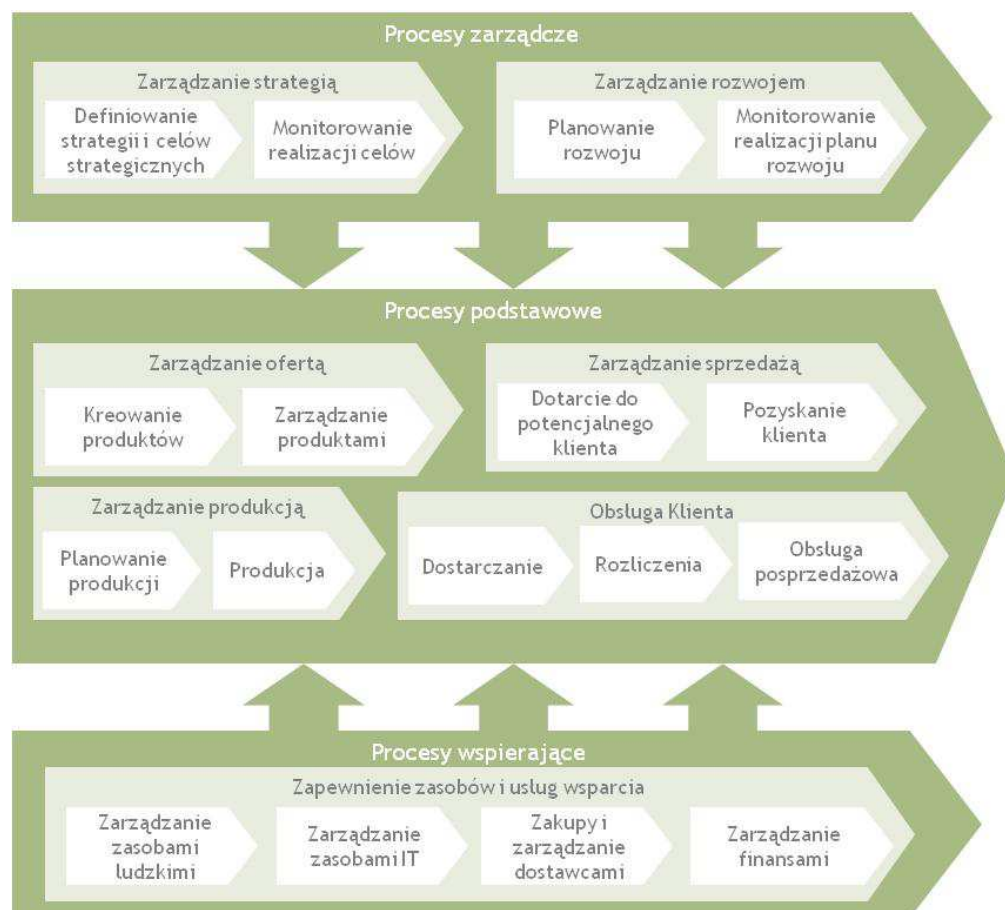
- pierwszy - obrazujący merytoryczne obszary procesowe w organizacji (rys. nr 7),
- drugi - obrazujący procesy na różnych poziomach szczegółowości (rys. nr 8).

Obszary merytoryczne definiowanych procesów zazwyczaj obejmują trzy grupy procesów biznesowych:

- procesy zarządcze – działania związane z ustalaniem strategii i celów strategicznych, planowaniem rozwoju, planowaniem inwestycji, monitorowaniem realizacji celów, zarządzaniem ryzykiem, zarządzaniem bezpieczeństwem, itp.,
- procesy główne/podstawowe – działania, w ramach których generowana jest wartość dodana, od pozyskiwania potencjalnych klientów, poprzez działania sprzedażowe, dostarczanie usług/produktów, po działania związane z obsługą posprzedażową,
- procesy wspierające – zapewniają dostarczanie zasobów i usług wspierających niezbędnych do realizacji procesów podstawowych, zazwyczaj obejmują zarządzanie personelem, zapewnienie wsparcia informatycznego, zakupy, itp.

Zakwalifikowanie poszczególnych procesów do obszarów merytorycznych zależy od branży, w której funkcjonuje organizacja – inne działania są procesami podstawowymi dla przedsiębiorstwa produkcyjnego, a inne dla firmy doradczej.

Logika obszarów merytorycznych została przedstawiona na rysunku nr 7.

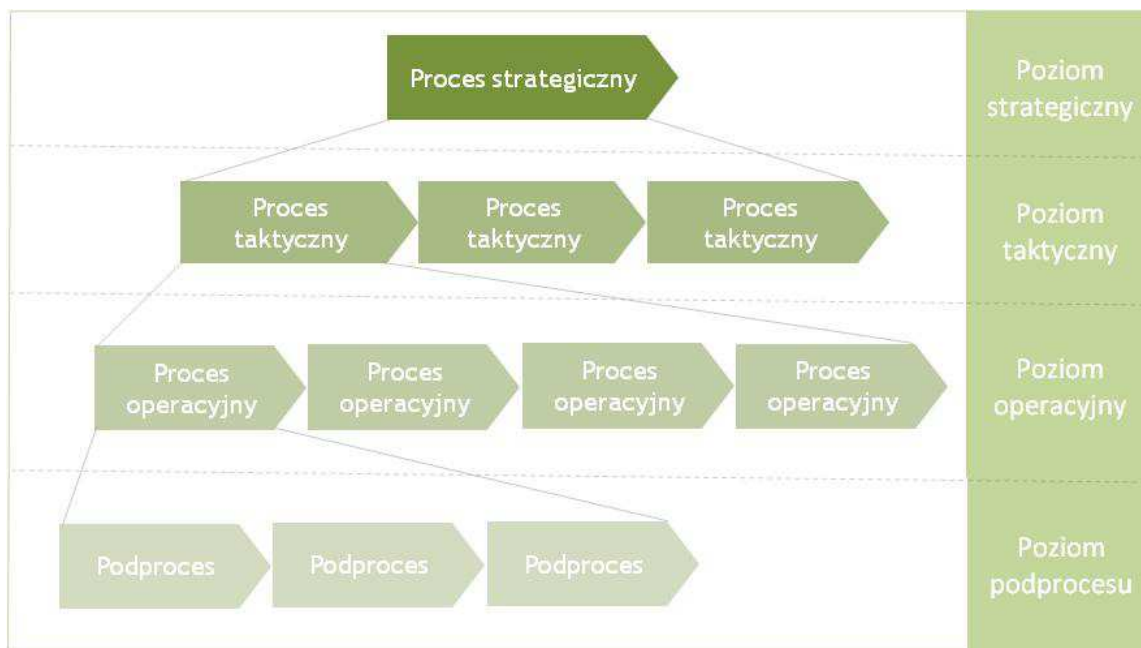


Rys. 7. Przykładowy podział procesów na zarządcze, podstawowe i wspierające
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL oraz Carrywater Group S.A.

Powyższy podział, poza podziałem merytorycznym procesów obrazuje również podział na 2 poziomy szczegółowości. Widoczne są dwa najwyższe poziomy – na przykład proces „Zarządzanie produkcją” jest procesem nadrzędnym w stosunku do procesu „Planowanie produkcji”. Ilość poziomów szczegółowości zależy od złożoności procesów w organizacji. Zazwyczaj definiuje się 3-4 poziomy szczegółowości procesów biznesowych w organizacji:

- poziom strategiczny,
- poziom taktyczny,
- poziom operacyjny,
- poziom podprocesów.

Rysunek nr 8 przedstawia logikę podziału procesów przy 4-stopniowym poziomie szczegółowości.



Rys. 8. Logika podziału procesów na strategiczne, taktyczne, operacyjne oraz podprocesy

Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL oraz Carrywater Group S.A.

Podział na poszczególne poziomy szczegółowości procesów jest niezbędny dla zachowania przejrzystości architektury procesów – nie da się przecież zobrazować działalności całej firmy za pomocą jednego procesu. Dekompozycja procesów pozwala na analogiczną dekompozycję celów organizacji, dekompozycję odpowiedzialności oraz na określenie punktów styku między procesami.

Na poszczególnych poziomach architektury procesy powinny być dokumentowane w różny sposób. Zazwyczaj Karty Procesów na poziomie strategicznym i taktycznym zawierają informacje o:

- celach procesu,
- właścicielstwie procesu,
- zakresie procesu,
- produktach procesu,
- miernikach i wskaźnikach procesu,
- wejściach procesu,
- wyjściach procesu,
- dostawcach (wewnętrznych lub zewnętrznych) w procesie,
- klientach (zewnętrznych lub wewnętrznych) w procesie.

Na niższych poziomach, Karty Procesów powinny dodatkowo zawierać mapę graficznie przedstawiającą przebieg procesu oraz szczegółowy opis poszczególnych procesów (zazwyczaj w formie tabeli zawierającej odniesienie do poszczególnych kroków z mapy procesów oraz tekstowy opis czynności realizowanych w ramach poszczególnych kroków).

Rozważania i informacje na temat notacji i narzędzi możliwych do wykorzystania podczas mapowania oraz modelowania procesów mogłyby stanowić odrębne opracowanie. Warto jednak wspomnieć, że najpopularniejsze notacje to BPMN (ang. *Business Process Management Notation*) oraz SwimLane.

Podczas definiowania architektury procesów warto pamiętać o krokach wymienionych na rysunku nr 9.



Rys. 9. Modelowe podejście do definiowania architektury procesów
Źródło: Opracowanie własne
PROCESOWCY.PL oraz
Carrywater Group S.A.

W pierwszym kroku definiowania architektury procesów biznesowych w organizacji koniecznie należy zadbać o takie samo zrozumienie tego pojęcia. Dobrą praktyką jest organizowanie sesji informacyjnych lub szkoleń, które obejmują między innymi omówienie zagadnień dotyczących architektury procesów.

Definiowanie architektury na najwyższym poziomie powinno rozpocząć się od warsztatów ze ścisłym kierownictwem (Zarząd), ponieważ trudno o Właścicieli Procesów, kiedy procesy nie są jeszcze zdefiniowane. Warsztaty powinny rozpocząć się od potwierdzenia strategii, przyjętych kierunków rozwoju i zakresu działalności firmy, a na tej podstawie określone powinny zostać procesy strategiczne. Ważne jest podjęcie na tym etapie decyzji o tym, czy architektura ma odwzorowywać stan obecny, czy stan docelowy procesów. W organizacjach mniej dojrzałych procesowo rekomendowane jest odwzorowanie stanu obecnego, który – w ramach funkcjonowania koncepcji BPM – będzie podlegał ciągłemu doskonaleniu. Organizacje świadome swoich problemów i gotowe na zmiany mogą definiować docelową architekturę. Podczas definiowania procesów strategicznych powinni zostać przypisani ich Właściciele, którzy będą w stanie zaangażować się w definiowanie niższych poziomów architektury.

Niezwykle istotnym elementem definiowania architektury procesów jest ustalanie punktów styku między procesami. Niestety ten krok ze względu na trudności jest często pomijany, a po wdrożeniu zarządzania procesowego okazuje się, że większość wąskich gardeł i nieefektywności występuje właśnie na punktach styku między procesami. W ramach definiowania punktów styku określone są następujące elementy:

- informacje/dane/dokumenty/zasoby przekazywane z jednego procesu do drugiego procesu,

- zasady, na jakich informacje/dane/dokumenty/zasoby są przekazywane między procesami (np. w jakich cyklach, w jakiej formie, w jakich terminach itp.),
- akcje do podjęcia w ramach procesu, do którego przekazywane są informacje/dane/dokumenty/zasoby,
- warunki należytego zrealizowania określonych akcji (czas na podjęcie zadania, czas na realizację akcji, czas na informację zwrotną itp.).

Te elementy składają się na tzw. OLA (ang. *Operational Level Agreement*) stosowane na punktach styku między poszczególnymi procesami i powinny stanowić mniej lub bardziej sformalizowane – w zależności od dojrzałości organizacji – umowy określające zasady przepływu pracy/informacji/dokumentów między obszarami, za które odpowiadają konkretni Właściciele Procesów.

W przypadku odwzorowania stanu obecnego procesów, po zdefiniowaniu wszystkich poziomów architektury istotne jest formalne zatwierdzenie i zakomunikowanie standardu procesowego. W przypadku stanu docelowego kolejnym krokiem jest uruchomienie odpowiednich projektów, w ramach których wdrożone zostaną zmiany niezbędne do uruchomienia docelowych procesów. Zmiany zazwyczaj dotyczą wsparcia informatycznego, struktury organizacyjnej oraz ról zaangażowanych w realizację procesu. Po wprowadzeniu zmian procesy również podlegają formalnemu zatwierdzeniu (zazwyczaj w formie uchwały Zarządu) oraz zakomunikowaniu (szkolenia, sesje informacyjne oraz publikacja, o której szerzej w podrozdziale 2.5).

Ostatnim krokiem po zdefiniowaniu i wdrożeniu architektury jest uruchomienie systemu pomiarowego skonstruowanego zgodnie z logiką architektury (więcej w podrozdziale 2.3).

2.5. Komunikacja dotycząca procesów

Prowadzone badania wskazują, że tylko 28% firm mających zdefiniowane procesy publikuje dokumentację procesową. Bardzo często firmy wielokrotnie dokumentują wyrywkowe procesy na potrzeby konkretnych działań/projektów. Dokumentacja taka jest rozproszona w organizacji. Często prowadzi to do różnych interpretacji tych samych procesów. Dobrą praktyką jest przechowywanie dokumentacji procesowej w repozytorium udostępnianym na określonych prawach dostępu lub w ramach wewnętrzного portalu procesowego. Praktyka taka gwarantuje wszystkim dostęp do takiej samej wiedzy na temat zachodzących w organizacji procesów.

28%
Tyle spośród organizacji mających zdefiniowane procesy publikuje dokumentację procesową

Publikacji dokumentacji procesowej powinno towarzyszyć publikowanie wyników pomiarów poszczególnych procesów oraz informacji o trwających lub planowanych inicjatywach usprawniających procesy. Rekomendowane jest udostępnianie map procesów w formacie HTML, który umożliwia łatwe nawigowanie między mapami procesów na poszczególnych poziomach architektury dzięki wykorzystaniu hiperłączy. Poza publikacją procesów niezmiernie istotne jest prowadzenie odpowiedniej komunikacji dotyczącej poszczególnych procesów – informowanie uczestników o zmianach i wyjątkach w procesie.

Stosunkowo nowym trendem w komunikacji związanej z procesami jest tworzenie wewnątrzorganizacyjnych społeczności skupionych wokół poszczególnych procesów, które w formie zbliżonej do popularnych serwisów społecznościowych umożliwiają publikowanie komentarzy, dyskusowanie nad problemami oraz inicjowanie przedsięwzięć usprawniających.

Przedstawiony na rysunku nr 10 schemat przedstawia dobre praktyki w zakresie komunikacji procesowej.



Rys. 10. Modelowe podejście do działań związanych z komunikacją dotyczącą procesów w organizacji
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL oraz Carrywater Group S.A.

Komunikację związaną z danym procesem warto odpowiednio zaplanować. Dobrą praktyką jest ustalenie kto i jakimi kanałami informuje uczestników procesu o zmianach w nim zachodzących. Adresaci i sposoby informowania o bieżących wynikach pomiarów procesów są ustalane w ramach definiowania systemu pomiarowego. W przypadku publikacji, rekomendowane jest wspomniane wykorzystanie formatu HTML do udostępniania dokumentacji procesowej poprzez przeglądarkę internetową (w ramach intranetu lub w specjalistycznych aplikacjach obejmujących także tzw. portal procesowy). Dostępne są różne narzędzia do publikowania dokumentacji procesowej. Warto wziąć pod uwagę jednorodne narzędzie umożliwiające użytkownikom modelowanie procesów, prowadzenie ich analizy, publikowanie i zarządzanie dokumentacją procesową oraz uruchamianie procesów poprzez wykorzystanie definiowalnych formatek i mechanizmów workflow. Narzędzia tego rodzaju klasyfikowane są jako BPMS (ang. *Business Process Management Suite*). Nie należy jednak zapominać o tradycyjnych narzędziach do modelowania procesów biznesowych – posiadają również szeroką gamę funkcjonalności związanych z tworzeniem i publikacją dokumentacji procesowej.

Narzędzia i fakt publikacji to jednak nie wszystko. Aby dokumentacja procesowa „żyła” w organizacji należy

zadbać o atrakcyjną formę publikacji oraz dostępność informacji, które skłaniają użytkowników do regularnego odwiedzania miejsca, w którym publikowane są procesy.

Informacją znacznie zwiększającą atrakcyjność repozytorium lub portalu procesowego są dane z prowadzonych pomiarów procesów – publikowane w formie przyjaznych dla użytkownika dashboardów zawsze przyciągają uwagę.

Rzeczą, o której należy bezwzględnie pamiętać jest prowadzenie aktualizacji dokumentacji procesowej. Przy każdej zmianie procesu warto pamiętać o komunikowaniu planowanej zmiany oraz o aktualizowaniu dokumentacji procesu po wdrożeniu zmiany. Badania pokazują, że większość uczestników jako dwa główne powody niskiego wykorzystania portali i repozytoriów procesowych podaje niesatysfakcjonującą ergonomię oraz nieaktualne informacje.

2.6. Związek BPM i IT

Ostatnim zagadnieniem, jakie zdecydowaliśmy się omówić w opracowaniu jest nierozzerwalny związek BPM i IT. Odwiecznym problemem w polskich (i nie tylko) organizacjach jest burzliwa relacja między osobami odpowiadającymi za zarządzanie procesami w firmie a osobami odpowiadającymi za obszar IT. Faktem jest, że w dzisiejszych czasach procesy biznesowe nie mają racji bytu bez odpowiedniego wsparcia ze strony IT. Jednak to prowadzone nieustannie analizy procesów powinny inicjować zmiany obejmujące systemy informatyczne.

37%
Tyle spośród organizacji mających zdefiniowane procesy przyznaje, że identyfikacja procesów zainicjowana była w ramach projektów IT

W rzeczywistości zależność jest często odwrotna – funkcjonalność systemów informatycznych oraz sposób zorganizowania departamentów IT determinuje często przebieg procesów, które są nimi wspierane. Oczywiście dostępne na rynku rozwiązania informatyczne mogą być inspiracją dla Właścicieli Procesów, lecz to oni powinni decydować o ich kształcie.

W trakcie wdrażania procesowego podejścia do zarządzania rekomendowane jest zdefiniowanie również zasad współpracy Biznesu (poszczególnych Właścicieli Procesów) ze służbami IT. IT powinno być potraktowane jak pozostałe departamenty o charakterze wspierającym. Procesy po stronie informatyki powinny mieć zdefiniowane punkty styku z procesami związanymi z funkcjonowaniem systemu zarządzania procesami biznesowymi. W ramach punktów styku określone są warunki przekazywania informacji między Biznesem a IT (wymagania względem systemów informatycznych, zgłaszanie incydentów, zgłaszanie zamówień na katalogowe usługi i produkty IT, itp.). Specyfika i złożoność tych punktów styku spowodowała pojawienie się na rynku standardów, które opisują zasady współpracy IT i Biznesu (model IT Governance). Same procesy po stronie IT również doczekały się kilku frameworków – najpopularniejsze z nich to ITIL oraz COBIT.

Prowadzenie projektów po stronie informatyki powinno w fazie definiowania wymagań funkcjonalnych bazować na jednorodnym repozytorium procesów biznesowych w organizacji.

3. Wnioski

Zarządzanie procesami biznesowymi jest zagadnieniem obecnym w świecie biznesu od lat dziewięćdziesiątych. Koncepcja ta jest przejrzysta, lecz rzeczywistość pokazuje, że skuteczne wdrożenie BPM jest niezwykle trudne. Omówione w raporcie zagadnienia są według badań dojrzałości procesowej prowadzonej przez zespół serwisu PROCESOWCY.PL najczęstszymi źródłami problemów w trakcie implementacji. Większość z opisanych obszarów ma wspólną cechę – odpowiednią komunikację i zaangażowanie odpowiedzialnych osób.

Projektu wprowadzenia koncepcji zarządzania procesami biznesowymi nie da się dobrze zrealizować bez wsparcia ze strony ścisłego kierownictwa organizacji. Często Zarządy podejmują decyzję o wdrożeniu BPM, ale praktycznie w całości powierzają realizację powołanym w tym celu osobom. A tymczasem jest to strategiczne dla organizacji przedsięwzięcie, które determinuje sposób jej funkcjonowania. Dlatego top management poza zaangażowaniem w określonych punktach kontrolnych powinien brać w nim czynny udział – przynajmniej na etapie ustalania procesów strategicznych. Zaangażowanie takie niesie za sobą dodatkowe efekty w postaci motywacji i świadomości wagi przedsięwzięcia w głowach wszystkich zaangażowanych osób.

Odpowiednia komunikacja w trakcie realizacji projektu wdrożenia koncepcji BPM to drugi klucz do sukcesu. Zarządzanie przez procesy to wbrew pozorom ogromna zmiana dla organizacji. Każda tego rodzaju zmiana budzi wśród pracowników opór i nie jest to niczym dziwnym, tym bardziej, że niestety inicjatywy BPM są często dla niedojrzałego kierownictwa wygodną przykrywką dla prostego pojmowania optymalizacji kosztów poprzez zwolnienia. Rolą osób odpowiedzialnych za wdrożenie jest niwelować ten opór poprzez ciągle informowanie o zakresie zmiany, planowanym sposobie implementacji, a przede wszystkim skutkach. Dlatego elementem większości opisanych w niniejszym opracowaniu dobrych praktyk są dobrze przygotowane sesje informacyjne i warsztaty.

Skuteczne projekty wdrożenia zarządzania procesami biznesowymi często w początkowej fazie przypominają pracę u podstaw poprzez szerzenie wiedzy i osvajanie uczestników procesów z tą tematyką. BPM to filozofia postępowania, to zrozumienie tego, że od sposobu wykonanej przez mnie pracy zależy praca osób/zespołów realizujących dalsze kroki w procesie. Dzięki dobrze wdrożonej koncepcji każdy uczestnik procesu zna kontekst swojej pracy i wie, że wnosi wkład w realizację znanych mu celów procesu, a cele procesu ściśle związane są z celami całej firmy.

W aspekcie zarządczym inicjatywa wdrożenia zarządzania procesami lub działania usprawniające konkretne procesy muszą być prowadzone zgodnie ze standardami oraz najlepszymi praktykami dla zarządzania projektami. Istotą projektów tego typu jest

dobre zrozumienie celu projektu oraz mądre ustalenie zakresu oraz sekwencji prac do zrealizowania.

Na koniec warto jeszcze doprecyzować co należy rozumieć pod pojęciem skutecznego wdrożenia koncepcji zarządzania procesami biznesowymi. Dla większości kierowników projektów pewnie jest to wdrożenie w zakładanych ramach czasowych, zgodnie z przyznanym budżetem i zgodnie z ustalonym zakresem. Częściowo tak, ale skuteczne wdrożenie BPM to przede wszystkim to, że od momentu implementacji organizacja podlega ustrukturyzowanym procesom ciągłego doskonalenia.

Koordynatorzy przygotowania raportu:

Katarzyna Szoltys

Starszy Konsultant, Carrywater Group S.A.

katarzyna.szoltys@carrywater.com

+48 515.065.091

Łukasz Tartanus

PROCESOWCY.PL

lukasz.tartanus@procesowcy.pl

+48 608.612.431