

Luty 2013

PROCESOWCY.PL

wszystko o zarządzaniu
procesami biznesowymi

dojrzałość procesowa polskich organizacji

*podsumowanie II edycji
badania dojrzałości procesowej
polskich organizacji*

raport przygotowany przez serwis PROCESOWCY.PL

partnerzy merytoryczni



wszelkie prawa zastrzeżone

Wstęp	3
-------	---

Informacje ogólne	4
-------------------	---

Geneza	4
--------	---

Cel i zakres badania	4
----------------------	---

Respondenci	6
-------------	---

Wyniki badania	9
----------------	---

Dojrzałość procesowa subiektywnie	9
-----------------------------------	---

Oczekiwania względem BPM	11
--------------------------	----

Rola kierownictwa	13
-------------------	----

Właścicielstwo procesów	14
-------------------------	----

BPM a strategia	15
-----------------	----

BPM a zarządzanie jakością	16
----------------------------	----

BPM a IT	17
----------	----

Stosowane standardy	18
---------------------	----

Podejście do dokumentowania	19
-----------------------------	----

Podejście do zarządzania	20
--------------------------	----

Podsumowanie	22
--------------	----

Partnerzy	23
-----------	----

Carrywater	23
------------	----

Software AG	24
-------------	----

Wstęp

Niniejszy raport stanowi podsumowanie drugiej edycji badania dojrzałości procesowej polskich organizacji. Poprzednie badanie przeprowadziliśmy w marcu 2010 roku. Polskie organizacje okazały się stosunkowo świadome procesowo – wyniki pokazały, że tylko 4% przedsiębiorstw i instytucji to organizacje, w których procesy są przypadkowe, niepowtarzalne i nieopisane. Aż 38% organizacji miało w 2010 roku procesy zdefiniowane, mierzone, ale niezarządzane. Głównym wnioskiem wyciągniętym z badania było to, że polskie firmy i instytucje chętnie definiują i opisują swoje procesy, ale brakuje im energii, aby wykończyć procesy i ich mierniki do zarządzania organizacją, do wykorzystywania danych pomiarowych jako głównej informacji zarządczej umożliwiającej ciągłe doskonalenie.

Raport podsumowujący badanie dojrzałości procesowej przeprowadzone w 2010 roku spotkał się z dużym uznaniem wśród osób zajmujących się na co dzień zarządzaniem procesami oraz – co nas szczególnie cieszy – wśród osób, dla których zarządzanie procesami było czymś nowym. Wyniki badania stały się punktem odniesienia dla wielu dyskusji wśród społeczności skupionej wokół serwisu PROCESOWCY.PL. Opracowanie spotkało się z dużym zainteresowaniem mediów. Byliśmy poproszeni w podzielenie się wynikami badania na kilkunastu konferencjach. Wiemy, że raport stał się inspiracją i podstawowym źródłem informacji dla kilku prac doktorskich.

Badanie podsumowane niniejszym raportem przeprowadzone zostało w dwóch wymiarach: ilościowym i jakościowym. Część ilościowa bazowała na ankiecie internetowej, którą wypełniaty osoby zapewniające reprezentatywność próby (różne stanowiska, różne branże, różne lokalizacje, różna wiedza o zarządzaniu procesowym). Udało się nam zebrać 164 poprawnie wypełnione ankiety. Część jakościowa to wywiady pogłębione przeprowadzone z przedstawicielami dziewięciu dużych przedsiębiorstw o rozpoznawalnej marce. Wywiady prowadzone były według spójnego scenariusza. Informacje pozyskane z wywiadów pomogły nam w interpretacji i wzmocnieniu danych ilościowych. Raport wzbogacony został o szereg cytatów z wypowiedzi osób, z którymi przeprowadziliśmy wywiady.

Mam nadzieję, że niniejszy raport będzie dla Państwa inspirujący w dalszych działaniach związanych z zarządzaniem procesami biznesowymi w Państwa firmach i instytucjach.

Życzę miłej lektury!



Łukasz Tartanus
PROCESOWCY.PL
tel. +48 608.612.431
lukasz.tartanus@procesowcy



Ogólne informacje

Geneza

Badanie podsumowane niniejszym raportem to kontynuacja inicjatywy rozpoczętej w 2010 roku. Właśnie wtedy zespół serwisu PROCESOWCY.PL, po szeregu mniej lub bardziej formalnych i mniej lub bardziej zaciętych dyskusji, podjął decyzję o przeprowadzeniu w pełni obiektywnego badania, które miałoby odpowiedzieć na podstawowe pytanie – jak na szczeblach dojrzałości procesowej pozycjonują się polskie organizacje? Reakcje, z jakimi spotkała się poprzednia edycja raportu, przerosły nasze najśmielsze oczekiwania i zaostrzyły nasze apetyty na stworzenie w Polsce ośrodka opiniotwórczego w zakresie zarządzania procesami biznesowymi. W międzyczasie przeprowadziliśmy kolejne badania. Porównaliśmy funkcjonalności dostępnych na polskim rynku narzędzi do modelowania procesów i narzędzi wspierających zarządzanie procesami. Zbadaliśmy również dojrzałość procesów rozwoju systemów informatycznych. W minionym roku bazując na dotychczasowych doświadczeniach i wiedzy społeczności skupionej wokół serwisu PROCESOWCY.PL wydaliśmy zbiór najlepszych praktyk we wdrażaniu koncepcji BPM.

Przyszedł jednak czas na kontynuację naszego szandarowego przedsięwzięcia – ogólnego badania dojrzałości procesowej polskich organizacji. Ponad 2,5 roku odstępu między badaniami daje nam możliwość wychwycenia zmian w stosunku do poprzednich wyników.

Cel i zakres

Celem badania pozostaje spozycjonowanie polskich organizacji na szczeblach dojrzałości procesowej. W drugiej edycji możemy sobie pozwolić na poszerzenie celu o zbadanie zmian, jakie zaszły od badania przeprowadzonego w 2010 roku.

Wykorzystane w badaniu poziomy dojrzałości procesowej zostają analogiczne do wykorzystanych w 2010 roku (rys. 1.), lecz dla przypomnienia poniżej zamieszczone zostały krótkie opisy poszczególnych poziomów.



Rys. 1. Poziomy dojrzałości procesowej wykorzystane w badaniu
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

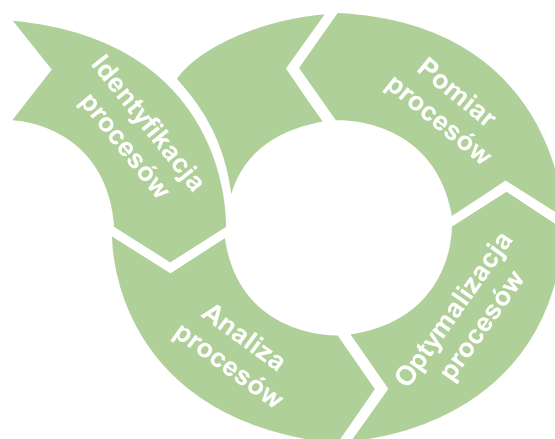
Pierwszy poziom to brak świadomości, iż realizowana praca przebiega lub przebiegać może w formie procesów, czyli logicznych sekwencji czynności, które mają przynieść oczekiwany efekt przy wykorzystaniu istniejących zasobów. W firmach i instytucjach znajdujących się na tym poziomie dojrzałości procesowej wyczuwalny jest chaos organizacyjny. Trudno jasno przypisać odpowiedzialności za poszczególne czynności do odpowiednich ról i funkcji. Sposób realizacji poszczególnych czynności nie jest jasno opisany i udokumentowany, a co za tym idzie zazwyczaj czynności te nie są wykonywane w powtarzalny sposób, który daje firmie wartość dodaną dzięki specjalizacji i automatyzacji.

Na drugim poziomie dojrzałości procesowej pojawia się świadomość, że czynności realizowane przez poszczególne funkcje mają na siebie wpływ, że praca realizowana w ramach jednego departamentu stanowi punkt wyjścia dla innego departamentu zaangażowanego w ten sam ciąg czynności – czyli w ten sam proces. Czynności stają się powtarzalne. Brak jest natomiast opisów poszczególnych procesów oraz ich miar stanowiących podstawę do zarządzania procesami.

Poziom trzeci to pełna świadomość istnienia procesów, która ugruntowana jest dokumentacją składającą się zazwyczaj z map procesów oraz opisów poszczególnych kroków, które są powtarzalne i często zautomatyzowane. Brakuje natomiast systemu miar zapewniających informację o tym, czy cele procesów są realizowane.

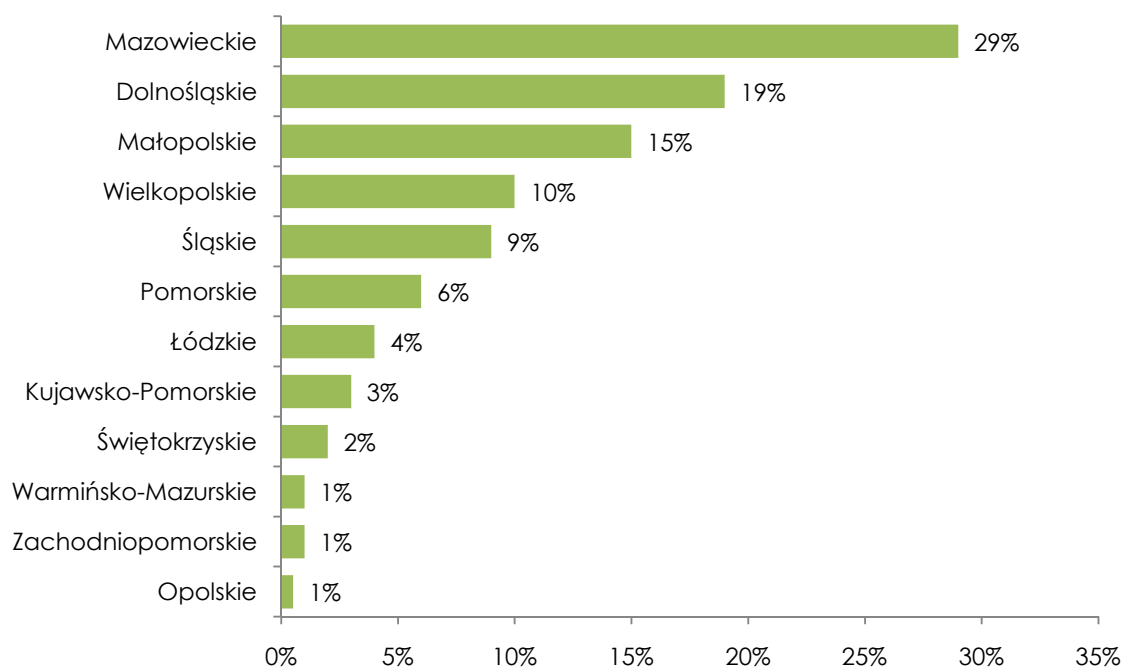
Czwarty poziom to także pełna świadomość zachodzących w organizacji procesów oraz zdefiniowany system pomiarowy. Na poziomie tym informacje pochodzące z pomiarów procesów nie są przekładane na decyzje zarządcze, przez co organizacja nie osiąga głównej korzyści płynącej z procesowego podejścia do zarządzania – ciągłego doskonalenia.

Na piątym poziomie dojrzałości mamy do czynienia z organizacją świadomą procesów w niej zachodzących. Co najważniejsze cele strategiczne organizacji skaskadowane są na cele poszczególnych procesów, a system pomiarowy dostarcza kierownictwu informacji wykorzystywanej do zwiększania efektywności poprzez działania usprawniające. Piąty poziom dojrzałości to zobrazowany na rysunku nr 2 system zarządzania procesami biznesowymi, który w pierwszej iteracji polega na identyfikowaniu procesów w firmie, na analizie procesów i na podejmowaniu decyzji zarządczych bazujących na przeprowadzonej analizie (najczęściej decyzje te dotyczą usprawnień analizowanych procesów). Każda następna iteracja to pomiar procesów, analiza danych z pomiaru i ewentualnie kolejne usprawnienia – to swego rodzaju perpetuum mobile, ponieważ raz wprowadzony w ruch system zarządzania procesami biznesowymi powinien być narzędziem ciągłego dążenia do doskonałości.



Rys. 2. Cykl ciągłego doskonalenia procesów mający zastosowanie na najwyższym poziomie dojrzałości procesowej
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Respondenci

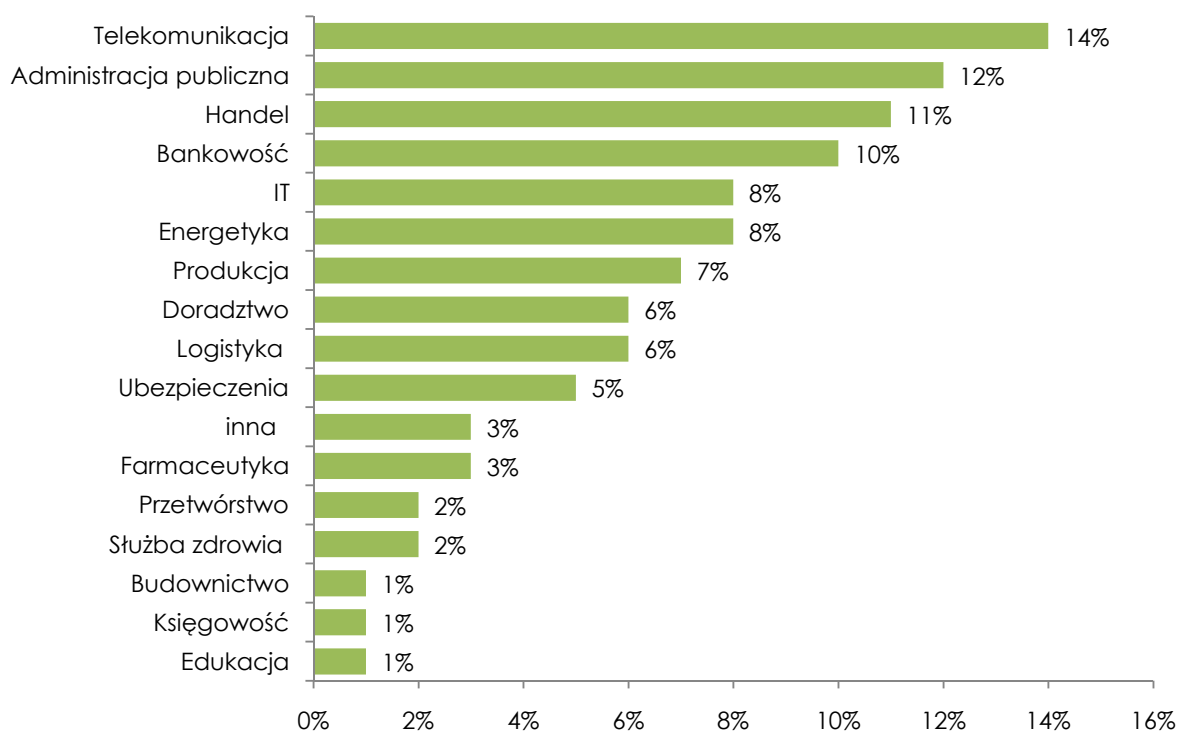


Rys. 3. Podział respondentów ze względu na województwo - lokalizację reprezentowanej firmy/instytucji
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Tegoroczna edycja badania nie przyniosła spektakularnych zmian jeśli chodzi o lokalizację działalności organizacji, które wzięły udział w przedsięwzięciu. Dzięki wyłożonej pracy polegającej na dotarciu do potencjalnych respondentów reprezentujących różne lokalizacje, różne branże, różną skalę działalności, różną świadomość procesową zniwelowane zostały znaczące różnice między ilościami respondentów z poszczególnych województw. Większość respondentów reprezentowało firmy i instytucje funkcjonujące na terenie województwa mazowieckiego – 29% ogółu badanych (w roku 2010 było to 38% ogółu badanych). Drugim obszarem najliczniej reprezentowanym w badaniu jest województwo dolnośląskie – 19% ogółu respondentów (w roku 2010 było to 18% ogółu badanych).

Trzecim pod względem liczby osób biorących udział w badaniu był region małopolski – 15% (w roku 2010 było to 8%). Kolejne województwa reprezentowane w badaniu to: wielkopolskie (10%), śląskie (9%), pomorskie (6%), łódzkie (4%), kujawsko-pomorskie (3%), świętokrzyskie (2%), warmińsko-mazurskie (1%), zachodniopomorskie (1%) oraz opolskie (1%). W badaniu zabrakło reprezentacji województwa lubelskiego, lubuskiego, podlaskiego oraz podkarpackiego.

Udział przedstawicieli firm reprezentujących poszczególne regiony w dużym stopniu odzwierciedla aktywność biznesową i dynamikę rozwoju gospodarczego poszczególnych województw.



Rys. 4. Podział respondentów ze względu na reprezentowaną branżę.
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

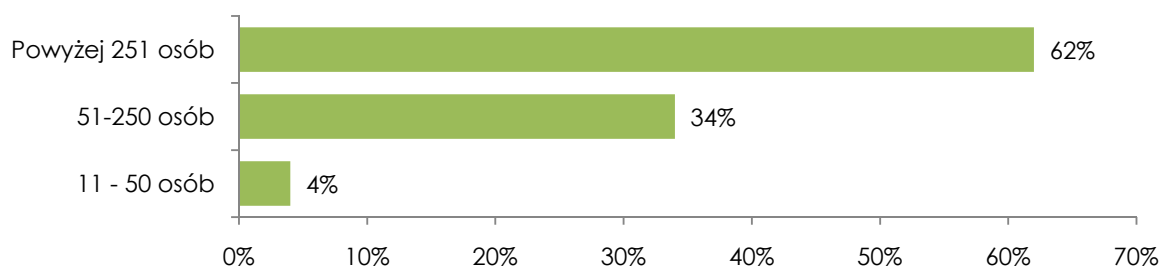
Telekomunikacja jest branżą najliczniej reprezentowaną w tegorocznej edycji badania – 14% respondentów to przedstawiciele firm związanych z telekomunikacją. W poprzednim badaniu najwięcej ankiet pochodziło z branży IT (16%).

Drugą grupą pod względem liczby respondentów jest administracja publiczna – 12% respondentów (9% w poprzedniej edycji badania).

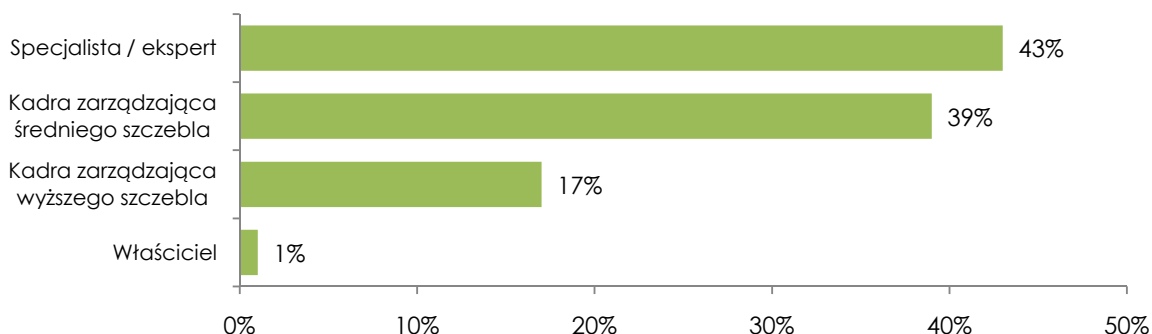
Kolejne branże to: handel (11% respondentów), bankowość (10% respondentów), energetyka (8% respondentów), IT (8% respondentów), produkcja (7% respondentów), logistyka (6% respondentów), doradztwo (6% respondentów), ubezpieczenia (5% respondentów), farmaceutyka (3% respondentów), inna (3% respondentów), służba zdrowia (2% respondentów), przetwórstwo (2% respondentów), edukacja

(1% respondentów), księgowość (1% respondentów), budownictwo (1% respondentów).

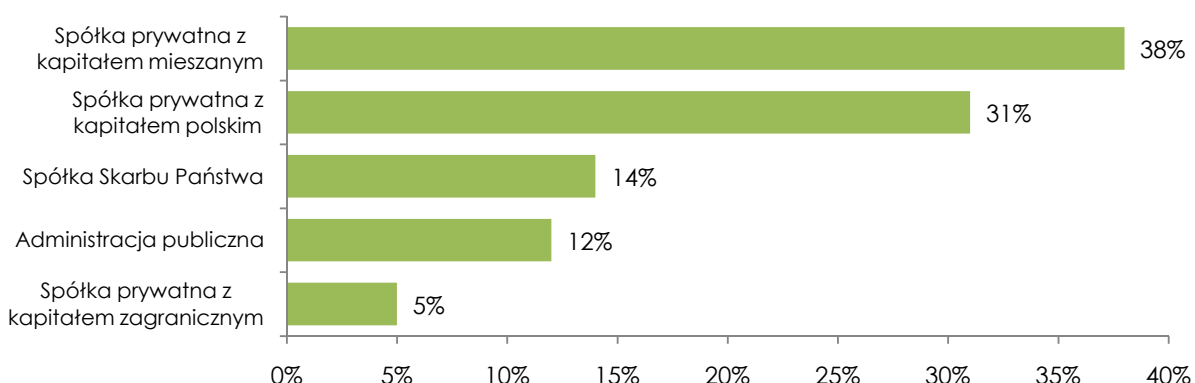
Pod względem wielkości zatrudnienia w badaniu dominowały organizacje zatrudniające powyżej 251 osób – aż 62% osób biorących udział w badaniu reprezentowało firmy i instytucje o takiej skali działalności. Organizacje zatrudniające 51-250 osób stanowiły 34% ogółu badanych. Trzecią grupą – najmniej liczną – były instytucje i firmy o zatrudnieniu między 11 a 50 osób. Stanowiły one 4% ogółu badanych. W tegorocznej edycji badania nie wzięły udziału przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do 10 osób. Graficzne zobrazowanie podziału respondentów ze względu na wielkość organizacji przedstawione zostało na rysunku nr 5.



Rys. 5. Podział respondentów ze względu na wielkość reprezentowanej organizacji.
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL



Rys. 6. Podział respondentów ze względu na rolę/funkcję pełnioną w reprezentowanej organizacji.
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL



Rys. 7. Podział respondentów ze względu na formę własności organizacji.
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

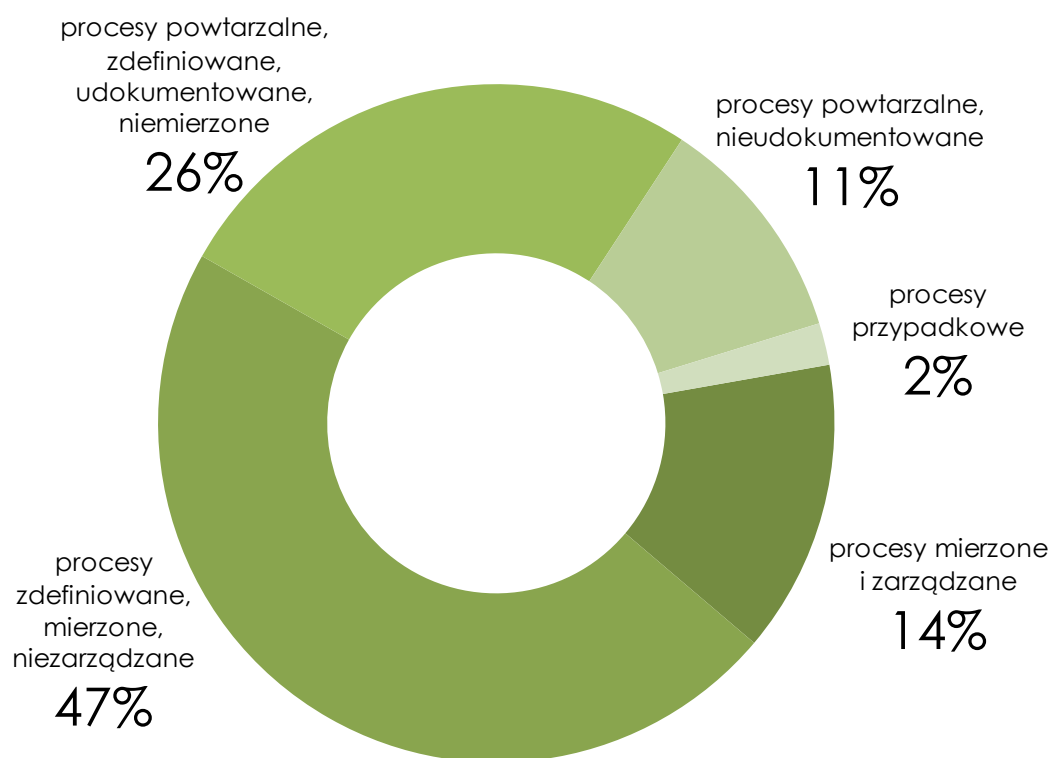
Osoby biorące udział w badaniu pełniły w swoich organizacjach następujące role/funkcje: specjalista/ekspert (43% ogółu badanych), kadra zarządzająca średniego szczebla (39% ogółu respondentów), kadra zarządzająca wyższego szczebla (17% ogółu respondentów) oraz właściciel (1% ogółu respondentów). Graficzne zobrazowanie podziału respondentów ze względu na pełnioną rolę/funkcję przedstawione zostało na rysunku nr 6.

Dominującą formą własności organizacji, które wzięły udział w badaniu jest spółka prywatna z kapitałem mieszanym (38% ogółu respondentów). Kolejną grupą są spółki prywatne z kapitałem polskim (31% ogółu respondentów). Pozostałe formy własności to: spółki Skarbu Państwa (14% ogółu respondentów), administracja publiczna (12% ogółu respondentów) oraz spółki prywatne z kapitałem zagranicznym (5% ogółu respondentów).

Wyniki badania

Dojrzałość procesowa subiektywnie

Analogicznie do poprzedniej edycji badania w pierwszym „merytorycznym” pytaniu ankiety poprosiliśmy respondentów o subiektywną ocenę dojrzałości procesowej reprezentowanych przez nich organizacji.



Rys. 8. Subiektywna ocena dojrzałości procesowej (wszyscy respondenci)
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

W tegorocznej edycji badania tylko 2% osób stwierdziło, że procesy w ich organizacjach są przypadkowe i nie mają cechy powtarzalności. 11% respondentów przyznało, że procesy istnieją, lecz nie są udokumentowane. Do posiadania dokumentacji procesowej i do braku systemu miar procesów przyznało się 26% biorących udział w badaniu. Największa liczba re-

spondentów (47%) stwierdziła, że procesy są zidentyfikowane, opisane, mierzone, lecz nie są zarządzane. Pełnię procesowego profesjonalizmu – czyli procesy zidentyfikowane, mierzone i zarządzane – deklaruje 14% osób. Porównanie wyników subiektywnej oceny dojrzałości procesowej z roku 2010 z wynikami tegorocznymi przedstawione zostało na rysunku nr 9.



Rys.9. Subiektywna ocena dojrzałości procesowej (wszyscy respondenci) – porównanie wyników z 2010r. i 2013r.
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Zestawienie wyników bieżącego badania z wynikami z 2010 roku pokazuje, że zmniejszyła się liczba organizacji, w których procesy są przypadkowe – z 4% do 2%. Zmniejszeniu uległa też liczba organizacji z procesami powtarzalnymi, lecz nieudokumentowanymi (z 17% do 11%) oraz organizacji z procesami udokumentowanymi, ale niemierzonymi (z 29% do 26%). Bardzo znaczący wzrost nastąpił w grupie firm i instytucji z procesami zdefiniowanymi, opisanymi, mierzonymi, ale niezarządzanymi (z 38% do 47%). Na najwyższym poziomie dojrzałości procesowej nastąpił umiarkowany wzrost – organizacji zarządzających swoimi procesami jest o 2 punkty procentowe więcej, niż w 2010 roku (zmiana z 12% do 14% respondentów).

Zmiany poszczególnych poziomów są dowodem na to, że polskie organizacje sukcesywnie zwiększają swoją świadomość procesową, wspinając się po szczeblach dojrzałości. Niepokojące jest natomiast to, że przyrost liczby organizacji na najwyższym poziomie dojrzałości jest o wiele mniejszy niż przyrost liczby organizacji, które mają procesy zdefiniowane, mierzone, ale niezarządzane. Wywiady pogłębione pomogły nam potwierdzić tezę związaną z tą obserwacją – niestety duża część polskich

organizacji utożsamia zarządzanie z kontrolowaniem. Dane pochodzące z pomiarów procesów bardzo często wykorzystywane są tylko do weryfikacji poprawności wykonywanej pracy oraz do rozliczania poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników. W działaniach tych brakuje rzeczowej analizy wyników w kontekście celów procesów. Brakuje również ustrukturyzowanego podejścia polegającego na prezentowaniu i omawianiu wyników pomiarów w odpowiednio dobranym gronie, na ustalaniu działań do podjęcia w celu poprawy wyników oraz na weryfikacji statusu i efektów działań zaplanowanych podczas poprzednich cykli raportowania wyników pomiarów procesów. Tylko zastosowanie cyklicznych przeglądów wyników oraz podejmowanie akcji zaradczych można uznać za elementy obowiązującego systemu zarządzania procesami umożliwiającego ciągłe doskonalenie organizacji. Warte uwagi jest również podejście do ciągłego doskonalenia - najczęściej po osiągnięciu i utrzymywaniu się poszczególnych wskaźników na zadawalającym poziomie nie następuje weryfikacja obowiązujących celów, ani „podniesienie poprzeczki” w kontekście wartości oczekiwanych.

Oczekiwania względem BPM

Cztery najczęściej wymieniane korzyści oczekiwane z wdrożenia zarządzania procesami to: poprawa efektywności (wskazana przez 93% respondentów mających możliwość wielokrotnego wyboru), lepsze przygotowanie się organizacji do wdrożeń narzędzi IT (56% respondentów mających możliwość wielokrotnego wyboru), zwiększenie satysfakcji klienta (32% respondentów mających możliwość wielokrotnego wyboru) oraz poprawa jakości (28% respondentów mających możliwość wielokrotnego wyboru). Wszystkie wymieniane oczekiwane korzyści zostały przedstawione poniżej.



Rys. 10. Najczęściej oczekiwane korzyści z wdrożenia procesowego podejścia do zarządzania
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Większość respondentów wskazując poprawę efektywności jako najważniejszą oczekiwaną korzyść z wdrożenia zarządzania procesowego skupia się na działaniach optymalizacyjnych prowadzących do ograniczania kosztów. Zdecydowanie rzadziej deklarowano, że podejście procesowe wykorzystywane jest do wymagających nakładów przedsięwzięć rozwojowych, wpływających na wzrost sprzedaży, szybkość dostarczania usług i produktów na rynek, zwiększanie jakości. Niestabilna sytuacja ekonomiczna i jej bezpośredni wpływ na kondycję działających na rynku organizacji sprawiają, że zarządzający przedsiębiorstwami dokonują bardziej bezpiecznych wyborów, skupiając się na podnoszeniu efektywności i osiąganiu oczekiwanych wyników poprzez ograniczanie kosztów. Zmianą, którą można zaobserwować pomimo ciężkiej sytuacji rynkowej jest to, że firmy coraz rzadziej decydują się na przedsięwzięcia polegające na ograniczaniu kosztów poprzez



Jednym z priorytetów na najbliższe lata dla Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa jest wdrożenie procesowego podejścia do zarządzania organizacją.

Obecnie duża część procesów jest zmapowana i udokumentowana. Procesy zazwyczaj były opisywane na potrzeby projektów informatycznych. Chcemy zrobić następny krok. W najbliższym czasie będziemy pracowali nad tym, aby zidentyfikowane procesy opomiarować i wdrożyć usystematyzowane mechanizmy raportowania mierników.

Jestem przekonana, że poprzez usprawnienie procesów zwiększymy naszą efektywność. Nastawiamy się zarówno na usprawnienia wynikające z wdrażania nowych technologii i rozwiązań zarządczych oraz na drobne usprawnienia niewymagające dużych nakładów inwestycyjnych. Wbrew pozorom często to właśnie drobne zmiany dają organizacjom o skali działalności podobnej do PGNiG największe korzyści.



Grażyna Piotrowska-Oliwa
Prezes Zarządu PGNiG S.A.

radikalne zmniejszanie zatrudnienia. W przeszłości nadużywany argument uzasadniającym tego rodzaju decyzje była przeprowadzona analiza procesów biznesowych. Osoby zajmujące się zawodowo zarządzaniem procesami biznesowymi borykają się do dzisiaj z problemem ludzkiego oporu przed projektami optymalizacyjnymi, ponieważ większości pracowników kojarzą się one ze zwolnieniami. Tym bardziej pocieszające jest coraz częściej spotykane podejście do ograniczania kosztów poprzez drobne zmiany z procesach (a często nawet w sposobie wykonywania konkretnych czynności), które przy odpowiednim efekcie skali przynoszą bardzo wymierne korzyści. Podejście takie ma swoje korzenie w Lean Manufacturing, który w ostatnich latach zyskał w Polsce na popularności – nie tylko w firmach produkcyjnych, ale także jako Lean Management w organizacjach o charakterze usługowym.

Drugą, najczęściej wskazywaną przez respondentów oczekiwaną z wdrożenia zarządzania procesowego korzyścią jest lepsze przygotowanie do wdrożeń systemów informatycznych. Z pewnością wpływ na takie oczekiwania ma to, że nadal duża część przedsięwzięć procesowych jest inicjowana przez przedstawicieli IT, przy okazji wdrażania narzędzi informatycznych.

Kolejną wskazywaną korzyścią jest zwiększenie satysfakcji klienta. Przeprowadzone w ramach badania wywiady potwierdzają, że perspektywa klienta (szczególnie klienta zewnętrznego) jest coraz częściej brana pod uwagę podczas definiowania celów procesów. Świadomi Właściciele Procesów wiedzą, że produkty powstające w ramach poszczególnych procesów trafiają do klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Mierniki procesów coraz częściej zawierają elementy związane z satysfakcją klienta. W przypadku klienta końcowego są to zazwyczaj dane pochodzące z



W Polkomtelu zarządzanie procesowe miało swój początek w obszarze obsługi Klienta oraz było powiązane z wdrożeniem systemu zarządzania jakością. Zarządzanie procesami w skali firmy polega na zapewnieniu, aby każdy proces posiadał właściciela, wsparciu właścicieli przy dokumentowaniu procesów, ich nadzorowaniu oraz inicjowaniu działań optymalizacyjnych. Doskonalenie działalności operacyjnej znacznie ułatwiają rozwinięte narzędzia monitorowania, pozwalające menedżerom podejmować decyzje w oparciu o konkretne wskaźniki (np. poziom satysfakcji klienta, czas obsługi, koszty i efektywność) oraz pojawiające się trendy w biznesie, często w odniesieniu do innych firm, nie tylko telekomunikacyjnych. Sercem naszego systemu zarządzania jest architektura systematyzująca i grupująca procesy biznesowe. Najwyższy poziom architektury to obszary biznesu – jest to poziom strategiczny. Niższy poziom to mega procesy, które są zdekomponowane na procesy, podprocesy, aż do poziomu czynności i działań. Stopień szczegółowości opisu pozostawiamy w naszej organizacji do decyzji menedżerom zarządzającym danym procesem.



Konrad Frydrych
Ekspert ds. Systemów Zarządzania
Polkomtel sp. z o.o.

przeprowadzonych badań satysfakcji oraz dane pomiarowe z procesów reklamacyjnych. Niektóre organizacje idą krok dalej i w celach personalnych wszystkich pracowników (bez względu na ich miejsce i rolę w organizacji) uwzględniają oczekiwane poziomy zadowolenia klientów końcowych. Dzięki takiemu podejściu nawet uczestnicy procesów wsparciowych nabierają świadomości, że ich praca pośrednio wpływa na zadowolenie klienta. Nieco gorzej przedstawia się sytuacja związana z satysfakcją klienta wewnętrznego. Śledzenie satysfakcji na tym poziomie powinno odbywać się z użyciem uzgodnionych wewnętrznych poziomów świadczenia usług (tzw. OLA – Operational Level Agreement). W większości organizacji panuje jednak przekonanie, że satysfakcja klienta wewnętrznego jest kwestią drugorzędną.

Czwartą najczęściej wskazywaną korzyścią z wdrożenia zarządzania procesami jest poprawa jakości. Zależność ta została szerzej opisana w podrozdziale „BPM a zarządzanie jakością”.

Rola kierownictwa

Przeprowadzone w ramach badania wywiady pogłębione potwierdziły, że jednym z najbardziej istotnych czynników powodzenia dla projektów polegających na wdrażaniu podejścia procesowego jest zaangażowanie ścisłego kierownictwa firmy. Ze względu na często spotykane obawy i idący za nimi opór pracowników niezmiernie istotne okazuje się zaangażowanie ścisłego kierownictwa (Zarządu) w komunikację związaną z tego rodzaju projektami. To Zarząd, a nie kierownik projektu, powinien w jasny sposób komunikować cele i zakres planowanych zmian.

Uczestnicy badania reprezentujący organizacje dojrzałe procesowo potwierdzają, że to ścisłe kierownictwo odgrywało wiodącą rolę podczas definiowania architektury procesów na poziomie strategicznym. Podejście takie zwiększa szanse na to, że cele strategiczne organizacji będą możliwe do skaskadowania na cele poszczególnych procesów biznesowych.

Nie bez znaczenia pozostaje również codzienna postawa kierownictwa. Mówienie „językiem procesowym”, używanie raportów z pomiarów procesów, a przede wszystkim okazywanie swoim zachowaniem poparcia dla wdrażanego podejścia procesowego – takie postawy w naturalny sposób schodzą na niższe poziomy organizacji i motywują pracowników.

Wywiady pogłębione wskazują, że postawa kierownictwa w wielu przedsiębiorstwach stopniowo zmienia się i zaangażowanie w inicjatywy procesowe wzrasta. Nie zmienia się natomiast różnica w postrzeganiu dojrzałości procesowej organizacji reprezentowanych przez osoby biorące udział w ilościowej części badania. Kadra kierownicza wyższego stopnia i właściciele postrzegają swoje organizacje o wiele bardziej optymistycznie, niż specjaliści i kadra zarządzająca średniego szczebla. Wszyscy respondenci będący właścicielami reprezentowanych organizacji deklarują, że ich firma jest na najwyższym poziomie dojrzałości procesowej – jest zarządzana procesowo. Na ten sam poziom dojrzałości wskazuje 43% respondentów reprezentujących kadre kierowniczą wyższego szczebla. Dla porównania – wśród kadry kierowniczej średniego szczebla najwyższy poziom jest wskazywany zaledwie przez 6%, a wśród specjalistów/ekspertów przez zaledwie 3%. Różnice w postrzeganiu dojrzałości mogą wynikać właśnie ze zbyt małego zaangażowania kadry kierowniczej w przedsięwzięcia procesowe. Udział ścisłego kierownictwa często ogranicza się do uruchomienia projektu polegającego na wdrożeniu koncepcji BPM. Brakuje bieżącego zaangażowania, które mogłoby sprawić, że subiektywna ocena dojrzałości procesowej nie byłaby taka wysoka. Różnice zostały przedstawione w tabeli nr 1.



Jesteśmy w komfortowej sytuacji, ponieważ nasz Zarząd od początku zdawał sobie sprawę z tego, że powodzenie wdrożenia procesowego podejścia do zarządzania organizacją uzależnione będzie przede wszystkim od postawy kierownictwa na wszystkich szczeblach zarządzania. Netia zaczęła przygodę z zarządzaniem procesowym od zmiany stereotypów myślenia o swojej pracy wśród pracowników. Jeszcze bez konkretnych metodyk, notacji, narzędzi kierownictwo zaczęło propagować horyzontalne postrzeganie realizowanych zadań. Zarząd i menadżerowie na bieżąco uświadamiali pracowników o tym, że nie jesteśmy organizacją silosową, składającą się z poszczególnych pionów i departamentów, tylko systemem naczyń połączonych, w którym satysfakcja klienta jest wynikiem działań całej firmy. Jestem przekonany, że bez takiej postawy naszego kierownictwa wdrożenie zarządzania procesowego nie udałoby się. Podejście procesowe wpisało się w DNA naszej firmy.



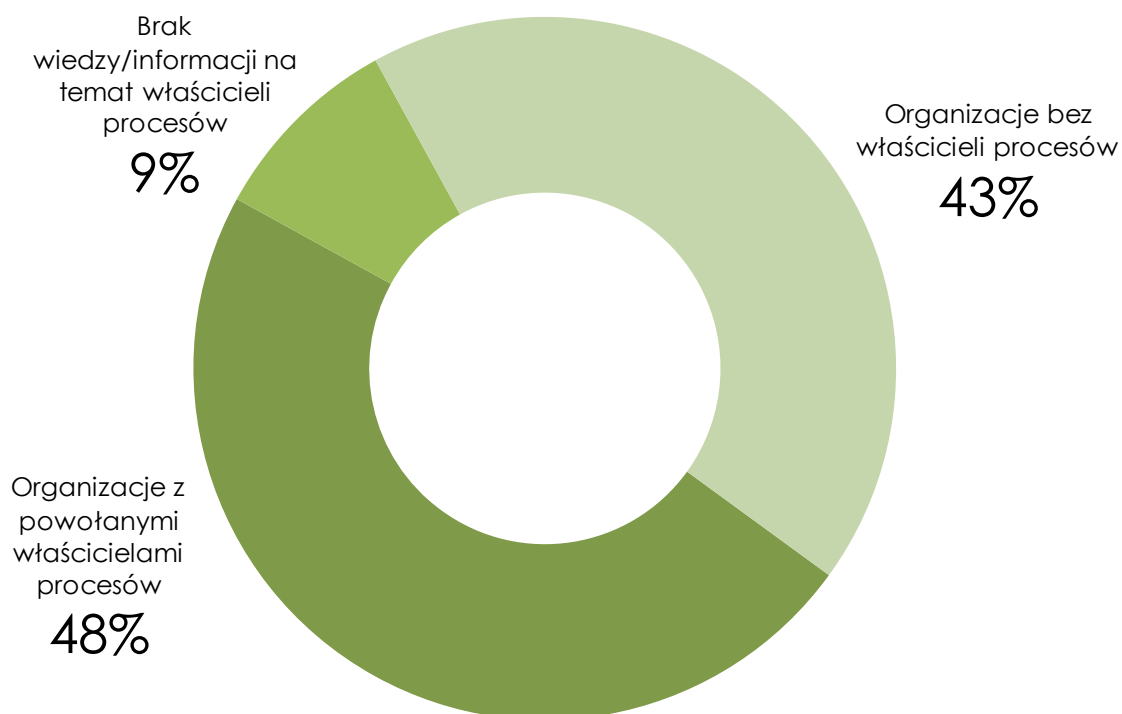
Piotr Łęczycki
Kierownik Działu Optymalizacji Procesów i Jakości
Netia S.A.

Pełniona rola/funkcja	Subiektywna ocena dojrzałości procesowej					
	procesy mierzone i zarządzane	procesy zdefiniowane, mierzone, niezarządzane	procesy powtarzalne, zdefiniowane, udokumentowane, niemierzone	procesy powtarzalne, nieudokumentowane	procesy przypadkowe	łącznie
Właściciel	100%	-	-	-	-	100%
Kadra zarządzająca wyższego szczebla	43%	50%	7%	-	-	100%
Kadra zarządzająca średniego szczebla	6%	64%	25%	5%	-	100%
Specjalista / ekspert	3%	10%	42%	35%	10%	100%

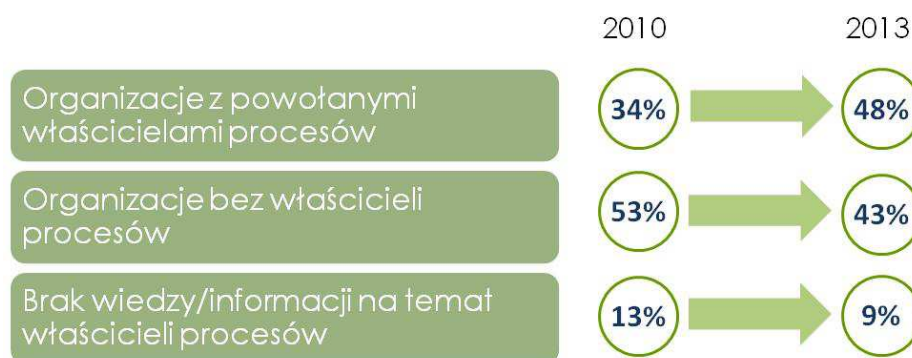
Tab.1. Różnice w postrzeganiu dojrzałości procesowej ze względu na pełnioną rolę/funkcję
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Właścicielstwo procesów

Spośród organizacji, które mają co najmniej zidentyfikowane procesy biznesowe 48% deklaruje również funkcjonowanie roli właściciela procesów. W porównaniu z poprzednią edycją badania jest to wzrost o 14 punktów procentowych.



Rys.11. Właścicielstwo procesów (wśród organizacji mających zidentyfikowane procesy)
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL



Rys. 12. Właścicielstwo procesów (organizacje z procesami co najmniej zidentyfikowanymi) – porównanie wyników z 2010r. i 2013r.
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Funkcjonowanie roli właściciela procesu jest jednym z kluczowych elementów systemu zarządzania procesami. Wzrost liczby organizacji z powołanymi właścicielami procesów jest jednym z argumentów potwierdzającym wzrost ogólnej dojrzałości procesowej polskich organizacji w stosunku do badania przeprowadzonego w 2010 roku. Wciąż większość właścicieli procesów jest reprezentantami kadry kierowniczej – 83% właścicieli procesów to menedżerowie.

„ Poziom dojrzałości procesowej w naszej organizacji jest zróżnicowany i zależy od lidera danego obszaru. Procesy posiadające silnych Właścicieli, którzy utożsamiają się z koncepcją BPM są zarządzane poprzez bieżącą weryfikację poziomów wskaźników. Cykliczne przeglądy procesów pozwalają ocenić poziom realizacji celów, zidentyfikować pojawiające się problemy oraz zaadresować je w organizacji. Celem wdrożenia zarządzania procesowego w Telekomunikacji Polskiej było przede wszystkim poprawienie efektywności oraz zwiększenie satysfakcji klientów..



Halina Pomykała
Kierownik Zarządzania
Procesami
Telekomunikacja Polska

BPM a strategia

W dojrzałej organizacji system zarządzania procesami jest narzędziem umożliwiającym weryfikację realizacji celów strategicznych firmy na poziomie operacyjnym. Cele procesów wynikają z celów strategicznych. Są również bezpośrednio połączone z celami personalnymi. Takie skaskadowanie celów umożliwiać powinno, przy użyciu odpowiednich mierników procesów, agregowanie danych pomiarowych, a uzyskiwane informa-

„ Większość procesów w Energa Obsługa i Sprzedaż jest zidentyfikowana, opisana oraz mierzona. Dla kluczowych procesów uruchomione zostały mechanizmy zarządcze polegające na raportowaniu wyników pomiarów. Zostały powołane role procesowe oraz Rada Procesów, która jest ciałem decyzyjnym kształtującym architekturę procesów oraz ustalającym zasady zarządzania procesami w organizacji. Cele procesów są skorelowane z celami strategicznymi, natomiast powiązanie celów procesów z celami personalnymi jest w naszym przypadku trudne do wykonania ze względu na obowiązujące umowy społeczne i mało elastyczny system motywacyjny.



Piotr Merkel
Pełnomocnik Zarządu ds.
Kluczowych Projektów
Energa Obsługa i Sprzedaż

cje zarządcze powinny obrazować stopień realizacji celów strategicznych. W rzeczywistości stworzenie powiązania celów strategicznych z celami procesów i celami personalnymi okazuje się często najtrudniejszym elementem podczas wdrożenia systemu zarządzania procesami biznesowymi.

Tegoroczne wyniki badania ilościowego ponownie pokazują, że polskie organizacje nie radzą sobie z logicznym łączeniem celów strategicznych, celów procesów i mierników. Wśród firm i instytucji oceniających się jako organizacje, które zarządzają procesami 15% to podmioty bez określonych celów procesów. Wśród firm i instytucji oceniających się jako organizacje, które mierzą procesy 31% to podmioty bez określonych celów procesów. Mierniki nie są zdefiniowane w 5% firm deklarujących zarządzanie procesami. W grupie organizacji deklarujących poziom dojrzałości polegający na zdefiniowaniu, opisaniu i opomiarowaniu procesów aż 6% jednocześnie twierdzi, że nie posiada mierników procesów. Pogłębia się więc paradoks polegający na tym, że więcej organizacji posiada mierniki procesów, niż zdefiniowane cele procesów. Jest to dodatkowe potwierdzenie tezy, że polskie organizacje często skupiają się na kontroli, a nie zarządzaniu.

BPM a zarządzanie jakością

Aż 28% ogółu respondentów wskazuje poprawę jakości jako główną oczekiwaną korzyść z wdrożenia zarządzania procesami biznesowymi. Jest to oczekiwanie w dużej mierze stawiane przez przedstawicieli firm produkcyjnych, w których specyfika procesów daje o wiele większe możliwości śledzenia jakości. Zależność między BPM a zarządzaniem jakością można rozpatrywać także w innym aspekcie – w Polsce dużą popularnością cieszą się systemy zarządzania jakością zgodne z wymogami norm ISO.

Często to właśnie implementacja zasad zarządzania jakością była/jest punktem wyjścia dla zarządzania procesami biznesowymi. Dla osób wdrażających BPM na bazie doświadczeń związanych z zarządzaniem jakością naturalne stają się oczekiwania poprawy jakości dzięki wdrożeniu zarządzania procesami.

Silna zależność między procesami a jakością stawia przed organizacjami duże wyzwanie w postaci integracji dokumentacji procesowej i zdefiniowanych zasad pomiarów procesów z dokumentacją systemu zarządzania jakością, która jest przedmiotem audytów zewnętrznych podtrzymujących certyfikację.



Jednym z impulsów dla wdrożenia zarządzania procesami biznesowymi w Netii był funkcjonujący w przeszłości system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001. Udało się nam połączyć dokumentację i zagadnienia związane z zarządzaniem jakością oraz dokumentację i zagadnienia związane z zarządzaniem procesami na tyle skutecznie, że pracownicy „nie odczuwali” ISO, a certyfikacja potwierdzająca naszą zgodność z wymogami normy była bez problemów podtrzymywana przez niezależnych audytorów.



Piotr Łęczycki
Kierownik Działu Optymalizacji Procesów i Jakości
Netia S.A.

BPM a IT

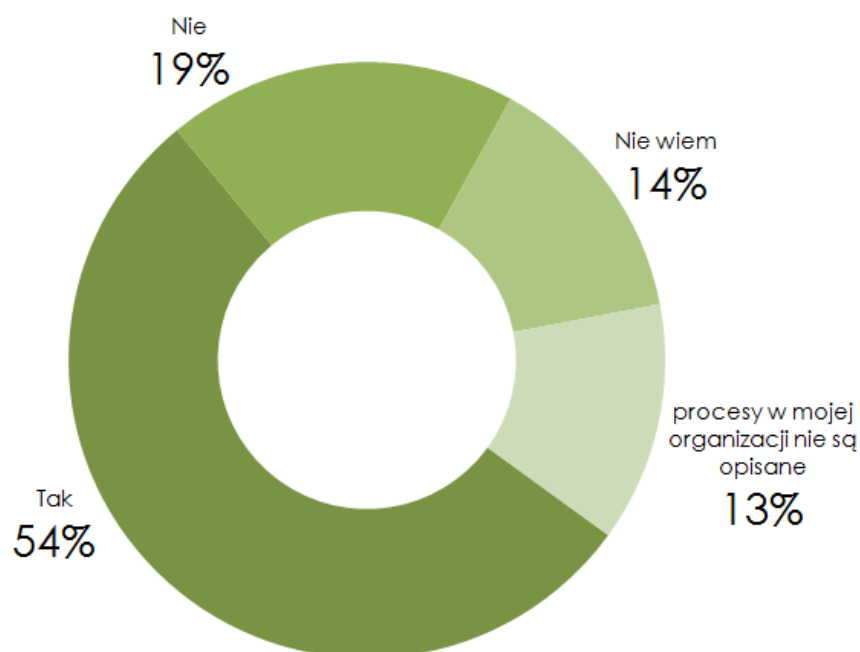
Związek zarządzania procesami i obszaru IT jest i będzie bardzo mocny. Bardzo często to właśnie IT jest inicjatorem wdrożenia zarządzania procesami biznesowymi. Promowanie podejścia procesowego przez przedstawicieli informatyki nie jest bezinteresowne. Opisy procesów biznesowych są najlepszym punktem wyjścia do definiowania wymagań względem narzędzi informatycznych planowanych do wdrożenia. Aż 54% ogółu respondentów deklaruje, że opisy procesów są wykorzystywane podczas zbierania wymagań funkcjonalnych dla wdrażanych rozwiązań informatycznych.



Inicjatorem zastosowania podejścia procesowego w naszej organizacji był Pion Informatyki. Procesy biznesowe zostały zmapowane na potrzeby wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego SAP. Opisane procesy umożliwiły nam zdefiniowanie szczegółowych wymagań względem wdrażanej aplikacji. Spójność między modelami procesów i wymaganiami funkcjonalnymi była jednym z kluczowych czynników powodzenia projektu wdrożeniowego. Zastosowane podejście sprawiło, że implementacja tak potężnej aplikacji wspierającej większość krytycznych obszarów działalności GAZ-SYSTEM S.A. była jednym z krótszych wdrożeń SAP o porównywalnym zakresie. Definiowanie procesów w ramach wdrożenia pozwoliło nam również rozwiązać problem braku spójności procesów w poszczególnych Oddziałach spółki. Ujednolicenie procesów w ramach firmy było dużym wyzwaniem, ale już teraz odczuwamy korzyści wynikające z tego posunięcia. Niezmiennie również nas – Pion Informatyki – cieszy fakt, że przygotowana dokumentacja procesowa nadal żyje i jest aktualizowana, pomimo zakończenia wdrożenia systemu informatycznego w wybranych obszarach.



Wojciech Karasiuk
Kierownik Działu Relacji z Klientami Wewnętrznymi,
Pion Informatyki w GAZ-SYSTEM S.A.



Rys.13. Czy opisy procesów są wykorzystywane do definiowania wymagań dla wdrażanych rozwiązań IT?
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Dodatkowym potwierdzeniem związku między procesami a IT jest to, że wśród notacji wykorzystywanych do mapowania procesów wciąż duża grupa respondentów wskazuje UML (7% ogółu respondentów). Pozostałe wskazywane notacje to: BPMN (36% ogółu respondentów), SwimLane (13%), EPC (9%), własna notacja (2%).

Związek ten będzie prawdopodobnie coraz mocniejszy za sprawą aplikacji klasy BPMS (*Business Process Management Suite*), które zyskują na popularności i ewoluują od systemów wspierających elektroniczny obieg zadań i dokumentów do zaawansowanych aplikacji łączących w sobie funkcje związane z obiegiem zadań i dokumentów, funkcje integracyjne oraz zaawansowane funkcje umożliwiające automatyzację pomiarów procesów.

Stosowane standardy

Trzy najczęściej wymieniane standardy zarządzania procesami lub standardy wspierające zarządzanie procesami to: ISO (wskazana przez 26% respondentów mających możliwość wielokrotnego wyboru), Six Sigma (18% respondentów mających możliwość wielokrotnego wyboru) oraz metodyka Rummlera i Brachea (16% respondentów mających możliwość wielokrotnego wyboru). Wszystkie wymieniane standardy zostały przedstawione poniżej.



Rys. 15. Najczęściej wykorzystywane standardy zarządzania procesami lub wspierające zarządzanie procesami
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Duża ilość dostępnych na rynku standardów ma wg respondentów zarówno plusy i minusy. Z pewnością plusem jest posiadanie dużego wyboru i możliwość dopasowania standardu najlepiej spełniającego potrzeby. Niestety nie zawsze potrzeby są głównym czynnikiem decydującym o wyborze konkretnego standardu. Poszczególne metody mają swoich zwolenników i przeciwników w organizacjach. Często niestety wybór standardu staje się decyzją polityczną, a zmiany w podejściu negatywnie wpływają na ciągłość zarządzania.



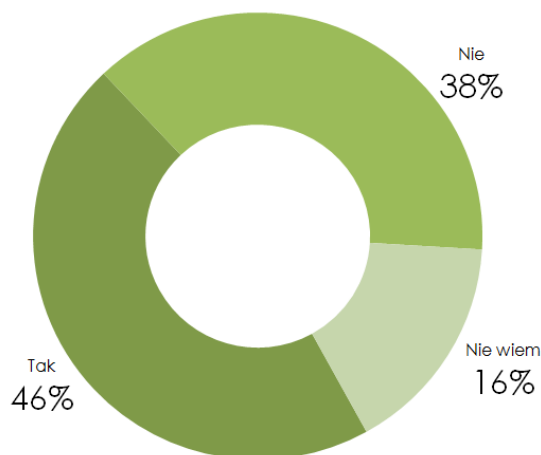
Największym wyzwaniem podczas wdrażania zarządzania procesami biznesowymi była zmiana kultury organizacyjnej.

Nasze struktury są dość rozbudowane, co utrudniało pracownikom przedstawienie się z myślenia w kontekście swojej komórki organizacyjnej na myślenie w kontekście procesów, w których uczestniczą. Czynnikiem utrudniającym wdrożenie BPM były (i są) różne mody i trendy w obszarze zarządzania procesami biznesowymi. Chodzi o pojawiające się metodyki. Jako innowacyjna organizacja zdajemy sobie sprawę z tego, że musimy być na bieżąco z nowościami ze świata zarządzania i technologii, ale system zarządzania procesami do pełnienia roli głównego źródła informacji zarządczej w firmie potrzebuje konsekwencji w zakresie stosowania metody jego definiowania.



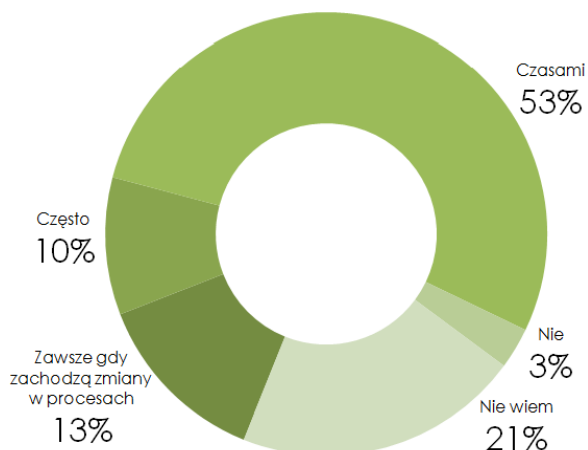
Halina Pomykała
Kierownik Zarządzania
Procesami
Telekomunikacja Polska

Podejście do dokumentowania



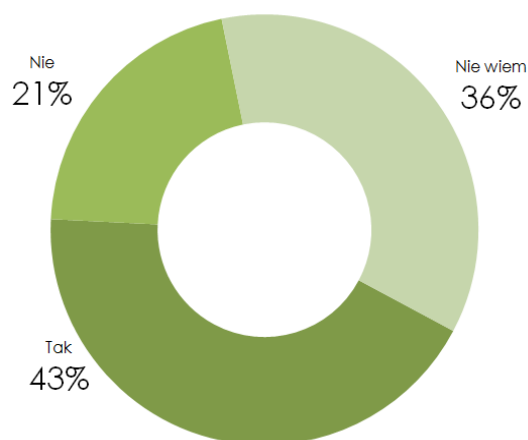
Rys.16. Czy dokumentacja procesów jest ogólnodostępna w organizacji (dotyczy organizacji z procesami co najmniej udokumentowanymi)?

Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL



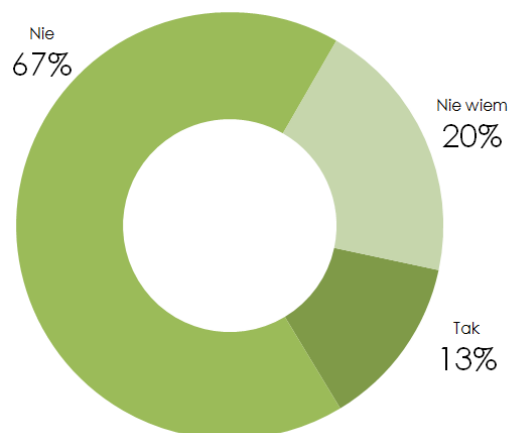
Rys.17. Czy dokumentacja procesów w Pani/Pana organizacji jest aktualizowana (dotyczy organizacji z procesami co najmniej udokumentowanymi)?

Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL



Rys.18. Czy w Pani/Pana organizacji istnieje dokumentacja opisująca architekturę procesów (dotyczy organizacji z procesami co najmniej udokumentowanymi)?

Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL



Rys.19. Czy w Pani/Pana organizacji istnieje dokumentacja opisująca zasady zarządzania procesami (dotyczy organizacji deklarujących zarządzanie procesami)?

Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Zdecydowanej poprawie uległa kwestia udostępniania dokumentacji procesowej w organizacji – w tej edycji badania 46% respondentów twierdzi, że dokumentacja jest dostępna dla uczestników procesów (w poprzedniej edycji było to zaledwie 28% respondentów).

Dokumentacja procesowa w 23% badanych organizacji jest aktualizowana często

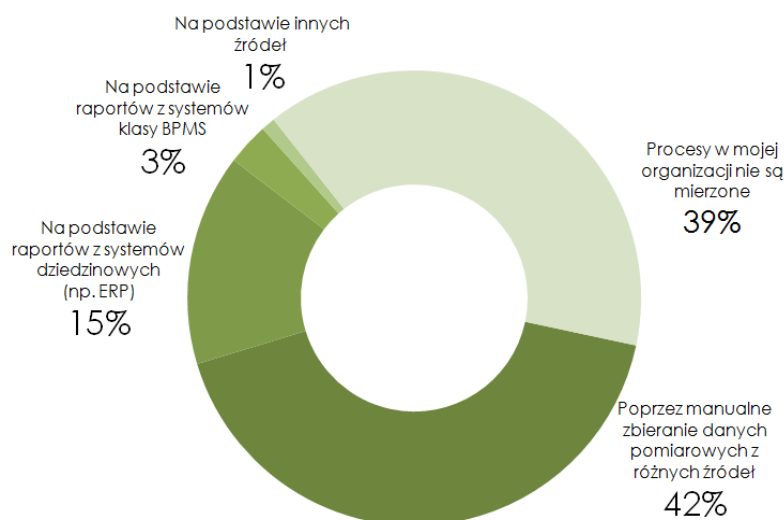
lub w przypadku zmian zachodzących w procesach. Pozostała część przedsiębiorstw i instytucji nie dokonuje aktualizacji lub jest ona robiona jedynie „czasami”, co może być tożsame z brakiem działań polegających na wprowadzaniu zmian do dokumentów opisujących procesy. Sytuacja taka jest często wynikiem braku w organizacji komórek odpowiedzialnych za

utrzymanie systemu zarządzania procesami (BPMO – Business Process Management Office) oraz braku jasno zdefiniowanych mechanizmów i narzędzi umożliwiających wprowadzanie zmian i ich sprawną publikację.

Architektura procesów jest opisana w 43% organizacji z procesami co najmniej udokumentowanymi.

Wśród organizacji, które zarządzają swoimi procesami zaledwie 13% firm i instytucji posiada dokumentację opisującą zasady zarządzania procesami.

Podejście do zarządzania

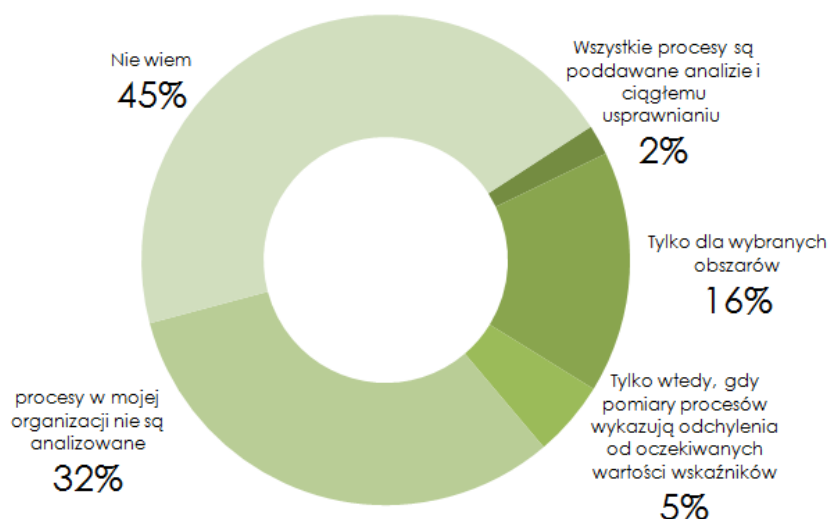


Rys 20. W jaki sposób są w Pani/Pana organizacji prowadzone pomiary procesów?
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

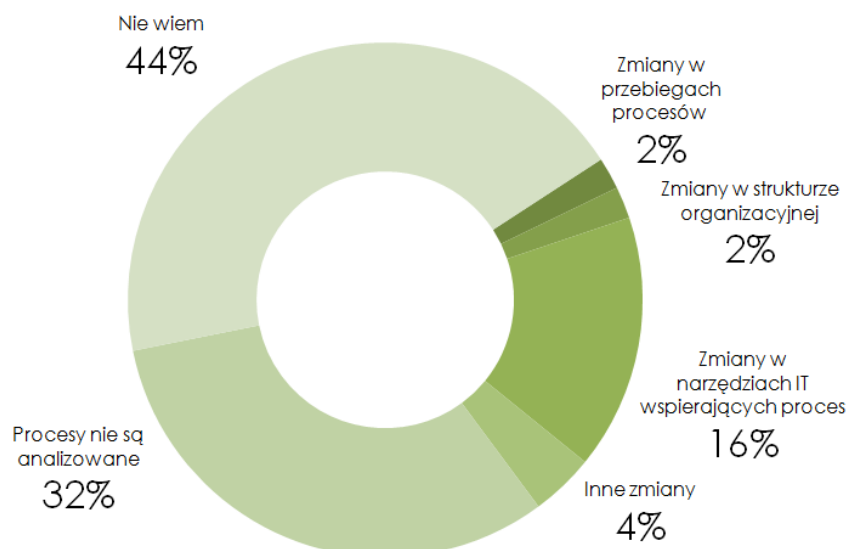


Artur Waśk
Dyrektor Zarządzający
Polkomtelt sp. z o.o.

Od końca 2011 r., po zmianach właścicielskich, przyspieszyliśmy działania ukierunkowane na optymalizację i uproszczenie procesów i stosowną konsolidację struktur organizacyjnych w Spółce. Dzięki wdrożonemu systemowi zarządzania jakością nawet głębokie zmiany istotnie poprawiające efektywność naszego funkcjonowania nie zakłóciły ciągłości procesów biznesowych, ani nie wstrzymały inicjatyw rozwojowych. Wejście Polkomtela do dużej prywatnej grupy kapitałowej umożliwia nam też poszukiwanie wewnątrz niej synergii i stosowanie najlepszych praktyk wypracowanych w poszczególnych przedsiębiorstwach.



Rys.21. W jaki sposób w Pani/Pana organizacji prowadzone są analizy procesów?
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL



Rys.22. Najczęściej występujące obszary rekomendacji
Źródło: Opracowanie własne PROCESOWCY.PL

Większość danych w ramach pomiarów procesów jest zbierana „manualnie” z różnych źródeł – 42% ogółu respondentów deklaruje taki sposób zbierania danych. Kolejną grupą są firmy, które mierzą procesy na podstawie danych z systemów dziedzinowych – 15% ogółu respondentów (co jest równoznaczne z 30% organizacji mierzących swoje procesy). Tak niski odsetek może wynikać z rzadkiego wykorzystania narzędzi automatyzujących pomiary procesów.

Analizy danych zbieranych podczas pomiarów są realizowane tylko dla wybranych

obszarów w 16% badanych organizacji. Jedynie 5% respondentów twierdzi, że analizy prowadzone są wtedy gdy dane pomiarowe nie są zadowalające. 2% organizacji poddaje procesy ciągłym pomiarom i ciągłym analizom.

Konkretnie wskazane rekomendacje wynikające z prowadzonych analiz są następujące: zmiany w narzędziach IT wspierających procesy (16% respondentów), zmiany w strukturze organizacyjnej (2% respondentów), zmiany w przebiegach procesów (2% respondentów). Inne obszary nie są znane respondentom.



Poziom dojrzałości procesowej w naszej organizacji jest zróżnicowany. Sama świadomość procesowa (myślenie przez pryzmat procesów a nie funkcji) bez wątpienia występuje w całej firmie. System mierników i zasady zarządzania procesami obowiązują w kluczowych obszarach organizacji, w których powstaje największa wartość dodana z perspektywy usług świadczonych Klientom – w obszarze sprzedaży, dostarczania, utrzymania oraz billingu. Procesy są tutaj na bieżąco mierzone, wyniki pomiarów są prezentowane i dyskutowane ze ścisłym kierownictwem firmy na cyklicznych spotkaniach operacyjnych oraz na posiedzeniach Zarządu. Mierniki są zdefiniowane w standardowy sposób, który zawiera trzy poziomy wartości pomiarowych – wartości zgodne z oczekiwaniami (zielona wizualizacja), wartości akceptowalne, ale poniżej oczekiwań (pomarańczowa wizualizacja) oraz wartości nieakceptowalne (czerwona wizualizacja). W przypadku wyników poniżej oczekiwań oraz wyników nieakceptowalnych, podczas spotkań ustalane są działania naprawcze, za realizację których odpowiadają Właściciele Procesów. Status realizacji ustalonych działań jest monitorowany na kolejnych spotkaniach.



Piotr Łęczycki
Kierownik Działu Optymalizacji Procesów i Jakości
Netia S.A.

Podsumowanie

W odniesieniu do wyników badania z 2010 roku dojrzałość procesowa polskich organizacji wzrosła. Zmniejszyła się liczba organizacji, w których procesy są przypadkowe – z 4% do 2%. Zmniejszeniu uległa również liczba organizacji z procesami powtarzalnymi, lecz nieudokumentowanymi (z 17% do 11%) oraz organizacji z procesami udokumentowanymi, ale niemierzonymi (z 29% do 26%). Zdecydowanie wzrosła liczba firm i instytucji, w których procesy są zdefiniowane, opisane, ale niezarządzane – z 38% w 2010r. do 47% w 2013r. Mniejszy wzrost odnotowany został w organizacjach, które zarządzają swoimi procesami – z 12% do 14%.

Postrzeganie dojrzałości procesowej przez pryzmat pełnionej roli nadal znacząco się różni. Kadra kierownicza wyższego szczebla i właściciele firm oceniają swoje organizacje jako bardziej dojrzałe, w porównaniu z oceną dokonywaną przez kadrę kierowniczą średniego szczebla oraz przez specjalistów i ekspertów.

Cztery najczęściej wymieniane korzyści oczekiwane z wdrożenia zarządzania procesami to: poprawa efektywności, lepsze przygotowanie organizacji do wdrożeń narzędzi IT, zwiększenie satysfakcji klienta oraz poprawa jakości.

Jako najistotniejszy czynnik powodzenia wdrożenia zarządzania procesami w organizacji zasygnalizowane zostało zaangażowanie ścisłego kierownictwa.

Znaczącej poprawie w porównaniu z wynikami poprzedniego badania uległa kwestia właściwości procesów. Organizacje z powołanymi właścicielami procesów stanowiły 48% respondentów reprezentujących organizacje z procesami co najmniej zidentyfikowanymi. W poprzedniej edycji badania było to 34%.

Obszarem, który nadal pozostaje problematyczny jest sprzężenie celów procesów z celami organizacji i celami personalnymi oraz opomiarowanie procesów. Wśród firm i instytucji oceniających się jako organizacje, które zarządzają procesami - 15% to podmioty bez określonych celów procesów. Wśród firm i instytucji oceniających się jako organizacje, które mierzą procesy - 31% to podmioty bez określonych celów procesów. Mierniki nie są zdefiniowane w 5% firm deklarujących zarządzanie procesami. W grupie organizacji deklarujących poziom dojrzałości polegający na zdefiniowaniu, opisaniu i opomiarowaniu procesów aż 6% jednocześnie twierdzi, że nie posiada mierników procesów. Wyniki te po raz kolejny pokazują, że dla polskich organizacji ważniejsze jest samo mierzenie procesów i kontrolowanie, niż interpretacja wyników pomiarów w kontekście celów procesów powiązanych z celami strategicznymi firmy.

Jako duże wyzwanie dla inicjatyw związanych z usprawnianiem procesów wskazywany był opór ludzki powodowany obawami o skutki w postaci ograniczania zatrudnienia.

Pomiary procesów są najczęściej prowadzone na podstawie danych zbieranych „manualnie” z różnych źródeł, a rekomendacje wynikające z analizy najczęściej dotyczą zmian w systemach informatycznych wspierających procesy.

Partnerzy

Carrywater

Carrywater Group S.A. jest firmą konsultingową, która od ponad 15 lat skutecznie wspiera organizacje w definiowaniu i osiąganiu celów strategicznych. Doradzamy w obszarach biznesowych i IT wykorzystując kompetencje w zarządzaniu projektami – szybko i efektywnie dostarczamy wysokiej jakości produkty naszych prac. Firma poszukuje nowych rozwiązań i inwestuje w innowacyjne przedsięwzięcia zarówno zachęcając pracowników do zgłaszania pomysłów, jak i proponując Klientom współpracę w modelu Ventures.

Carrywater to zespół doświadczonych menedżerów i konsultantów, z praktyką w biznesie, zorientowanych na osiąganie wymiernych rezultatów. Nazywamy siebie Architektami Biznesu, bo wspólnie z naszymi Klientami angażujemy się w budowanie wartości ich przedsiębiorstw. Stosujemy przy tym solidne narzędzia metodyczne połączone z innowacyjnym podejściem do zarządzania biznesem.

Doradzając organizacjom w obszarze biznesowym identyfikujemy, analizujemy i rekomendujemy usprawnienia procesów, projektujemy i implementujemy BPM, BPMS, BPMO, wdrażamy w organizacjach kulturę lean management tak, aby zarządzanie procesowe wspierało osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Efektem naszego nastawienia na poszukiwanie i inwestowanie w nowe pomysły jest powstanie trzech spółek działających w obszarze nowych technologii: Tequila Mobile S.A. – twórca i operator platforma cyfrowej dystrybucji aplikacji mobilnych, Information Market S.A. – dostawca serwisów informacyjnych, w tym e-petrol oraz Wisdio S.A. – zespół tworzący i zarządzający serwisami typu „socialsearch”. W grupie Carrywater działa także NetTeam Solutions Sp. z o. o. – dostawca dedykowanych rozwiązań IT.

Kontakt:

Carrywater Group S.A.

Al. Jerozolimskie 65/79
Centrum LIM, piętro XIV
00-697 Warszawa

tel. +48 22 630 66 55

fax +48 22 630 66 56

biuro@carrywater.com

carrywater.com

Software AG

Firma Software AG pomaga przedsiębiorstwom, a także instytucjom szybciej osiągać cele biznesowe. Oferowane przez nią systemy oraz technologie obsługi dużych ilości danych (*Big Data*), integracji i projektowania procesów biznesowych pozwalają klientom zwiększać efektywność działalności operacyjnej, modernizować eksploatowane systemy oraz optymalizować procesy w celu podejmowania trafniejszych decyzji i zapewniania lepszej jakości obsługi. Firma już od ponad 40 lat wprowadza innowacje ukierunkowane na klienta, dzięki czemu należy do grona 10 najszybciej rozwijających się firm IT na świecie. Jest też uznawana za lidera w piętnastu kategoriach rynkowych, dzięki znakomitej jakości swoich kluczowych produktów, takich jak: Adabas i Natural, ARIS, Terracotta i webMethods. Firma Software AG zatrudnia ponad 5500 pracowników w 70 krajach, a jej przychody w 2011 r. wyniosły 1,1 mld EUR. Więcej informacji można znaleźć pod adresem www.softwareag.com.

Firma Software AG to światowy lider w zakresie doskonalenia procesów biznesowych (*Business Process Excellence*) i jedyny dostawca IT, który jest w stanie zaoferować Klientom kompleksowe rozwiązania w zakresie obsługi procesów biznesowych. Oferta Software AG w tym obszarze pozwala na obsługę całego cyklu życia procesów biznesowych, od momentu ich opisanie, poprzez transformację, automatyzację, zarządzanie i monitorowanie, aż do pełnej ich optymalizacji.

Na polskim rynku firma obecna jest od 1 maja 2000 roku. Software AG Polska nie tylko dostarcza produkty, ale również świadczy niezwykle profesjonalne usługi konsultingowe i wdrożeniowe w zakresie ARIS i webMethods. W ciągu kilkunastu lat prowadzenia działalności na polskim rynku firmie Software AG udało się pozyskać wielu Klientów, w szczególności z sektorów: finansowego, telekomunikacyjnego, publicznego, utilities oraz przemysłowego. Należą do nich, między innymi, firmy: Aviva Polska, BGŻ, BZ WBK Leasing, Compensa Vienna Insurance Group, Credit Agricole Bank Polska, Energa Obsługa i Sprzedaż, GTS Central Europe, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, NORDEA Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A., Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ – SYSTEM, Telekomunikacja Polska, Vectra, Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Dodatkowe informacje; www.softwareag.pl.

Kontakt:

Software AG Polska Sp. z o.o.

ul. Piękna 18

00-549 Warszawa

Telefon: +48 22 379 53 00

Fax: +48 22 379 53 44

E-mail: polska@softwareag.pl

www.softwareag.pl

PROCESOWCY.PL

wszystko o zarządzaniu
procesami biznesowymi