

MARIUSZ HOFMAN

Organizacja zorientowana procesowo

Process oriented organisations

Abstrakt: W dzisiejszym zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu rynkowym jedynie sprawne przedsiębiorstwa mają szansę w starciu z funkcjonującą globalnie konkurencją. Skuteczne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem jest obecnie jednym ze sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej. Myślą przewodnią niniejszego opracowania jest wskazanie osobom zajmującym się opisywanymi zagadnieniami sposobu, w jaki organizacja funkcjonalna może zostać przekształcona w organizację zorientowaną na procesy. Artykuł zawiera teoretyczne rozważania dotyczące sposobów konstruowania organizacji zorientowanej procesowo oraz charakteryzuje etapy rozwoju takiej organizacji.

POJĘCIE PROCESU I SYSTEMU PROCESÓW
Notion of process and the system of processes

Encyklopedia powszechna PWN definiuje w szerokim ujęciu proces jako ukierunkowany łańcuch (ciąg) zdarzeń następujących po sobie i stanowiących stadia, fazy, etapy rozwoju lub przeobrażeń. Porter rozumie proces jako łańcuch wartości, w którym przez realizację poszczególnych działań zwiększa się wartość zaangażowana w tworzenie lub dostarczanie produktu czy też usługi. Każde kolejne działanie realizowane w procesie powinno, zdaniem Portera, dodawać wartość do efektu wcześniejszej czynności.¹ Według Hammera i Champy proces jest to sekwencja działań realizowanych wewnątrz organizacji, wykonywa-

¹ M. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 3.

nych w celu dostarczenia klientowi konkretnego produktu lub usługi.² Także Rummler i Brache, opisując proces, mają na myśli „ciąg czynności zaprojektowanych tak, aby w ich wyniku powstał produkt lub usługa”.³ Proces może być rozumiany także jako pewien łańcuch wartości, a każdy etap procesu ma za zadanie wnieść swój wkład do powiększania wartości dodanej wytwarzanego wyrobu czy świadczonej usługi. Łańcuch wartości obejmuje w obecnych warunkach rynkowych marketing, badania i rozwój, projektowanie, wytwarzanie, dystrybucję oraz serwis i usługi posprzedażowe. Zdaniem Kaplana i Nortona procesy zachodzące w organizacji mają umożliwiać kreowanie wartości, która przyciągnie, a następnie zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku oraz spełni oczekiwania akcjonariuszy odnośnie do osiągniętych wyników finansowych.⁴ Elżbieta Skrzypek definiuje proces jako logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności, które prowadzą do spełnienia oczekiwań klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego przez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami. W innym aspekcie E. Skrzypek rozumie proces jako współdziałanie ludzi, maszyn i urządzeń oraz metod działania skierowanych na wykonanie pewnego wyrobu lub usługi.⁵ Definicję procesu odnajdujemy również w normie ISO 9000 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, która określa proces jako „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”.⁶ Davenport jest zdania, że w praktyce gospodarczej jest wskazane dokonanie wyboru najważniejszych 10–20 procesów, a jako zasadniczy motyw selekcji należałoby przyjąć „liczbę procesów zależnych od celu, do którego je wykorzystujemy”.⁷

Można stwierdzić, że większość autorów definiuje i opisuje proces jako zestaw działań najczęściej realizowanych w pewnej określonej kolejności, które zmierzają do wygenerowania wartości oczekiwanej przez klienta. Tą wartością jest zazwyczaj produkt lub usługa, która spełnia określone przez klienta wymagania. Większość cytowanych autorów koncentruje się na operacyjnym definiowaniu procesu jako sekwencji działań wykonywanych w celu wytworzenia

² M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.

³ G. Rummler, A. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 75.

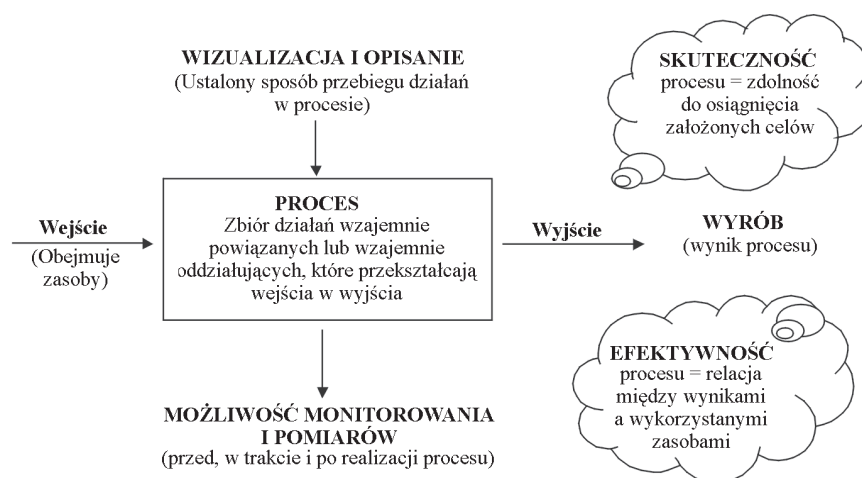
⁴ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 43.

⁵ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 146.

⁶ PN-EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2001, s. 5.

⁷ T. Davenport, *Process Innovation: Reengineering work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993, s. 27–30.

określonej, oczekiwanej przez klienta wartości, natomiast jedynie nieliczni wskazują na istotną rolę procesów w realizacji przyjętych przez organizację założeń strategicznych.⁸ Takie podejście do procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo jest szczególnie ważne w dobie nasilającej się globalizacji oraz konkurencji. Organizacje, które chcą osiągnąć sukces na dzisiejszym, niezwykle konkurencyjnym rynku, powinny przede wszystkim skupiać się na generowaniu wartości dodanej. Taka działalność jest możliwa jedynie wtedy, gdy przedsiębiorstwo skutecznie i efektywnie zarządza wszystkim procesami, które biorą udział w prowadzeniu działalności biznesowej. Realizując procesy tak, aby zapewniać efektywne działanie przedsiębiorstwa, pracownicy muszą rozumieć rolę procesów oraz właściwą komunikację wewnętrzną zachodzącą pomiędzy uczestnikami organizacji.⁹ Miejscem, które umożliwia gromadzenie oraz wymianę informacji o procesach przedsiębiorstwa, jest dokumentacja systemu zarządzania jakością. Dokumentacja ta opisuje poszczególne procesy, ich przebieg oraz wzajemne zależności, uprawnienia i odpowiedzialność poszczególnych uczestników procesu. Boulton i Libert świetnie stwierdzają, że procesy to „faktyczne funkcjonowanie organizacji. Znaczący to, że są one szeregiem operacji, metod, zadań i funkcji prowadzących do wytworzenia produktów i usług”.¹⁰



Rys. 1. Skuteczność i efektywność procesów
Effectiveness and efficiency of processes
Źródło: Opracowanie własne.

⁸ Więcej w: C. Edwards, A. Braganza, R. Lambert, *Understanding and managing process initiatives: a framework for developing consensus*, „Knowledge and Process Management” 2000, vol. 7, no. 1, pp. 29–36.

⁹ R. Kolman, *Inżynieria jakości*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1992, s. 29.

¹⁰ R. Boulton, B. Libert, S. Samek, *Odczytując kod wartości*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 2001, s. 96.

Wyniki osiągnięte przez procesy przedsiębiorstwa można rozpatrywać z punktu widzenia skuteczności i efektywności procesu. Prawdziwe jest zatem stwierdzenie, że osiągnięte na poziomie procesów wyniki i rezultaty determinują wyniki i rezultaty, jakie osiąga cała organizacja. Koncentrując się bardziej na pojedynczym procesie, można zauważyć, że procesy charakteryzują się następującymi własnościami:

- ♦ **Proces jest zestawem działań** – oznacza to, że każdy proces składa się z określonej sekwencji czynności lub działań wchodzących w jego skład. Realizacja zamówienia w każdym przedsiębiorstwie składa się z czynności związanych z przyjęciem zamówienia, jego zaewidencjonowaniem, analizą pozycji figurujących w zamówieniu, sprawdzeniem wiarygodności kredytowej klienta, który przesyła zamówienie, analizą stanu zapasów wyrobów, planowaniem i organizacją produkcji, wytwarzaniem produktu oraz jego pakowaniem i wysyłką do klienta.
- ♦ **Proces to czynności uporządkowane** – działania realizowane w procesie są uporządkowane i zorganizowane. Działania i czynności realizowane w ramach procesu muszą być wykonywane w odpowiedniej kolejności, zaś te czynności, które są zbędne, powinny być z procesu bezwzględnie eliminowane. Nie można w ramach realizacji zamówienia planować produkcji wyrobu, nie sprawdzwszy uprzednio wiarygodności kredytowej klienta czy stanu zapasów wyrobów gotowych, bo będzie to miało negatywny wpływ na wyniki procesu. Wykonywanie działań zgodnie z założoną sekwencją gwarantuje przedsiębiorstwu prawidłowy i powtarzalny przebieg procesu.
- ♦ **Czynności w procesie muszą zmierzać do realizacji wspólnego celu** – pracownicy wykonujący poszczególne czynności w procesie powinni koncentrować się na jednym wspólnym dla wszystkich celu, nie zaś na poszczególnych celach jednostek organizacyjnych. W przypadku realizacji zamówienia, celem wspólnym dla wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa jest zrealizowanie zamówienia w określonym przez klienta terminie i zgodnie z określonymi wymogami jakościowymi. Jest to cel nadrzędny, któremu powinny być podporządkowane cele poszczególnych jednostek organizacyjnych zaangażowanych w konkretny proces.

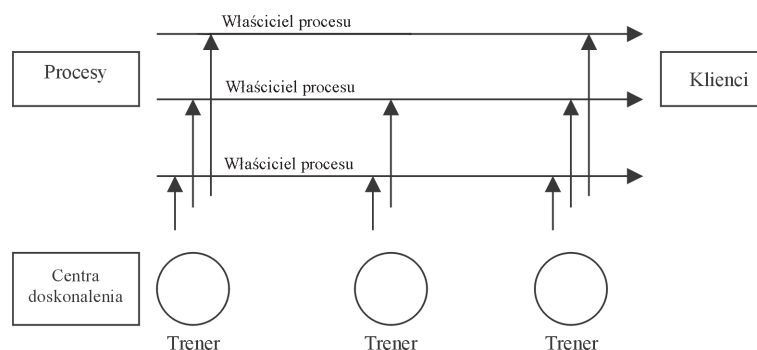
Znaczenie procesów dla przedsiębiorstwa jest ogromne. Skuteczne i efektywne realizowanie procesów w organizacji gwarantuje osiągnięcie zakładanych wyników ekonomicznych. Można nawet stwierdzić, że skuteczne i efektywne procesy decydują o kondycji ekonomicznej, a co za tym idzie zdolności przedsiębiorstw ciągłego rozwoju. W tym miejscu należałoby zatem bardziej dokładnie zanalizować cechy procesów, które decydują o ich tak niezwykle ważnym znaczeniu dla przedsiębiorstw. Przedstawiają się one następująco¹¹:

¹¹ M. H a m m e r, *Sztuka konkurencji w gospodarce XXI wieku. Plan działania*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2006, s. 82–84.

- ♦ **Orientacja na cel** – oznacza, że podczas realizacji procesu ważny jest dla przedsiębiorstwa wynik, czyli transformowanie elementów obecnych na wejściu procesu w pożądane rezultaty, które objawiają się na wyjściu procesu. W procesie ważny jest wynik, rezultat, nie zaś nakłady zasobów i pracy, które są angażowane w toku wykonywania czynności w procesie.
- ♦ **Orientacja na klienta** – myślenie w kategoriach potrzeb i wymagań klienta nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek identyfikowania oraz doskonalenia tych procesów, które maksymalizują generowaną dla klienta wartość. To klient, płacąc określoną cenę za wyrób lub usługę, określa wartościowe z jego punktu widzenia działania i czynności. Zatem organizacja, kształtując system procesów, powinna patrzeć na swoją działalność przez pryzmat wartości, której oczekują klienci.
- ♦ **Ujęcie holistyczne** – czynności i działania realizowane w ramach procesu wykraczają poza funkcjonalne ramy poszczególnych jednostek organizacyjnych. Wykonywanie procesów wymaga od jednostek organizacyjnych danego przedsiębiorstwa kooperacji i współpracy, tak aby cały proces przebiegał bez zakłóceń, mimo że jest realizowany przez jednostki organizacyjne zlokalizowane w różnych pionach funkcjonalnych.
- ♦ **Powtarzalność** – przedsiębiorstwa dbające o skuteczność i efektywność realizowanych procesów starają się osiągnąć powtarzalność wyników, jakie proces generuje. Wyniki te są rozpatrywane z punktu widzenia terminowości, efektywności ekonomicznej oraz jakości. Zapewnienie powtarzalności uzyskiwanych dobrych wyników procesu to zapewnienie uzyskiwania przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego.

Procesy powinny być wykonywane oraz zarządzane przez świadomych, kreatywnych i twórczych pracowników. Myślenie w kategoriach procesów nie jest zjawiskiem powszechnie występującym w dzisiejszych przedsiębiorstwach. W większości organizacji przeważa myślenie kategoriami jednostek organizacyjnych i pionów funkcjonalnych. Zmiana sposobu postrzegania biznesu, przez myślenie w kategoriach procesów, jest zadaniem, jakie podjąć powinna kadra zarządzająca, jeżeli chce zapewnić przedsiębiorstwu sukces. Opisywana zmiana świadomości pracowników wykonujących działania w procesie jest wynikiem podejmowanych i przeprowadzanych przez organizację szkoleń i programów edukacyjnych, które mają za zadanie ukształtowanie prawidłowego sposobu myślenia o działalności przedsiębiorstwa. Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie i efektywnie zarządzać procesami, konieczne jest dostosowanie struktury organizacyjnej do realizowanych procesów. W swych pierwszych opracowaniach Hammer i Champy nie określają precyzyjnie, w jaki sposób przekształcać strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, stwierdzają jedynie, że „w firmie ukierunkowanej na proces to proces, a nie funkcje czy geografia, będzie stanowił

podstawę struktury organizacyjnej”¹². Jest to ogólnie określona wskazówka określająca pożądany kierunek zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstw, które chcą doskonalić procesy. Bardziej dokładnie kwestie związane ze sposobem tworzenia procesowej struktury organizacyjnej opisuje w latach późniejszych Hammer. Stwierdza on, że „reinzynieria bierze dawny dział funkcjonalny tradycyjnej organizacji i rozkłada go na dwa mechanizmy: zespół procesu, w którym wykonuje się pracę, oraz centrum doskonalenia, gdzie wzmacnia się i rozwija umiejętności ludzi”¹³. Można zatem stwierdzić, że pierwszym krokiem w przekształcaniu struktury organizacyjnej w kierunku struktury zorientowanej na procesy jest określenie dwóch aspektów planowania i koordynacji procesu. Pierwszy aspekt jest związany z działalnością zespołu realizatorów procesu, którzy wykonując poszczególne działania, przekształcają zasoby obecne na wejściu w oczekiwane wyniki na wyjściu. Takie zespoły realizatorów procesu są nadzorowane i zarządzane przez właściciela procesu. Drugi aspekt planowania oraz koordynacji procesu dotyczy roli i sposobu funkcjonowania centrów doskonalenia, które w przekonaniu Hammera, miały stanowić instytucjonalne jednostki zajmujące się szkoleniami oraz rozwojem osób realizujących proces. Dziś powiedzielibyśmy, że owe centra doskonałości zajmują się również zarządzaniem wiedzą w ramach procesu oraz transformowaniem posiadanej oraz zdobytej wiedzy w aktywa intelektualne



Rys. 2. Koncepcja struktury procesowej według M. Hammera

Idea of process organisational structure

Źródło: M. Hammer, *Reinzynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 98.

Nieco inaczej kształtowanie struktury procesowej przedsiębiorstwa przedstawiają Manganeli i Klein. Podejście tych autorów oparte jest na założeniu, że taka struktura organizacyjna powinna minimalizować liczbę granic i barier funkcjo-

¹² M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996. s. 122.

nalnych, przez które przechodzą procesy. Powołane zostają wtedy zespoły do spraw usprawniania procesów, których nie należy utożsamiać z zespołami projektowymi, ponieważ przez długi czas i systematycznie wykonują określone działania oraz zajmują się inicjowaniem i wdrażaniem zmian w procesie. Opisywane podejście zakłada utworzenie takiej struktury organizacyjnej, w której członkowie zespołów procesowych są umieszczani w tej samej jednostce organizacyjnej.¹⁴ Jest to podejście umiarkowane, bardzo często stosowane przez współczesne przedsiębiorstwa, które transformują swoją strukturę organizacyjną w kierunku większego zorientowania jej na procesy. Interesujący pogląd, poniekąd zbliżony z opisywanym wyżej rozwiązaniem, przedstawia Perechuda, który stwierdza, że „procesowa optyka funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zorientowana na całościową realizację zleceń klientów. Oznacza to konieczność eliminacji sztucznego podziału pomiędzy pionami, komórkami i stanowiskami organizacyjnymi. Zamiast tradycyjnego kierownika koordynującego pracę poszczególnych działów pojawia się właściciel procesu, czyli osoba odpowiedzialna za całościową, rytmiczną i harmonijną realizację procesu”.¹⁵

KSZTAŁTOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA ZORIENTOWANEGO PROCESOWO

Formation of process oriented organisation

Podstawową zasadą działania przedsiębiorstwa zorientowanego na procesy jest ciągle doskonalenie procesów, którego siłą sprawczą jest orientacja na klienta. Stwierdzenie to określa, że przedsiębiorstwo zorientowane na procesy koncentruje wszystkie swoje wysiłki na spełnianiu oczekiwań i wymagań zarówno klienta zewnętrznego jak i wewnętrznego oraz podejmuje działania doskonalące, bazując na pozyskanej od owych klientów informacji zwrotnej. Zatem przedsiębiorstwo zorientowane na procesy powinno działać zgodnie z pewnymi kluczowymi zasadami, które zostały scharakteryzowane poniżej¹⁶:

- ♦ **Zaufanie** – wykorzystywanie i udostępnianie w klimacie wzajemnego zaufania i współpracy wszystkich niezbędnych danych i informacji o kliencie oraz sposobie funkcjonowania organizacji.

¹³ M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 95.

¹⁴ R. Manganeli, M. Klein, *Reengineering – Metoda usprawniania organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 60–67.

¹⁵ K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 41. Więcej w: E. Skrzypek, M. Hofman, *Rola i funkcja zarządzających procesami w systemie przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2007, nr 8, s. 4–8.

¹⁶ Porównaj: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 347.

- ♦ **Komunikacja** – upowszechnianie komunikacji poziomej między pracownikami przedsiębiorstwa przez wykorzystywanie idei pracy zespołowej oraz posiadanych systemów informatycznych.
- ♦ **Motywacja** – opracowanie systemu motywacyjnego, który wynagradzałby realizujących procesy oraz właścicieli procesów za wyniki procesu oraz spełnianie wymagań i oczekiwań klientów.
- ♦ **Uprawnienia** – przekazywanie właścicielom procesów stałych uprawnień związanych z podejmowaniem decyzji w kwestiach kluczowych dla procesu.
- ♦ **Przywództwo** – ukierunkowanie właścicieli procesów oraz menedżerów średniego szczebla na pełnienie funkcji wspierających, koordynujących i szkoleniowych.
- ♦ **Wiedza** – wprowadzanie mechanizmów premiujących pracę zespołową, doświadczenie oraz dzielenie się wiedzą i wykorzystywanie jej.

W przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy każdy pracownik ma świadomość, że uczestniczy w wykonywaniu konkretnych działań wchodzących w skład procesów. Ma także świadomość, jakie wyniki ma generować proces i kto jest odpowiedzialny za ich osiągnięcie. Tworzenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo rozpoczyna się od określenia oraz zakomunikowania pracownikom celów, jakie realizują poszczególne procesy oraz jaki jest związek tych celów z obraną przez organizację strategią.¹⁷ Zespoły realizatorów procesów są stałymi elementami przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo, zatem nawyk pracy zespołowej, dzielenia się wiedzą oraz wspólnego rozwiązywania problemów stanowi ważny aspekt procesowej kultury organizacyjnej. Stopień samodzielności zespołów procesowych stanowi wyznacznik dojrzałości kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy, zaś zakres działania takich zespołów powinien wzrastać wraz z przybieraniem przez taką organizację coraz bardziej dojrzałej formy. Przekształcenie przedsiębiorstwa funkcjonalnego w zorientowane procesowo przebiega w ramach kilku obszarów, z których najważniejsze są:

- ♦ **Zmiana sposobu działania jednostek organizacyjnych** – działanie w ramach pionów organizacyjnych zaczyna być zastępowane przez pojawianie się interdyscyplinarnych zespołów, które realizują powierzone im zadania. Typowym przykładem jest pojawianie się zespołów projektowych, które pojawiają się w przedsiębiorstwie i angażują w prace osoby z różnych obszarów funkcjonalnych.

¹⁷ R. Kiraka, K. Manning, *Managing Organisations Through a Process-Based Perspective: Its Challenges and Benefits*, „Knowledge and Process Management” 2005, vol. 12, nr 4, s. 288–298.

- ♦ **Zmiana charakteru pracy** – następuje położenie silniejszego akcentu na wykonywanie bardziej złożonych i wielowymiarowych prac, które są realizowane w ramach zespołów zadaniowych. Następuje przesunięcie odpowiedzialności za wyniki z jednostki organizacyjnej na zespół realizujący proces. W efekcie są eliminowane działania, związane z uzgadnianiem, oczekiwaniem, podpisywaniem, co powoduje polepszenie skuteczności i efektywności podejmowanych działań.
- ♦ **Zmiana struktury organizacyjnej** – następuje systematyczne i stopniowe przekształcanie układu funkcjonalnego w spłaszczoną strukturę organizacyjną, w ramach której funkcjonują interdyscyplinarne zespoły odpowiedzialne za określone procesy. Kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych przejmują obowiązki koordynatorów prac tychże zespołów, a w konsekwencji stają się właścicielami procesów.
- ♦ **Zmiana sposobu oceny wyników** – sposób oceny wyników zmienia się, przechodząc od systemu oceniającego i premiującego nakład pracy do systemu, w którym są ważne osiągnięte wyniki.
- ♦ **Zmiana poziomu świadomości i statusu pracownika** – pracownika przestaje się traktować jako „tryb w maszynie”, jaką jest przedsiębiorstwo. W tradycyjnym przedsiębiorstwie wymaga się od pracownika inicjatywy i aktywności jedynie w niewielkim zakresie. W organizacji zorientowanej procesowo pracownik zmienia się z wykonawcy realizującego powtarzalne i rutynowe działania w kreatywnego i przedsiębiorczego realizatora procesu, który rozumie działalność przedsiębiorstwa bardziej holistycznie.
- ♦ **Zmiana kultury organizacyjnej** – następuje wtedy transformacja wartości wyznawanych w przedsiębiorstwie. Wartości te wspierają kreatywność, przedsiębiorczość, pracę zespołową oraz dzielenie się wiedzą. Zasadą jest, że racjonalna argumentacja, przekonywanie do swoich racji są w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy ważniejsze niż pozycja w hierarchii organizacyjnej,

W ramach przedsięwzięcia, jakim jest przekształcenie przedsiębiorstwa funkcjonalnego w przedsiębiorstwo oparte na procesach, następuje, na przestrzeni czasu, ewolucja takiej organizacji w kierunku coraz bardziej zaawansowanych form. Można wyróżnić następujące poziomy dojrzałości przedsiębiorstwa zorientowanego na procesy¹⁸:

- ♦ **Początkowy chaos** – procesy nie są formalnie zidentyfikowane, a więc ich realizacja jest niesystematyczna i chaotyczna. Efekty procesów zależą w głównej mierze od kreatywności, wiedzy i doświadczenia pracowników. Pomiar rezultatów nie jest dokonywany, nie ma zatem systemu mo-

¹⁸ Opracowanie własne na podstawie: P. G r a j e w s k i, *Organizacja procesowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 120–121.

tywacyjnego uzależnionego od osiągniętych wyników. W sytuacjach kryzysowych następuje powrót do ręcznego sterowania przedsiębiorstwem. W świadomości pracowników istnieje wyraźny podział przedsiębiorstwa na piony i funkcje.

- ♦ **Poszukiwanie powtarzalności** – następuje formalne identyfikowanie i definiowanie niektórych, najważniejszych procesów. Efekty procesów zależą w pewnej mierze od ujednoliconych sposobów postępowania. U pracowników pojawia się świadomość konieczności mentalnego wychodzenia poza granice pionów i funkcji w celu spełnienia oczekiwań i wymagań klienta. Wprowadzone zostają pewne mechanizmy kontrolne związane z osiąganymi przez procesy wynikami, dotyczące głównie kosztów, jakości oraz terminów.
- ♦ **Pełna powtarzalność** – następuje formalne identyfikowanie i definiowanie wszystkich procesów przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie zaczyna funkcjonować system procesów. Procesy zaczynają generować oczekiwane, przewidywane oraz powtarzalne wyniki. Przez programy edukacyjne i szkolenia następuje podnoszenie świadomości pracowników dotyczącej roli procesów w przedsiębiorstwie. Mechanizmy kontrolne, związane z osiąganymi przez procesy wynikami, dotyczące głównie kosztów, jakości oraz terminów, obejmują cały system procesów. Zostaje zaprojektowana procesowa struktura organizacyjna.
- ♦ **Zarządzanie procesami** – procesy są identyfikowane, definiowane oraz wizualizowane graficznie.¹⁹ Dokonywany jest systematyczny pomiar wyników procesów za pomocą uzgodnionego i zaaprobowanego przez uczestników organizacji zestawu mierników. Analiza rezultatów procesów oraz inicjowanie usprawnień są wspierane przez systemy informatyczne. Dobrze funkcjonuje procesowa struktura organizacyjna. Powstaje również koncepcja systemu motywacyjnego opartego na wynikach procesów.
- ♦ **Poszukiwanie doskonałości** – przedsiębiorstwo jest w pełni skoncentrowane na poprawie procesów. Dokonywane są systematyczne zmiany w całym systemie procesów zmierzające do optymalizacji wyników, jakie generują poszczególne procesy, oraz organizacja jako całość. Widoczne jest pełne zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa w działalność związaną z optymalizacją procesów. Funkcjonuje system motywacyjny, który wiąże wynagrodzenia pracowników z rezultatami procesów procesów. Kultura organizacyjna i wyznawane wartości wspierają doskonalenie procesów.

¹⁹ Więcej na ten temat w: M. Hofman, *Metodyka mapowania procesów*, [w:] L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 306–3013.

WNIOSKI Conclusions

Podsumowując, można stwierdzić, że w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy następuje zmiana w świadomości pracowników oraz jednocześnie przekształcanie struktury organizacyjnej. Jest to związane ze zmianą postaw pracowników oraz kształtowaniem się nowej kultury organizacyjnej, która propaguje wartości związane z pracą zespołową, kreatywnością, zaangażowaniem. W organizacji zorientowanej procesowo jest tworzone środowisko organizacyjne, która sprzyja niezakłóconej realizacji procesów oraz dbałości o wyniki, jakie te procesy generują. Właściciel procesu, wspólnie z osobami realizującymi proces, ma możliwość sięgania po niezbędne zasoby w celu dokonywania zmian i optymalizacji procesu.

SUMMARY

In nowadays changeable and competitive market environment only agile enterprises have a chance in a struggle with existing global competitors. Effective and efficient enterprise management in modern, dynamic environment is one of ways of achieving competitive advantage. The keynote of this paper is showing a way in which a functional organization can turn into a process oriented organization. The paper includes theoretical deliberations concerning stages of building of a process oriented organization and describes levels of development of such an organization.