

GENEZA DYNAMICZNEGO ZARZĄDZANIA PROCESAMI BIZNESOWYMI

Streszczenie

Celem rozważań jest zaprezentowanie przyczyn rozszerzenia koncepcji zarządzania procesowego. Wychodząc od analizy zasad funkcjonowania małych firm przedstawiono podstawowe problemy zarządzania dużymi organizacjami w gospodarce wiedzy. Następnie przedstawiono koncepcję dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi (*dynamic BPM*) będącą rozszerzeniem klasycznego zarządzania procesowego i pokazano, w jaki sposób implementując zasady *dynamic BPM* organizacja może wyeliminować podstawowe wady klasycznego zarządzania procesowego. W artykule pokazano implementację *dynamic BPM* oraz przedstawiono podstawowe wymagania i korzyści z wdrożenia tej koncepcji zarządzania procesowego, takie jak możliwość szybkiego i efektywnego zarządzania wiedzą czy wykorzystanie technologii IT do podniesienia jakości i efektywności realizowanych procesów. Od strony praktycznej określono podstawowe wymagania dla systemów *dynamic BPMS*, pozwalających na praktyczną implementację koncepcji w organizacjach oraz podstawowe wymagania oraz rezultaty dzielenia się wiedzą w ramach organizacyjnego procesu *social BPM*. Artykuł ma charakter koncepcyjny i adresowany jest do kadry zarządzającej, badaczy, procesowców i pracowników firm zajmujących się wdrażaniem metodyk jakościowych i procesowych w organizacjach.

Słowa kluczowe: BPM, *dynamic BPM*, *knowledge management*, *process discovery*, *business proces improvement*, *process mining*.

Kody JEL: G3

Wstęp

Dzisiejsza gospodarka ulega coraz szybszym, wielopłaszczyznowym zmianom związanym z rosnącym zapotrzebowaniem klientów na większą wygodę w dostępie do zindywidualizowanych produktów i usług. Szybkość, ale także jakościowy charakter i nieprzewidywalność zachodzących zmian powodują, że nie są już wystarczające podstawowe zasady zarządzania oparte na specjalizacji ludzi i komórek organizacyjnych (Płoszajski 2004, s. 4). Oznacza to konieczność poszukiwania nowych rozwiązań zmieniających zasadniczo dotychczasowe obszary i reguły prowadzenia biznesu (Jarmuł 2003, s. 18). Dokładne cechy tego nowego ładu są ciągle jeszcze nieznanne, wiadomo jednak generalnie, że

organizacje nowego typu będą „odchudzone”, o płaskiej strukturze, w większym stopniu oparte na pracy zespołów, elastyczne, nieustannie adaptujące swoje działanie do potrzeb i wymagań klientów (Płoszajski 2004). Celem rozważań jest przedstawienie praktycznej koncepcji zarządzania, spełniającej postawione powyżej wymagania.

Jak funkcjonują małe, rodzinne firmy?

Problemów z adaptacją do zmieniających się coraz szybciej wymagań klientów oraz do ich coraz wyraźniejszej indywidualizacji nie mają małe, rodzinne firmy. Panuje w nich kultura pracy i odpowiedzialności podporządkowanej klientowi, z naturalną indywidualizacją działania dla znanego, konkretnego klienta. To dlatego małe rodzinne sklepy są preferowane przez klientów, którzy czują się zagubieni widząc np. 20 gatunków masła czy też 50 rodzajów szynki w hipermarketach. Choć w odniesieniu do takich małych firm nikt nie mówi ani o zarządzaniu procesowym, ani o zarządzaniu wiedzą, te „nowe”, a dla niektórych wielkich firm rewolucyjne koncepcje, były zawsze podstawą ich sukcesu. Indywidualizacja wymagań klientów, której nie może sprostać zdecydowana większość dużych firm, jest dla małych, często rodzinnych przedsiębiorstw naturalna od zawsze. Np. mały zakład krawiecki szyje każdy garnitur dokładnie na wymiar klienta, czego nie potrafi praktycznie żaden z wielkich, globalnych kreatorów mody. Podobnie prywatny korepetytor dostosowuje szybkość i sposób nauki do możliwości każdego ucznia, czego nie potrafią gminne szkoły zbiorcze ani prywatne, ani państwowe. Jeżeli jakieś indywidualne wymagania czy problemy tego wymagają, tworzony jest indywidualny produkt czy indywidualny plan nauki, czyli proces jest dynamicznie dostosowywany do oczekiwań i możliwości klienta (oczywiście, w miarę możliwości dostawcy).

Przykład działania małego przedsiębiorstwa

Prześledzimy jak się to dzieje opierając się na przykładzie realizacji zamówienia od indywidualnego klienta mały zakład krawiecki.

Proces „Pozyskania kontraktu”

Krawiec musi umieć dowiedzieć się od klienta, jakie są jego oczekiwania. Z oczywistych powodów ich przewidzenie nie jest możliwe. Czasami klient ma konkretne oczekiwania – swój materiał i gotową formę lub chociaż zdjęcie oczekiwanego garnituru. Jednak zdecydowanie częściej jest to wiedza ukryta, której klient sam nie potrafi sformułować („garnitur ma być ładny”, tzn jaki?). Zadaniem wykonawcy jest więc przede wszystkim dotarcie, zweryfikowanie

i potwierdzenie oczekiwań klienta, a dopiero później wykorzystanie tej ujawnionej wiedzy w działaniu. Wydobycie tej wiedzy jest możliwe tylko wtedy, gdy dostawca jest profesjonalistą, który wie o co i w jakiej kolejności pytać. Zapisanie, obok wymiarów klienta, informacji o rodzaju kłap w marynarce lub mankietach w spodniach, jest niczym innym jak odpowiednikiem kodyfikacji wiedzy ukrytej klienta i dzielenia się nią w dużych korporacjach.

Proces „Przygotowania usługi”

Bardzo często wiąże się z innowacyjnym wykorzystaniem posiadanej wiedzy fachowej. Takim wyszukaniem i dobraniem materiału, wykończeń, a nawet technologii szycia (lub np. klejenia materiałów), aby spełnić oczekiwania klienta. Często angażowani są w ten proces nie tylko pracownicy zakładu, ale zaprzyjaźnieni dostawcy, inne zakłady, a współcześnie Internet.

Proces „Realizacji usługi”

Zazwyczaj wymaga dostosowania do oczekiwań klienta przebiegu standardowego procesu realizacyjnego. W małej pracowni krawieckiej od złożoności zamówienia, ale także od terminu czy figury klienta, zależy sposób krojenia materiału, liczba przymiarek, dobór dodatków i sposób wykończenia. W przeciwieństwie do garniturów z wielkich standardowych kolekcji, w garniturze szytym przez krawca na indywidualne zamówienie, można ukryć mankamenty figury klienta np. nierówne ramiona, wydłużając rękaw lub podkładając gąbkę itp. Mimo że standardowy proces jest taki sam, w szczegółach różnice wynikające z uwzględnienia oczekiwań i możliwości klienta mogą być ogromne. Mimo braku procedur i modeli procesów (a może dlatego że ich nie ma?) każdy krawiec w małym zakładzie może i potrafi dostosować swoją pracę do wymagań konkretnego zamówienia. W sposób naturalny jest on odpowiedzialny za powierzony materiał oraz za sukces całego przedsięwzięcia, ale równocześnie akceptuje nadzór, a w przypadku trudności prosi o wsparcie starszego pracownika czy też właściciela. W małych firmach jest niewyobrażalne, aby w odpowiedzi na taką prośbę, współpracownik czy właściciel odmówili przekazania swojej wiedzy lub wsparcia przy dotarciu do potrzebnej wiedzy.

Proces „Obsługi gwarancyjnej”

jest całkowicie dostosowany do wymagań klienta oraz często do nieprzewidywalnych zdarzeń losowych (np. rozdarcia, utraty guzików). Poza wynikiem finansowym, jedynym kryterium jego oceny jest podtrzymanie dobrych relacji

w celu zbudowania lojalności klienta, która może znaleźć wyraz w następnym zamówieniu lub poleceniu usług kolejnym osobom.

W małej firmie wykonawca procesu (szewc, krawiec, brygadzieta małej budowy) widzi cały proces. Klient nie jest tak oddalony, ani anonimowy jak ma to zazwyczaj miejsce w dużym przedsiębiorstwie. Dzięki temu możliwa jest natychmiastowa, prosta weryfikacja wykonywanego procesu z oczekiwaniami klienta. Dlatego *business process reengineering* w małych firmach nie był potrzebny. One już były elastyczne i na bieżąco adaptowały swoje procesy do wymagań klientów. Osoba lub mały zespół obsługujący klienta (wykonawcy procesu), bez ociążałości decyzyjnej wielkiej hierarchii organizacyjnej, zawsze pozyskiwały i wykorzystywały wiedzę w ramach procesów nakierowanych na indywidualnego klienta. W sposób naturalny rozwiązania sprawdzające się u jednego klienta są w małych firmach proponowane i weryfikowane oraz ulepszone w kontakcie z innymi klientami. Nie wymaga to oceny zarządów, dyrektorów czy sztabów doradców, bo najbardziej obiektywnym weryfikatorem jest sam klient. Nie wymaga to poprawiania i zatwierdzania zmian obowiązujących procedur, bo małe firmy funkcjonują dzięki operatywności i odpowiedzialności swoich pracowników, a nie dzięki certyfikowanym systemom. Powtórzmy to jeszcze raz: małe firmy istnieją i rozwijają się dzięki profesjonalizmowi i odpowiedzialności pracowników oraz stworzeniu im możliwości działania i kultury dzielenia się wiedzą przez przełożonych.

Dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi

W najnowszej normie ISO 9000:2000, procesowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem osiągnęło status unormowanych działań podlegających certyfikacji (Gardziel, Nieścior 2003, s. 2; Gruchman 2003, s. 1). Jest to spowodowane dostrzeżeniem i docenieniem procesowej natury związku przedsiębiorstwa z klientem, który w oczywisty sposób nie jest zainteresowany strukturą organizacyjną, uprawnieniami czy zakresami odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. Jest on zainteresowany dostarczeniem produktów i usług, zaspokojeniem potrzeb czy inaczej mówiąc tworzoną przez „dostawcę” wartością dodaną. Dlatego już teraz każda organizacja, która ma nadzieję prosperować w XXI wieku, musi przejść przez koncentrowanie się na procesach, widzianych coraz bardziej z perspektywy klienta i partnerów biznesowych, a nie tradycyjnej hierarchii organizacyjnej (Hammer 1999, s. 11). W praktyce oznacza to przełamanie barier między jednostkami organizacyjnymi i uświadomienie procesów oraz konieczności adaptacji procesów wszystkim pracownikom.

Skąd więc problemy przedsiębiorstw, nawet tych, które wdrożyły zarządzanie procesowe zgodnie z normą ISO 9000:2000 i uzyskały potwierdzający to certyfikat? Skąd liczne żarty z procedur i instrukcji opisujących wszystko,

a więc także sposób użycia papieru toaletowego czy też wkładania wtyczek do kontaktu? Może problemem jest właśnie dążenie do skrupulatnego wypełniania normy? Do opisanania i ciągłej „optymalizacji przez standaryzację” jak największej liczby procesów? Według zasady, że im więcej procedur tym lepiej, bo pozwalają one uwolnić przedsiębiorstwo od ryzyka, a wykonawców procesów od myślenia i od odpowiedzialności! Równocześnie jednak prowadzą one do dwóch bardzo poważnych zagrożeń:

- wyraźnego ograniczenia innowacyjności działań przez ograniczenia narzucone przez procedury czy wg nowej normy procesy biznesowe,
- „uśrednienia” prowadzonych procesów poprzez ich modele przygotowane i dostosowane dla średniego statystycznego klienta.

Niestety, wraz z coraz szybszymi zmianami technologii i zasad konkurencji rynkowej wyżej wymienione zagrożenia będą coraz szybciej niweczyć korzyści z wdrożenia tradycyjnego zarządzania procesowego. W czasach, kiedy konkurencja jest tylko o „jedno kliknięcie”, wyzwaniem, które już dziś stoi przed przedsiębiorstwami, jest konieczność dostosowania kluczowych procesów biznesowych do wymagań indywidualnych klientów (Salik 2004). W tym samym czasie, w tym samym przedsiębiorstwie, proces biznesowy, np. realizacji inwestycji budowlanej czy budowy statku, muszą zostać wykonane różnie w sposób zależny od rodzaju projektu oraz od wymagań konkretnego inwestora. Ponieważ nie jest możliwe przewidzenie i zamodelowanie, wszystkich rodzajów projektów i wymagań inwestorów, musi istnieć możliwość dynamicznej adaptacji procesu biznesowego do indywidualnych potrzeb konkretnego wykonania. W takim wypadku zarządzanie procesowe nie może sprowadzać się do rutynowego, powtarzalnego wykonywania tego samego, nawet najlepiej zoptymalizowanego procesu. Indywidualizacja wymagań klientów, wymaga również indywidualizacji procesów biznesowych przedsiębiorstwa. Przewaga innowacyjności i szybkości adaptacji małych firm nad dużymi, nawet międzynarodowymi koncernami wyraźnie pokazuje, że kluczem do sukcesu staje się nie „idealny proces biznesowy”, ale umiejętnie przeprowadzony proces dynamicznego kształtowania procesów biznesowych zgodnie z wymaganiami klienta. Duże firmy, przeznaczające na wdrożenia nowych metod zarządzania i skomplikowanych systemów informatycznych ogromne środki, nie są w stanie osiągnąć elastyczności działania naturalnej dla małych, rodzinnych firm!

Aby przełamać ten coraz wyraźniej widoczny paradoks, konieczne jest wykroczenie poza klasyczne zarządzanie wdrożonymi procesami biznesowymi, w których wykonawcy realizują je zgodnie ze standardem, a lider procesu powinien mierzyć i okresowo dokonywać zmian procesu standardowego. Z uwagi na konieczność zapewnienia oczekiwanej przez klienta szybkości działań oraz liczbę równoległe biegnących procesów nie ma w nim możliwości, aby lider procesu analizował, decydował i wprowadzał do niego zmiany na bieżąco. Duże firmy budowlane w Polsce prowadzą równocześnie 50, 100 i więcej inwestycji, firmy

konsultingowe prowadzą rocznie kilkadziesiąt, kilkaset projektów i ekspertyz, a firmy prawnicze setki różnych spraw. Przebieg każdego z wymienionych procesów zależy od rodzaju projektu a także od indywidualnych wymagań czy nawet życzeń klientów. Także w dużych organizacjach niezbędne jest przekazanie bezpośrednim wykonawcom procesów możliwości ich dynamicznej modyfikacji w czasie wykonywania. Tylko w ten sposób można przywrócić szybkość i zwinność działania charakterystyczną dla małych firm średnim, a szczególnie dużym przedsiębiorstwom. Jest to istotna jakościowa zmiana całej koncepcji organizacji zarządzanej procesowo, zmierzająca wyraźnie w kierunku organizacji uczącej się. Propozycją realizacji ww. postulatów jest koncepcja dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi (*dynamic business process management – dynamic BPM*). Opiera się ona na rozszerzeniu klasycznego (statycznego) zarządzania procesami zgodnie z 3 zasadami.

Ewolucyjna zmienność w czasie wykonywania

Pracownicy realizujący dany proces, dostają do wykonania „proces standardowy”, zaprojektowany według obecnej, najlepszej wiedzy przedsiębiorstwa. Jest to proces standardowy „na dzisiaj”, bo standard zmienia się pod wpływem wymagań klientów, zmian technologii czy też nowych doświadczeń przedsiębiorstwa. Ponieważ w praktyce nie ma dwóch takich samych warunków wykonania procesu (np. dwóch takich samych projektów konsultingowych czy inwestycji budowlanych), te procesy standardowe „na dzisiaj” muszą być dynamicznie dostosowywane przez wykonawców do wymogów realizacyjnych. Klasycznie wykorzystywany cykl doskonalenia procesów przez liderów, składający się z modelowania procesów, obserwacji realizacji, wyciągania wniosków, a następnie wykorzystywania tak zdobytej wiedzy do ulepszenia procesu, jest zbyt powolny i nie wystarczający. Dodatkowo, w przypadku przeciwstawnych oczekiwań klientów (inwestorów), może się okazać, że nie jest możliwe zbudowanie procesu „uniwersalnego”, akceptowanego przez wszystkich klientów, z którymi aktualnie współpracuje przedsiębiorstwo. Procesy muszą być definiowane i wdrażane w taki sposób, żeby ich przebieg oraz działania i czynności do wykonania w każdym kroku procesu możliwe były do uzupełnienia, a nawet zmiany przez bezpośrednich wykonawców (np. kierowników budów, szefów projektów, samodzielnych konsultantów czy ... krawców itp.). Zgodnie z posiadanymi uprawnieniami to oni, a nie jak dotychczas, tylko liderzy procesów, muszą mieć możliwość wprowadzania na bieżąco zmian do realizowanego procesu. Muszą posiadać możliwość wykonania przez procesowy system informatyczny czynności, działań, a nawet całych procesów elementarnych, nie uwzględnionych w procesie standardowym „na dzisiaj”.

Równocześnie lider danego procesu, obserwując rzeczywiste wielokrotne wykonania procesu oraz ich efekt końcowy, musi posiadać możliwość

uzupełniania i przemodelowania procesu standardowego zgodnie z najnowszą posiadaną wiedzą, dodając do niego dobre praktyki biznesowe (*good practices*), rozumiane jako te, które przy kolejnych wykonaniach procesu doprowadziły do sukcesu. Mogło to nastąpić przez zapobieżenie błędom (np. uzupełnienie o czynności kontrolne i sprawdzające przed podjęciem decyzji) lub też przez szybsze, bardziej efektywne doprowadzenie do zakończenia procesu z lepszymi wynikami (np. przez inny podział pracy, pominięcie zbędnych ogniw decyzyjnych, dokładniejsze uzgodnienie potrzeb klienta, szybszą koordynację prac z podwykonawcami itp.), a może przez inne działania innowacyjne, o których wcześniej planując proces nawet nie pomyślano.

Wykonanie procesu jest równoznaczne z udokumentowaniem wykonania

Wprowadzanie zmian przez liderów do procesu standardowego mogłoby znacznie ograniczać szybkość przekazywania wiedzy w organizacji. Zazwyczaj zmiany te wprowadzane są z dużym opóźnieniem, np. procedury i procesy w ISO 9000:2000 są audytowane i zmieniane co rok, czasami co pół roku. W przypadku organizacji, w której biegnie wiele procesów mogłoby prowadzić do zaprzestania pojawiających się szans lub wielokrotnego powtarzania tych samych błędów. Równocześnie wdrożenie w życie pierwszej zasady *dynamic* BPM, bez możliwości bieżącej analizy mogłoby prowadzić do utraty kontroli i w efekcie narastającego chaosu w organizacji. Dla przyspieszenia obiegu wiedzy oraz budowy normalnych ścieżek kontroli wykonywanych procesów niezbędne jest wykorzystanie technologii informatycznych. Wdrożenie *dynamic* BPM musi być dokonane w taki sposób, aby definicja procesu była równoznaczna ze standardowym przebiegiem procesu w wykonawczym systemie informatycznym oraz żeby wykonanie procesu było równoznaczne z udokumentowaniem rzeczywistego wykonania. Tylko wtedy będziemy mogli porównać definicję procesu („proces standardowy na dzisiaj”) z wykonaniem procesu. I tylko wtedy, z analizy takiego porównania będzie możliwe uzyskiwanie na bieżąco informacji o wszelkich innowacjach wprowadzonych przez wykonawców procesów oraz o skutkach tych innowacji. Wtedy można mówić nie o zarządzaniu *ex post*, ale o dynamicznym bieżącym zarządzaniu, na podstawie stale napływających do kierownictwa przedsiębiorstwa danych o sposobach i zaawansowaniu realizacji pracy.

Kompleksowość i ciągłość

Wdrożenie *dynamic* BPM powinno obejmować procesy opisujące działalność podstawową przedsiębiorstwa. Nie ma żadnego sensu wdrożenie obejmujące tylko jedną jednostkę organizacyjną czy jeden proces elementarny, np. akwizycję czy produkcję. Wdrożenie *dynamic* BPM powinno obejmować cały proces Podstawowy, w tym także dostawców czy podwykonawców np. pracujących w jednej

organizacji sieciowej. Celem nie jest minimalizowanie kosztów czy czasu pracy poszczególnych podwykonawców lub nawet przedsiębiorstwa będącego generalnym wykonawcą. Celem jest minimalizacja całkowitych kosztów i całkowitych zapasów, przy jednoczesnym zmniejszaniu całkowitego czasu realizacji (Hammer 1999, s. 11). Już obecnie, zgodnie z przewidywaniami Druckera, wśród przedsiębiorstw budowlanych w Polsce obserwuje się przechodzenie od monitorowania kosztów działalności tylko w ramach swojej organizacji, do monitorowania kosztów całego procesu inwestycyjnego, w którym nawet duży generalny wykonawca stanowi jedynie pojedyncze ogniwo (Drucker 2000, s. 11). Znacznie rozszerza to obszar poszukiwania możliwości podniesienia efektywności a często także skrócenia czasu realizacji przedsięwzięcia, poprzez optymalizację biorącą pod uwagę działania leżące poza pojedynczym przedsiębiorstwem (np. dostawy, obsługę gwarancyjną) w ramach całego procesu tworzącego wartość, a także określającego koszt i czas realizacji dla klienta (Champy 2003, s. 152).

Obecnie Budimex przygotowuje się do włączenia kwalifikowanych podwykonawców w swój proces podstawowy, poczynając od procesu pozyskania kontraktu. Pozwoli to znacznie skrócić czas między podpisaniem kontraktu a rzeczywistym rozpoczęciem prac. Jednak ważniejszą korzyścią jest możliwość przepracowania planowanego projektu z klientem (inwestorem) i kompetentnymi podwykonawcami jeszcze przed podpisaniem Umowy. Często pozwala to na przeprojektowanie planowanej inwestycji (*value engineering*) i wygranie kontraktu właśnie dzięki uzyskanym oszczędnościom czy skróceniu planowanego czasu realizacji. Równocześnie pozwala na przekazanie wiedzy i innowacji z procesu pozyskania kontraktu do procesu realizacji inwestycji oraz praktyczne ich zweryfikowanie. Informację o wyniku tej weryfikacji w trakcie realizacji inwestycji otrzymują natychmiast handlowcy (także podwykonawcy) jako potwierdzenie słuszności przyjętej koncepcji lub informację o błędzie którego nie należy powielać, kierownicy biegnących kontraktów o podobnym charakterze, a także wykonawcy procesu obsługi gwarancyjnej jako wskazówkę na co należy zwrócić uwagę. Mówimy więc nie tylko o ciągłości procesu biznesowego, ale także o ciągłości tworzenia, pozyskiwania i weryfikacji wiedzy.

Często dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi myłone jest z nadzorowaniem procesów w czasie rzeczywistym. To drugie oznacza procesy mierzone i kontrolowane w trakcie wykonywania (m.in. oznacza to kontrolę bieżącą parametrów krytycznych, natychmiastowe wysyłanie powiadomień o zakończeniu lub o przekroczeniu wartości alarmowych), ale bez możliwości wprowadzania zmian. W procesach nadzorowanych w czasie rzeczywistym wykonawca nadal pełni rolę „roboty na bieżąco kontrolowanego przez kierownika”. W dynamicznym zarządzaniu procesami wykonawca ma możliwość kreatywnego kształtowania swojej pracy, a przez to współuczestniczenia w zarządzaniu i tworzeniu wiedzy przedsiębiorstwa.

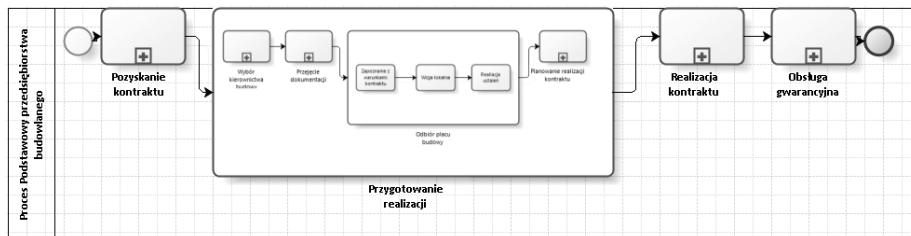
Dzięki temu przedsiębiorstwo, wprowadzając dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi, łączy nierozzerwalnie codzienną zdolność do szerokiego tworzenia i weryfikacji innowacji z działalnością podstawową. Przez możliwość dynamicznej zmiany procesów przez ich wykonawców, cały system zarządzania przedsiębiorstwem staje się otwarty na kreatywne inicjatywy szerokiego kręgu pracowników, bez niebezpieczeństwa chaosu, którym groziłyby niekontrolowane zmiany reguł działania. Dodatkowo mając możliwość śledzenia efektów zmian, możliwe jest dołączanie do zbiorowej wiedzy organizacji praktyk i rozwiązań, które przynoszą najlepsze rezultaty. Jest to realne, codzienne udoskonalanie i adaptowanie procesów biznesowych na bazie wiedzy szerokiego kręgu pracowników zweryfikowanej przez klienta. Jak zaznaczono wcześniej, jest to ocena najbardziej praktyczna i zarazem obiektywna z możliwych. Dynamiczne zarządzanie procesami umożliwia realne, praktyczne przeniesienie zarządzania wykonaniem pracy tam, gdzie ta praca jest wykonywana. Jeżeli kierownictwo uznaje, że powodzenie realizowanego procesu (inwestycyjnego, konsultingowego, logistycznego itd.), zależy od tego, jak wykonawca procesu na bieżąco odpowiada na wymagania klienta, to *dynamic* BPM pozwala na przekazanie pracownikom realnych uprawnień decyzyjnych i przez to uniknięcie ciągłego spóźniania się przez oczekiwanie na decyzje z góry. Inaczej mówiąc, jeżeli wykonawcy procesów są posiadaczami istotnej wiedzy stanowiącej podstawę kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, to dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi pozwala aby ten kapitał pracował.

Przykład wykorzystania dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi

W celu przybliżenia koncepcji dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi przedstawimy i prześledzimy przykład jej wykorzystania w przedsiębiorstwie budowlanym. Proces Podstawowy przedsiębiorstwa budowlanego przedstawiony na schemacie 1, standardowo składa się z 4 procesów głównych:

1. Pozyskanie kontraktu,
2. Przygotowanie realizacji,
3. Realizacja kontraktu,
4. Obsługę gwarancyjną.

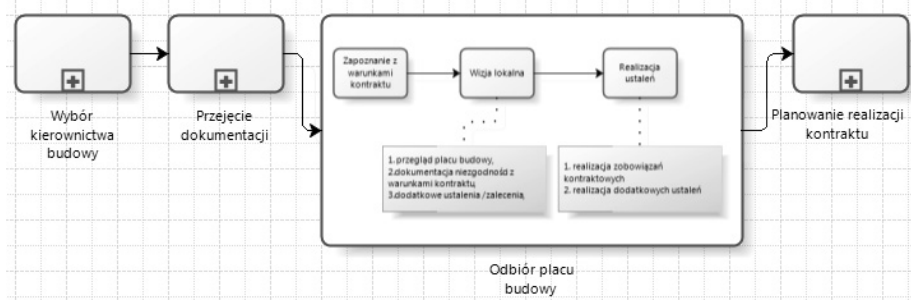
Schemat 1. Standardowy („na dzisiaj”) proces Podstawowy „Realizacja budownictwa”



Źródło: opracowanie własne.

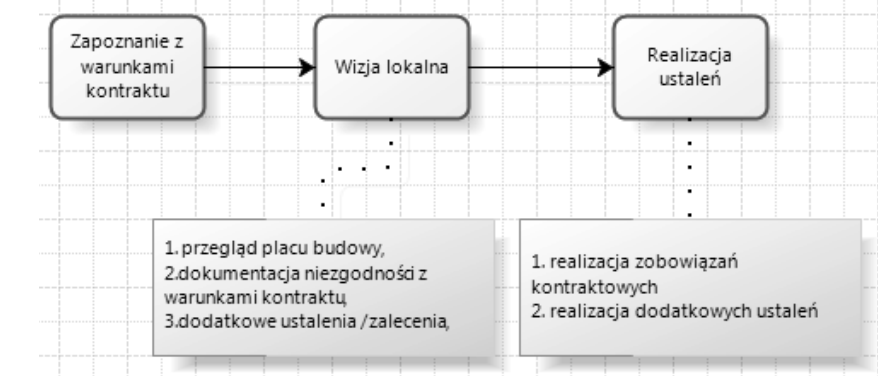
Założmy, że proces „Przygotowanie realizacji” dzieli się na 4 procesy elementarne (por. schemat 2), a w ramach procesu elementarnego „Odbiór placu budowy” wykonywane są działania przedstawione na schemacie 3, szczegółowo opisane w notatkach do konkretnych czynności.

Schemat 2. Standardowy („na dzisiaj”) proces „Przygotowanie realizacji”.



Źródło: jak w schemacie 1.

Schemat 3. Standardowy („na dzisiaj”) proces „Odbiór placu budowy”.



Źródło: jak w schemacie 1.

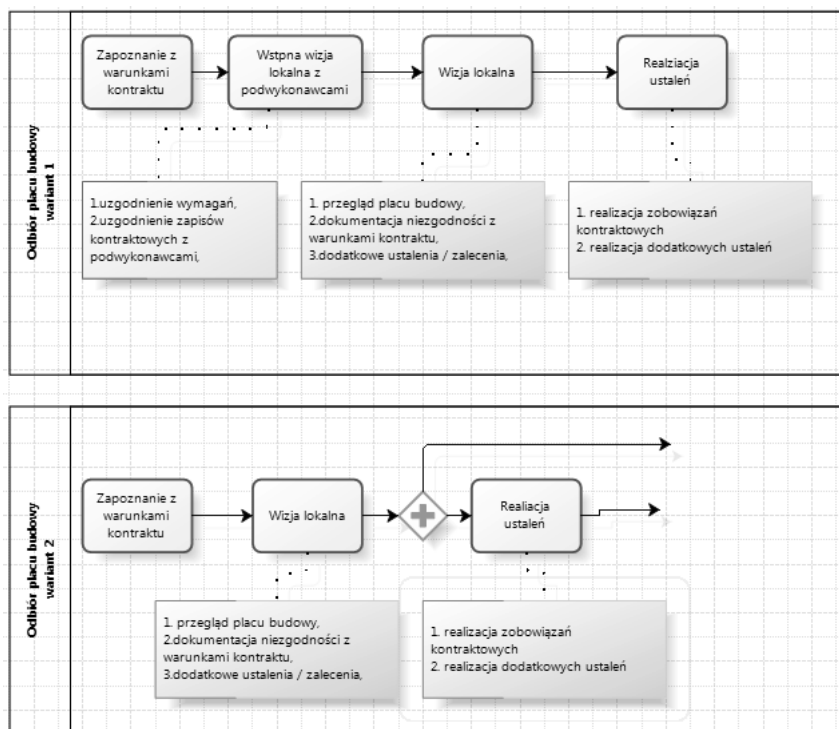
W sytuacji dużego lub średniego przedsiębiorstwa budowlanego taki proces jest wykonywany wielokrotnie, nawet 100-krotnie w ciągu roku, przy każdym nowo rozpoczynanym kontrakcie. Dlatego bardzo ważne jest, aby był on dokładnie dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa i wymagań konkretnych inwestorów. Równie kosztowne może być pominięcie istotnych działań (np. sprawdzenia ryzyk kontraktowych), jak zbytnie przeładowanie procesu działaniami powodującymi dodatkowe koszty lub opóźnienia.

W ramach przykładu, przeanalizujemy dwa spośród wielu możliwych wykonań procesu „Odbiór placu budowy”. Założmy, że oba wykonania zakończyły się nadspodziewanie szybkim i bezproblemowym przejęciem placu budowy i rozpoczęciem inwestycji. Oba przedstawione na schemacie 4 wykonania różnią się od procesu standardowego.

W wykonaniu „1” w stosunku do procesu „standardowego” dodatkowo przeprowadzono „wstępną wizję lokalną z podwykonawcami”, którzy będą realizować pewne zakresy prac, np. prace fundamentowe czy instalacje zewnętrzne. Pozwoliło to kierownikowi kontraktu (wykonawcy procesu) na lepsze przygotowanie wizji lokalnej z inwestorem, a dzięki temu na dokładniejsze ustalenie potrzeb i zagrożeń. Ostatecznie zaowocowało to szybszym i pozbawionym problemów rozpoczęciem realizacji kontraktu.

W wykonaniu „2”, stwierdzono w czasie wizji lokalnej odstępstwa od zapisów kontraktowych, które wymagały dodatkowych prac przygotowawczych ze strony inwestora. Jednak dla uniknięcia opóźnień, kierownik kontraktu (wykonawca procesu), zdecydował o rozpoczęciu realizacji kontraktu i równoległej realizacji dodatkowych prac przygotowawczych przez inwestora. Ostatecznie również w tym wypadku odstępstwo od procesu standardowego, zaowocowało szybszym, terminowym rozpoczęciem realizacji kontraktu.

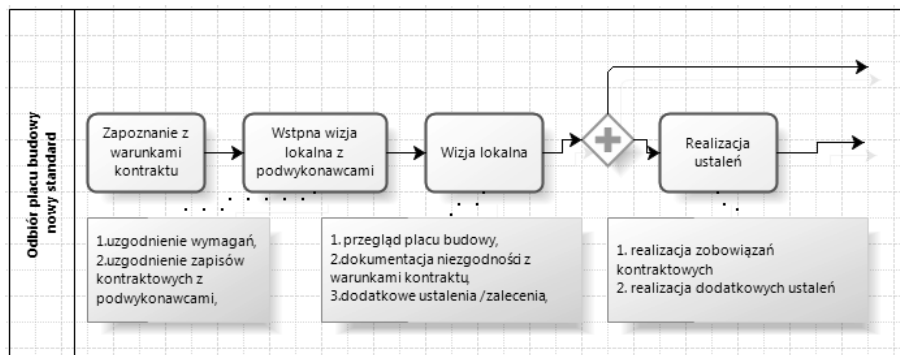
Schemat 4. Przykładowe wykonania procesu „Odbiór placu budowy”.



Źródło: jak w schemacie 1.

Po przeprowadzenie takiej analizy wykonań procesu, jego lider, może zmienić proces „Odbiór placu budowy”, jak przedstawiono to na schemacie 5. Dzięki systemowi informatycznemu zmiana ta natychmiast wpływa na sposób wykonania procesu w czasie rozpoczynania realizacji kolejnych kontraktów w całym przedsiębiorstwie, niezależnie od geograficznego rozłożenia realizowanych kontraktów. Równocześnie, niezależnie od decyzji co do zmian procesu standardowego przez lidera procesu, do zasilanych przez procesy baz wiedzy przedsiębiorstwa dodawane są informacje o wymaganiach i oczekiwaniach konkretnych inwestorów oraz o pracownikach firmy (ekspertach) mogących udzielić wszelkich szczegółowych wyjaśnień. Dzięki temu inni kierownicy kontraktów (wykonawcy procesów) mogą zapoznać się z próbami rozwiązania problemów pojawiających się w tym procesie elementarnym, nawet jeżeli nie dokonano zmiany procesu standardowego.

Schemat 5. Nowy standardowy proces elementarny „Odbiór placu budowy” (aktualny od momentu wprowadzenia do systemu).



Źródło: jak w schemacie 1.

Jak widać nawet z tego prostego przykładu, dzięki możliwościom, które daje dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi, pracownicy przedsiębiorstwa w ramach swojej codziennej pracy, tworzą zbiorową wiedzę przedsiębiorstwa, przez rozpoznawanie i wyłanianie nowych rozwiązań. Należy podkreślić, że wiedza jest tworzona i weryfikowana w ramach prowadzenia podstawowej działalności, a nie w jakimś odrębnym, odseparowanym systemie. Nie ma więc niebezpieczeństwa jej niespójności czy niepełności na skutek oderwania od rzeczywistej działalności. Ta zdolność do ciągłego tworzenia i weryfikacji wiedzy wraz z możliwością swobodnego poszukiwania rozwiązań (kontrolowanego eksperymentowania) jest podstawą umiejętnością pozwalającą przedsiębiorstwu zachować stałą zdolność do zmian, do reakcji na zmiany. Pozwala również na weryfikację w codziennej realnej działalności wcześniej zaplanowanego przebiegu procesów. Ta codzienna weryfikacja ma podstawowe znaczenie. Bez niej, w dobie szybkich i często nieprzewidywalnych zmian wymagań i potrzeb klientów, bardzo łatwo mogłoby się okazać, że przedsiębiorstwo posługuje się starą i zdezaktualizowaną wiedzą, która powinna już być odrzucona wchodząc do zbioru złych lub zabronionych praktyk biznesowych (*wrong practices*).

Podsumowanie

Indywidualizacja wymagań klientów prowadzi do konieczności indywidualizacji procesów biznesowych przedsiębiorstwa. Oznacza to konieczność zaakceptowania i praktycznej codziennej realizacji trzech różnych podejść do zmian procesów biznesowych: optymalizacji, adaptacji i indywidualizacji. Klasyczne, statyczne zarządzanie procesowe dobrze działa wykorzystując systemy informatyczne klasy BPM gdy istnieje potrzeba optymalizacji procesów. Napotyka

ono jednak poważne problemy w przypadku nieprzewidywalnych zmian adaptacyjnych. Problemem jest opóźniająca działanie konieczność podjęcia decyzji przez lidera procesu oraz brak możliwości systemowego, instytucjonalnego powiązania działalności podstawowej przedsiębiorstwa z zarządzaniem wiedzą przez system procesowy. Zarządy, dyrekcje, kierownictwa czy liderzy procesów, przy obecnej szybkości zmian mają trudności z nadążaniem ze zmianami adaptacyjnymi. A przecież biorąc pod uwagę konieczność indywidualizacji procesów, nie sposób uznać za rozwiązanie oczekiwanie przez kwartał, miesiąc czy nawet tydzień na decyzje dotyczące bieżącego kontraktu! Który inwestor czy klient banku będzie chciał czekać choćby tylko tydzień na zmianę procedury umożliwiającej dalsze prowadzenie inwestycji czy stworzenie indywidualnego planu oszczędzania? Kierownictwa przedsiębiorstw nie mają żadnych możliwości, aby tradycyjnie zarządzać w warunkach indywidualizacji procesów. Główną korzyścią z wdrożenia dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi jest przywrócenie dużym przedsiębiorstwom szybkości i zwinności niezbędnych do działania i konkurencji w zmieniającej się sytuacji rynkowej. Umożliwiając rzeczywiste przekazanie kształtowania pracy, a także odpowiedzialności wykonawcom procesów bez niebezpieczeństwa utraty kontroli nad bieżącymi procesami, *dynamic BPM* pozwala dużym przedsiębiorstwom na zarządzanie wiedzą w codziennej działalności opierając się na:

- twórczym, aktywnym eksperymentowaniu opierającym się na ciągłych niewielkich zmianach wprowadzanych przez szeroki krąg wykonawców procesów, prowadzących do stopniowego gromadzenia i upowszechniania wiedzy;
- codziennej weryfikacji posiadanej wiedzy i eliminowaniu z niej wiedzy przestarzałej, nie odpowiadającej już wymaganiom klientów czy wyzwaniom konkurencji (Mikuła 2001, s. 29–35).

Dzięki *dynamic BPM* możemy wkomponować w normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa mechanizm stałej weryfikacji wiedzy oraz zapominania wiedzy przestarzałej. Podobnie jak w „kreatywnej destrukcji” proponowanej przez Richarda D’Aveni w teorii hiperkonkurencji, umożliwia on aktywne odrzucanie wiedzy, która kiedyś dawała przewagę nad konkurencją, ale obecnie może stać się hamulcem opóźniającym niezbędne zmiany (D’Aveni 1994, s. 257–286).

Współcześnie ani klient, ani produkt nie mogą być traktowani jako anonimowe i powtarzalne. Nie tylko w budownictwie, konsultingu czy przemyśle maszynowym, ale coraz częściej także w dziedzinach, w których produkcja dotychczas miała charakter masowy, jak przemysł samochodowy, usługi finansowe czy turystyka, niezbędne jest dostarczanie zindywidualizowanego produktu wprost do klienta. Wymaga to od przedsiębiorstw codziennej adaptacji zasad działania oraz aktualizacji wiedzy o bieżących i możliwych potrzebach indywidualnych klientów. Należy podkreślić, że możliwość wdrożenia dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi istnieje niezależnie od rodzaju produkcji

czy też usług jakie świadczy przedsiębiorstwo, a efektywność jego wdrożenia, zależy od poziomu profesjonalnego pracowników przedsiębiorstwa oraz od jego rzeczywistej efektywności zarządzania wiedzą, w tym od współuczestniczenia wszystkich pracowników w wypracowywaniu nowych rozwiązań.

Podstawą *dynamic* BPM nie jest bowiem technologia, chociaż bez niej byłoby ono praktycznie niemożliwe. W tym sensie Nicholas Carr nie ma racji i IT jest niezbędne do budowy i podtrzymywania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Ale technologia jest tylko narzędziem umożliwiającym i stymulującym zmiany zarządzania. (Równocześnie potrzeby współczesnego zarządzania stymulują rozwój technologii informatycznych i już jesteśmy świadkami powstawania nowej klasy systemów: w miejsce systemów BPMS powstają już systemy *dynamic* BPMS czy *Process Mining*). Wdrożenia *dynamic* BPM, które nie wymagają, jak w przypadku tradycyjnego, statycznego zarządzania procesami stworzenia szczegółowego modelu procesów, pozwalają na znaczne ograniczenie czasu i kosztów wdrożenia. Może to się wydać paradoksem, ale dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi, którego praktyczna implementacja jest możliwa tylko dzięki wykorzystaniu informatyki, pozwala tak naprawdę na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej nie dzięki samej IT, ale przez przywrócenie wykonawcom procesów możliwości kształtowania swojej pracy.

Bibliografia

- Champy J.A. (2003), *X-engineering przedsiębiorstwa. Przemysł swój biznes w erze cyfrowej (X-Engineering the Corporation. Reinventing Your Business in the Digital Age)*, Placet, Warszawa.
- D'Aveni, R. (1994), *Hypercompetition Managing the Dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press, New York.
- Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku (Managements Challenges for the 21st Century)*, Muza S.A., Warszawa.
- Gardziel T., Nieścior A. (2003), *Zarządzanie organizacją w okresie transformacji ustrojowej*, http://www.ckl.com.pl/index_crrif.php?srd=2&zts2=czytelnia_szczegoly&id_napisali=478&publikacja=&kategoria_wyswietlana.
- Gruchman G. (2003), *Model PDF czyli Procesowa Dojrzałość Firmy*, http://www.gruchman.pl/20002002/pdf_Internet.htm.
- Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa – jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie (Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing our Work and our Lives)*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jarmuł M. (2003), *Kształtowanie liderów przyszłości*, http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/artykul_4224.htm.
- Mikuła B. (2001), *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwia 2001, Kraków.

Płoszajski P. (2004), *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon. W kierunku nowej filozofii zarządzania*, http://www2.sgh.waw.pl/sgh/katedry/ktz/ktz/zajecia/materialy/tresc/pliki/prof._Ploszajski_-_Organizacja_przyszlosci.pdf.

Salik H. (2004), *Google zadebiutowało na giełdzie*, *Gazeta Wyborcza*, <http://serwis.gazeta.pl/wyborcza/1,34513,2238826.html>.

Genesis of the Dynamic Business Process Management

Summary

An aim of considerations is to present the reasons for extension of the concept of process management. Departing from an analysis of the principles of small companies functioning, the author presented the basic problems of managing large organisations in the knowledge economy. Next, he presented the concept of dynamic BPM (business process management) being an extension of the classical process management and showed how, implementing the principles of dynamic BPM, an organisation can eliminate basic faults of the classical process management. In his article, the author showed the implementation of dynamic BPM and presented basic requirements and benefits issuing from implementation of this concept of process management such as the possibility of quick and affective knowledge management or use of IT for the purpose of raising quality and effectiveness of the implemented processes. From the practical side, he described the essential requirements for the systems of dynamic BPMS (business process management suites) allowing for a practical implementation of the concept at organisations as well as the basic requirements and results of knowledge sharing within the framework of the organisational process called “the social BPM”. The article is of the conceptual nature and is addressed to the managerial staff, researchers, process engineers, and employees of the companies dealing with implementation of the quality and process methodologies at organisations.

Key words: BPM, dynamic BPM, knowledge management, process discovery, business process improvement, process mining.

JEL codes: G3