

# **EWALUACJA PROCESÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE W ASPEKTCIE STRATEGII REENGINEERINGU**

**KRZYSZTOF SZWARC, PIOTR ZASKÓRSKI**

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

## **Wstęp**

Współczesne otoczenie organizacji znacznie zmienia optykę zarządzania. Szybkie zmiany wynikające z postępu technicznego oraz zjawisk społecznych wymuszają stałe dostosowywanie się organizacji do wymogów rynku. Stąd też jednym z kluczowych kryteriów wyboru strategii działania jest zdolność do dynamicznego dokonywania zmian oraz ich zakres. Jedną ze strategii spełniających takie warunki jest reengineering, którego powstanie i ewolucja gruntownie zmieniły postrzeganie organizacji. Wydaje się, że systemowe spojrzenie na organizację w pełni odpowiada wymaganiom współczesnego zarządzania, zwłaszcza w aspekcie rosnącej roli klienta, wzmożonej konkurencji oraz ciągłych i nieprzewidywanych zmian otoczenia.

## **1. Proces jako obiekt budowy organizacji**

Potrzeba zaspokajania nieograniczonych potrzeb skłania ludzi do działania. Dlatego kwestia optymalnego wykorzystania dostępnego potencjału (ludzkiego, finansowego, surowcowego, informacyjnego i in.) zwraca szczególną uwagę na naukę o organizacji i zarządzaniu. Rozważania prowadzone na gruncie tej nauki wskazują, że współczesne przedsiębiorstwo powinny cechować m.in.<sup>1</sup>:

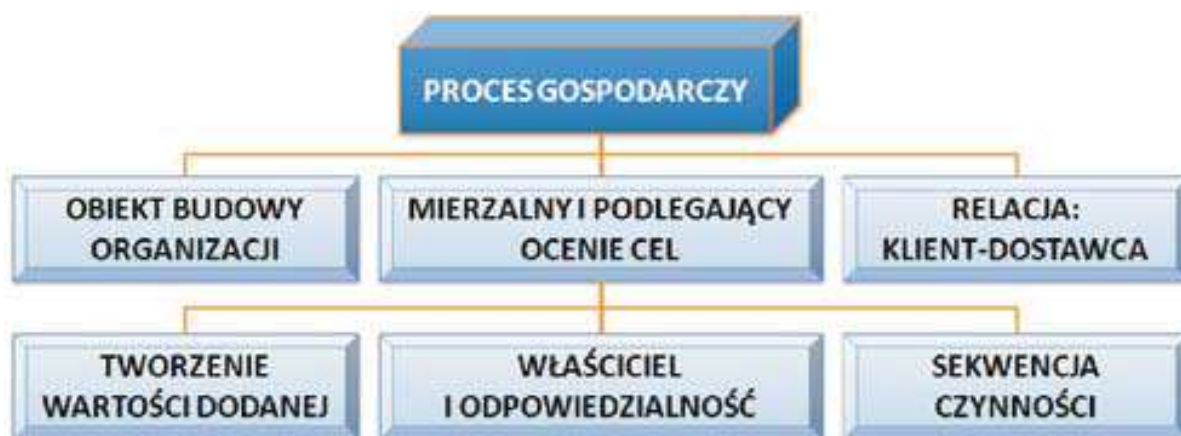
- elastyczność i zdolność do zmian – umiejętność dostosowywania poziomu realizacji przedsięwzięć do wymagań rynkowych oraz dokonywania przekształceń strukturalnych umożliwiających wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń;
- zorientowanie na naukę, wyrażające się m.in. w umiejętności identyfikowania i rozwijania zasobów wiedzy organizacji;
- orientacja na klienta – wewnętrznego i zewnętrznego, umożliwiająca wdrożenie na grunt organizacji relacji rynkowych, wskazujących na nowy

---

<sup>1</sup> P. Grajewski, *Elastyczność i procesowość organizacji*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter (red. nauk.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik Akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 129.

wymiar efektywności działania, zarówno w skali całej organizacji, jak i pojedynczego stanowiska pracy.

Konieczne jest więc tworzenie elastycznych struktur działania, zdolnych do dostosowania się do specyfiki rynku i wyzwań, jakie stawia przed organizacją klient. Powszechny dostęp do informacji oraz rozwój rynku elektronicznego definiują nowy wymiar globalnej konkurencji, niemal w każdej dziedzinie. Dlatego, na szczególną uwagę zasługuje sugerowane w normach ISO 9000 podejście procesowe<sup>2</sup>. Przedmiotową analizę tego standardu warto rozpocząć od identyfikacji definicji procesu, który według Hammera i Champy'ego oznacza celową działalność, ukierunkowaną na realizację zdefiniowanych celów, poprzez przekształcanie wartości na wejściu w produkty i informacje o wyższej wartości<sup>3</sup>. Podobny sens ma definicja procesu zaprezentowana w normie ISO 9000, która podkreśla znaczenie związku przyczynowo-skutkowego tworzącego w praktyce łańcuch wartości dodanej<sup>4</sup>.



Rys. 1. Istota procesu gospodarczego  
Źródło: Opracowanie własne

Z analizy specyfiki procesu wynika, że jest to podstawowy obiekt budowy organizacji, co umożliwi maksymalizację efektu synergii na poziomie zespołu roboczego. Możliwość jednoznacznego przypisania odpowiedzialności za realizowaną pracę w takiej sytuacji należy interpretować jako warunek tworzenia skutecznego systemu pomiaru i oceny:

- ze strony klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), dokonującego ewaluacji wyników działania (produktu),
- ze strony dostawcy (właściciela procesu), oceniającego standard realizacji zadań, jako materiał wejściowy dla doskonalenia sposobu działania.

Można zauważyć, że rola i znaczenie danego podmiotu w procesowej strukturze działania determinowane są dostępem do określonej klasy zasobów. Przykła-

<sup>2</sup> PN-EN ISO 9000:2006, p. 0.2 d).

<sup>3</sup> G. Bartoszewicz, *Projektowanie wdrożenia modułów logistycznych zintegrowanych systemów klasy ERP. Podejście procesowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 53.

<sup>4</sup> PN-EN ISO 9000:2006, p. 3.4.1.

dowo, właścicielem procesu w kwestii zarządzania będzie jednostka, posiadająca dedykowane uprawnienia do zasobów niezbędnych do realizacji określonego przedsięwzięcia. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w odniesieniu do zasobów informacyjnych, gdzie władzę i hierarchię można kształtować w oparciu o zakres dostępu do bazy danych organizacji. Warto zauważyć, że takie podejście skutkuje jednoczesnym występowaniem dwóch struktur organizacji: procesowej (płaskiej) i hierarchicznej (pionowej).

## 2. Reengineeing i jego ewolucja

Stosowanie miar i ocen ma swoje uzasadnienie w kontekście decyzji podejmowanych na poziomie procesu, stanowiska pracy oraz całej organizacji. Należy jednak pamiętać, że skuteczność podejmowanych działań jest determinowana wieloma czynnikami, a w tym znajomością opracowanych koncepcji i metod postępowania. Niezależnie od położenia geograficznego, uwarunkowań naturalnych i kulturowych, człowiek dąży bowiem do spełnienia swoich potrzeb, posługując się sprawdzonymi wzorcami postępowania.

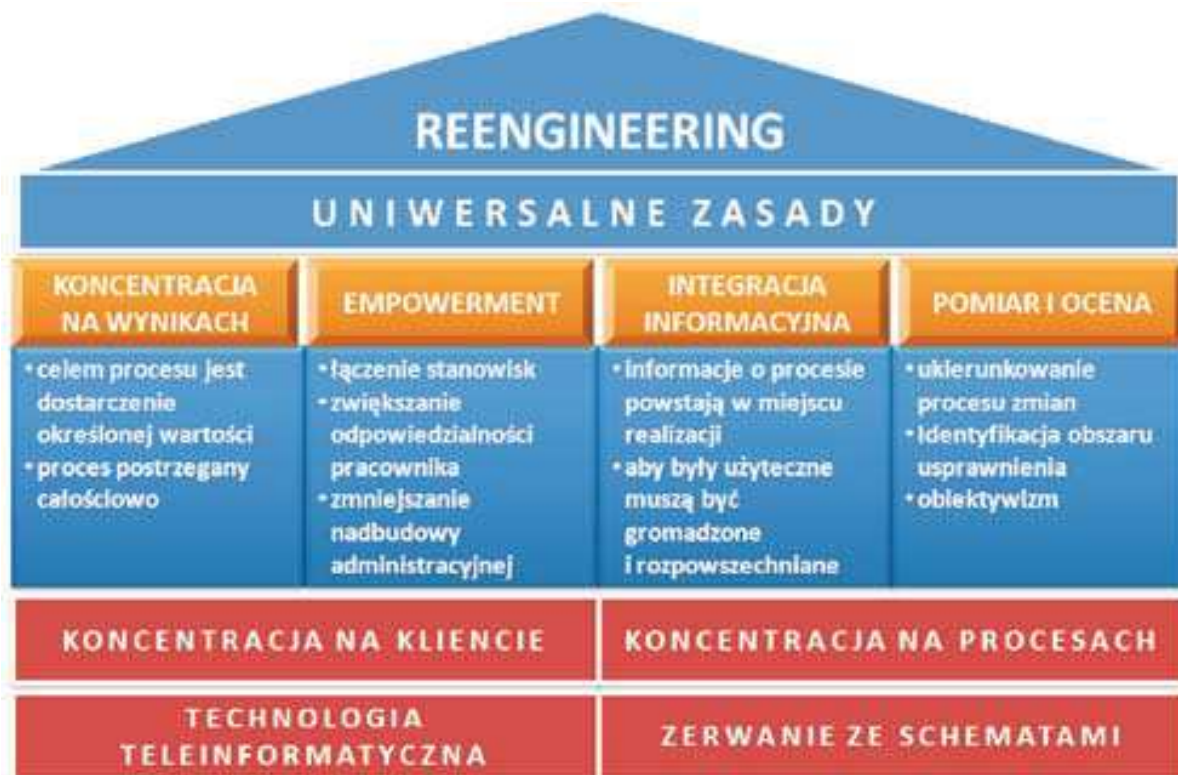
Tabela 1. Rozwinięcie definicji reengineeringu wg Hammera i Champy'ego

SŁOWO KLUCZOWE	CHARAKTERYSTYKA
PROCES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaplanowany i zorganizowany ciąg czynności, służący realizacji zdefiniowanych celów, poprzez przekształcanie stanu wejściowego w oczekiwaną wartość na wyjściu</li> <li>• holistyczne spojrzenie na sposób wykorzystania potencjału organizacji</li> </ul>
FUNDAMENTALNY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nowe podejście wymaga nowych reguł, standardów i założeń</li> <li>• poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: dlaczego robimy to, co robimy i dlaczego w taki sposób?</li> </ul>
RADYKALNY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompleksowa i gruntowna zmiana</li> <li>• poszukiwanie zupełnie nowych sposobów realizacji pracy</li> <li>• przeciwieństwo stopniowych, kosmetycznych usprawnień</li> </ul>
ZNACZĄCA (PRZEŁOMOWA) POPRAWA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• widoczny ilościowy wzrost kluczowych atrybutów procesu</li> <li>• tam, gdzie nie jest oczekiwana, zalecane jest stopniowe doskonalenie</li> </ul>

Źródło: Opracowanie na podstawie: M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Wyd. Neumann Management Institut, Warszawa 1996, s. 46-50; K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 100-102

W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje strategia reengineeringu (BPR – *Business Process Reengineering*), określana w Polsce jako techniczna reorganizacja procesów działania. Założenia ramowe reengineeringu zostały przedstawione w 1993 r. przez M. Hammera i J. Champy'ego, jako rewolucyjne podejście zrywające z dotychczasowymi paradygmatami. Fundamenty tej koncepcji postrzegane z perspektywy czasu można sprowadzić do analizy czterech elementów (tab. 1).

Reengineering organizacji (tab. 1) oznacza więc zerwanie z dotychczasowym stanem rzeczy i gruntowne przemyślenie wszystkiego, co dotychczas uważano za niepodważalne. Efektem takiego działania jest jednak znacząca poprawa osiąganych rezultatów w stosunkowo krótkim czasie. Próba wykorzystania koncepcji jako uniwersalnego wzorca, wymaga zidentyfikowania fundamentalnych zasad, które umożliwią dostosowanie jego założeń do specyfiki danej organizacji. Dlatego charakteryzując znaczenie reengineeringu, warto odwołać się do innych prekursorów tego podejścia. Na tej podstawie można wyodrębnić pewne uniwersalne elementy koncepcji reengineeringu (rys. 2).



Rys. 2. Zasady reengineeringu

Źródło: Opracowanie na podstawie R.L. Manganelli, M.M. Klein, *Reengineering – Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998; P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007

Jak widać (rys. 2), reengineering wymaga zupełnie nowego spojrzenia na sposób działania organizacji. Niezwykle istotnym obszarem omawianej strategii jest wykorzystanie umiejętności i potencjału pracownika, który nie może być traktowany jako uzupełnienie maszyny, bezkrytyczny wykonawca poleceń, wynagradzany za 8 godzin niezwykle ciężkiej, rzetelnej – nikomu niepotrzebnej pracy. Co więcej, pracownik musi stanowić integralne ogniwo tworzenia nowej wartości dla klienta, opierając się na swoich umiejętnościach, zdolnościach organizacyjnych oraz wiążącej się z tym odpowiedzialności za realizowane zadania.

Jednym z warunków kształtowania nowej pozycji i roli pracownika jest wykorzystanie nowoczesnej technologii, w tym systemów wspomaganie decyzji (DSS)

oraz systemów eksperckich (SE). Można wręcz zaryzykować tezę, że wykorzystanie technologii informatycznej warunkuje osiągnięcie przełomowej poprawy oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w określonym obszarze działania. Analiza dostępnych narzędzi informatycznych – jak się wydaje – potwierdza taki pogląd. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, potencjału finansowego czy kadrowego, można wskazać wiele narzędzi umożliwiających wspomaganie zarządzania stosownie do profilu prowadzonej działalności.

Tabela 2. Przykłady zastosowania technologii teleinformatycznej w organizacji

TECHNOLOGIA	ZMIANA PARADYGMATU DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE ZASTOSOWANIE
<b>Interaktywne bazy danych</b>	Możliwość pozyskiwania informacji w wielu miejscach w jednym czasie	Informacja o stanach zapasów, strukturze klientów, przebiegu zmienności procesu, przekroczeniu norm. Z drugiej strony zasilanie bazy danymi transakcyjnymi
<b>Systemy Business Intelligence</b>	Podjęcie decyzji może być prostsze	Wsparcie pracy interpersonalnych zespołów realizacji procesów, moduły wspierające grupowe podejmowanie decyzji (GDSS), przekrojowe analizy i raporty, rekomendacje i algorytmy ułatwiające podejmowanie decyzji
<b>Technologia bezprzewodowa</b>	To Ty wybierasz miejsce pracy	Wykorzystywanie przenośnych komputerów osobistych na bazie sieci bezprzewodowej Wi-Fi
<b>Internet/intranet</b>	Nowy wymiar komunikacji	Kompleksowa obsługa klienta poza organizacją, umożliwiająca zdalny dostęp do bazy danych oraz bezpieczne korzystanie ze zgromadzonych zasobów

Źródło: Opracowanie na podstawie M. Hammer, J. Champy: *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Wyd. Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 105-111; P. Zaskórski: *Strategie informacyjne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi*, WAT, Warszawa 2005

Zaprezentowane w tabeli 2 narzędzia informatyczne wydają się nieodzownym elementem działania organizacji XXI wieku. Warto przy tym pamiętać, że wykorzystanie najbardziej złożonego narzędzia nie będzie przynosiło zakładanych celów, jeżeli nie zostanie skoordynowane z przyjętą strategią działania. Dlatego wdrażanie wskazanych narzędzi powinno zostać poprzedzone nadaniem organizacji procesowego charakteru działania np. w oparciu o strategię reengineeringu. Z drugiej strony należy stwierdzić, że podstawą sprawnego działania organizacji procesowej jest wykorzystanie zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania opartych na sieci Internet, które umożliwiają dostęp do rozproszonych geograficznie zasobów w trybie *on-line*.

Radykalny wymiar reengineeringu budzi skrajne emocje wśród teoretyków i praktyków organizacji i zarządzania. Również M. Hammer z czasem przyznał, że jego inżynierskie wykształcenie skutkowało niedocenieniem czynnika ludzkiego. Błędem w jego mniemaniu było również niedostateczne uwypuklenie kluczowego elementu reengineeringu, jakim jest **proces**. W tym kontekście można mówić o reengineeringu łagodnym (*Business Process Improvement*), zachowującym niemal wszystkie zasady BPR – zastępując radykalizm, stopniowym usprawnianiem procesów na bazie ewolucji. BPI zakłada analizę istniejących procesów w aspekcie stopniowego usuwania działań nie przynoszących wartości dla klienta.

Tabela 3. BPR i BPI – podobieństwa i różnice

Business Process Reengineering	Business Process Improvement
<b>Zakres i tempo zmian</b>	
Radykalna zmiana kolejnych obszarów funkcjonowania organizacji	Ewolucyjny proces doskonalenia procesów w długim horyzoncie czasowym
<b>Poziom ryzyka</b>	
Względnie wysoki	Względnie niski
<b>Podmioty zaangażowane w realizację projektu zmian</b>	
Zmiana inicjowana i realizowana przez kierownictwo – przy ograniczonym uczestnictwie pracowników	Propozycja usprawnień wychodząca od dowolnego członka organizacji – powszechne zaangażowanie
Kompleksowy program zmian obejmujący wszystkie procesy	
Koncentracja na procesach	
Wykorzystanie doświadczenia ludzi reprezentujących różne środowiska	
Wykorzystanie informatycznych narzędzi, map procesów i relacji, a także programów pilotażowych	

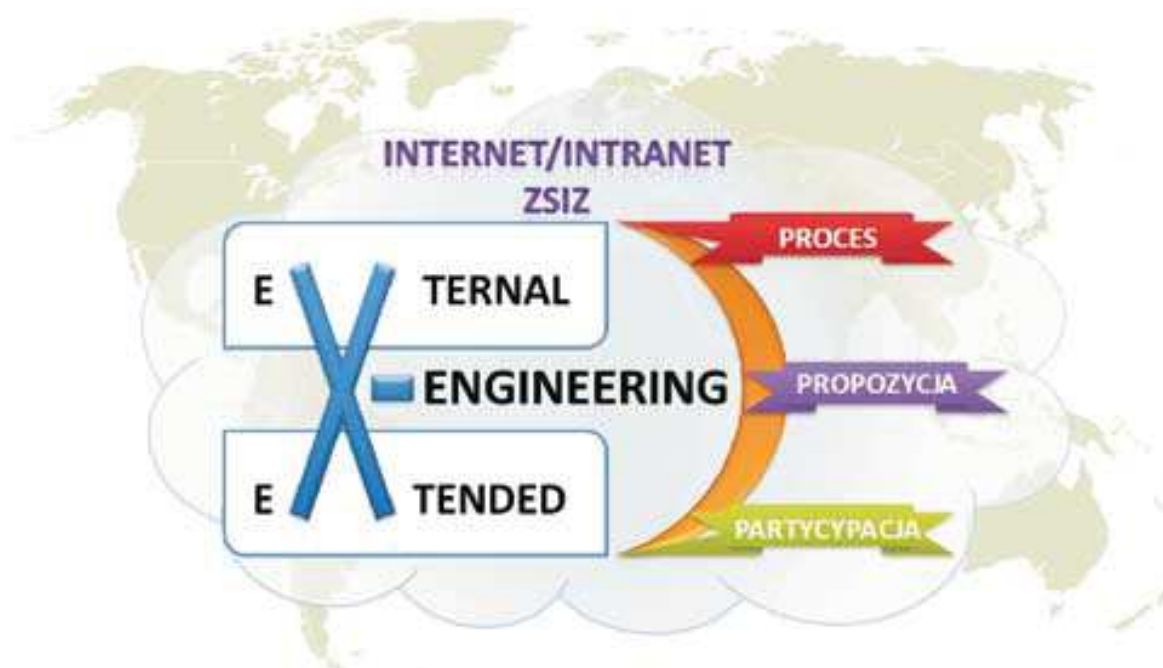
Źródło: Opracowanie na podstawie P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 101

Jak widać (tab. 3) oba podejścia podkreślają zasadniczą rolę procesu – jako podstawowego obiektu budowy strategii działania w oparciu o narzędzia informatyczne. Zasadniczym aspektem odróżniającym oba podejścia jest sposób wprowadzania zmian przekładający się na poziom ryzyka oraz stopień partycypacji członków organizacji.

Innym kierunkiem rozwoju reengineeringu jest poszukiwanie sposobów optymalizacji procesów przekraczających granice organizacji. Zauważając, że realizacja złożonych, często zróżnicowanych dziedzinowo procesów w ramach jednej organizacji może okazać się nieskuteczna i nieopłacalna, zwrócono uwagę na konieczność partycypacji z otoczeniem dla przedstawienia wspólnej propozycji realizacji procesów<sup>5</sup>. Tym większą uwagę należy zwrócić na koncepcję X-eng-

<sup>5</sup> P. Zaskórski (red. nauk.), *Zarządzanie organizacją w warunkach ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, WAT, Warszawa 2011, s. 38.

ineeringu, postrzeganego jako nowa filozofia działania, w ramach globalnego rynku, podkreślająca znaczenie partycypacji z otoczeniem<sup>6</sup>. Jak widać (rys. 3), X-engineering koncentruje się na trzech aspektach, wymagających wyjścia poza tradycyjne granice wyznaczone murami organizacji. Propozycje dla klientów oraz zakres partycypacji z innymi organizacjami są sposobem na zwiększanie efektywności wynikającej z powielania tych samych czynności, które w konsekwencji nie prowadzą do tworzenia nowej wartości. Jest to zatem koncepcja wskazująca na konieczność przekonania klientów, dostawców i partnerów do udziału w reorganizacji procesów, umożliwiającą integrację potencjału wskazanych podmiotów na bazie sieci nowoczesnej technologii i sieci Internet.



Rys. 3. Model logiczny koncepcji X-engineeringu

Źródło: Opracowanie na podstawie J. Champy, *X-engineering przedsiębiorstwa. Przemysł swój biznes na nowo w erze cyfrowej*, Placet, Warszawa 2003

Można powiedzieć, że sprawność i skuteczność wdrożenia omawianych zasad na gruncie organizacji są w dużej mierze determinowane skuteczną komunikacją. Dzisiaj nie trzeba już nikogo przekonywać, że informacja stanowi jeden z kluczowych zasobów organizacji, dlatego integrując rozproszone lokalnie i globalnie bazy danych, trzeba wcześniej uporządkować dane operacyjne i historyczne w oparciu o operację ETL<sup>7</sup>. Uzyskane w ten sposób dane mogą zasilić hurtownię, która jest podstawą do analizy wielokryterialnej na bazie systemów klasy OLAP. Wykorzysta-

<sup>6</sup> I. Durlik, *Inżynieria zarządzania: strategia i projektowanie systemów produkcyjnych. Cz. I*, Placet, Warszawa 2004, s. 309.

<sup>7</sup> ETL – Extraction Transformation Load – operacje jakie powinny zostać wykonane na danych źródłowych, aby te mogły zasilić hurtownię danych.

nie tej klasy narzędzi może być pomocne w odpowiedzi na pytania: „Jak powinna się zmieniać firma?, W czyim interesie?, I z czyją pomocą”<sup>8</sup>?

Gruntowna reorganizacja funkcjonowania przedsiębiorstwa na bazie X-engineeringu wskazuje więc na pozytywne aspekty funkcjonowania organizacji w pewnym środowisku (otoczeniu), które powinno być traktowane jako miejsce nie tylko zażartej rywalizacji, ale również współpracy, na zadeklarowanym przez dane podmioty poziomie partycypacji.

### 3. Pomiar i ocena procesów biznesowych

Odejście od umownego podziału zakresu zarządzania ze względu na obszary funkcjonalne na rzecz podejścia procesowego wymaga od menedżerów odpowiedzi na pytanie: co powinienem wiedzieć o realizowanych w organizacji procesach, aby móc nimi skutecznie zarządzać? Istotne wydaje się zatem określenie atrybutów, których pomiar i analiza umożliwi obiektywną ocenę jakości pracy systemu.

Tabela 4. Atrybuty procesu w kontekście pomiaru i oceny

ATRYBUT PROCESU	CHARAKTERYSTYKA
KOSZT	W ujęciu sumarycznym i jednostkowym, związany z realizacją czynności składających się na dany proces. W kontekście zarządzania konieczna jest znajomość nie tylko poziomu, ale również struktury czy tendencji.
CZAS REALIZACJI	Kategoria warunkująca zarówno koszty, jak i jakość procesu. Jako zasób o szczególnej specyfice i znaczeniu, warunkuje strukturę i sposób organizacji przedsiębiorstwa. Wymaga orientacji na wykorzystanie (dostępność) zasobów oraz realizację działań.
JAKOŚĆ	Kategoria warunkowana m.in. funkcjonalnością, użytecznością, niezawodnością, ryzykiem i efektywnością działania. Decydująca o wartości dla klienta.
ELASTYCZNOŚĆ	Zdolność dostosowania się do istniejących warunków gospodarowania, umożliwiającą osiąganie stawianych celów przy zachowaniu zdefiniowanych wymagań jakościowych.
ZNACZENIE DLA ORGANIZACJI	Czynnik określający rolę procesu ze względu na jego udział w realizacji celów organizacji. Ich realizacja może być zatem istotna, pomimo marginalnej wartości dla klienta.
ZNACZENIE DLA KLIENTA	Celem procesu jest tworzenie określonej wartości. Z punktu widzenia klienta istotne są jedynie te działania, których efektem jest dostarczenie produktu umożliwiającego spełnienie jego potrzeb.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007

<sup>8</sup> J. Champy, *X-engineering przedsiębiorstwa. Przemysł swój biznes na nowo w erze cyfrowej*, Placet, Warszawa 2003, s. 40.



Wskazane w tabeli 4 parametry mają istotne znaczenie w kontekście określania kluczowych czynników sukcesu oraz sposobu dokonywania pomiaru. Najczęstszym przedmiotem analizy są zwłaszcza: czas (terminowość), rentowność, wydajność i jakość procesów.



Rys. 4. Obszary pomiaru procesu

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Eckes, *Six Sigma. Jak General Electric i inne przedsiębiorstwa zamieniły procesy w zyski*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2010, s. 109-122

Jak widać (rys. 4), atrybuty są wykorzystywane do tworzenia miar oceny procesu w odniesieniu do<sup>9</sup>:

- elementów wejścia, czyli zasileń procesu w zasoby niezbędne do jego realizacji,
- działań związanych z transformacją elementów wejścia na wyjście systemu – a w tym jakości, czasu realizacji i kosztów,
- efektów działania: określających skuteczność prowadzonych działań w odniesieniu do wskaźników wartości rynkowej towaru (efektu brutto), zysku/straty (efektu netto), rentowności (tzw. efektywności wewnętrznej procesu) oraz skutków oddziaływania efektów procesu w przyszłości (efektywności zewnętrznej).

Osobną kwestią wydaje się problem skuteczności pomiaru, na co zwracają uwagę M. Harry i R. Schroeder, opisując zjawisko tzw. „ukrytych fabryk”. Jednym z elementów wyjścia systemu są braki. Zjawisko powstawania ukrytych fabryk związane jest z nakładami, które przeznaczane są na naprawę popełnionych błędów, a które nie znajdują odzwierciedlenia w ewidencji finansowej przedsiębiorstwa oraz w powszechnie stosowanych miarach wydajności. Dlatego ww. autorzy proponują wykorzystanie<sup>10</sup>:

- **wskaźnika wydajności przejściowej** – określającego prawdopodobieństwo wykonania na danym etapie produktu zgodnie ze standardami dla

<sup>9</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 98.

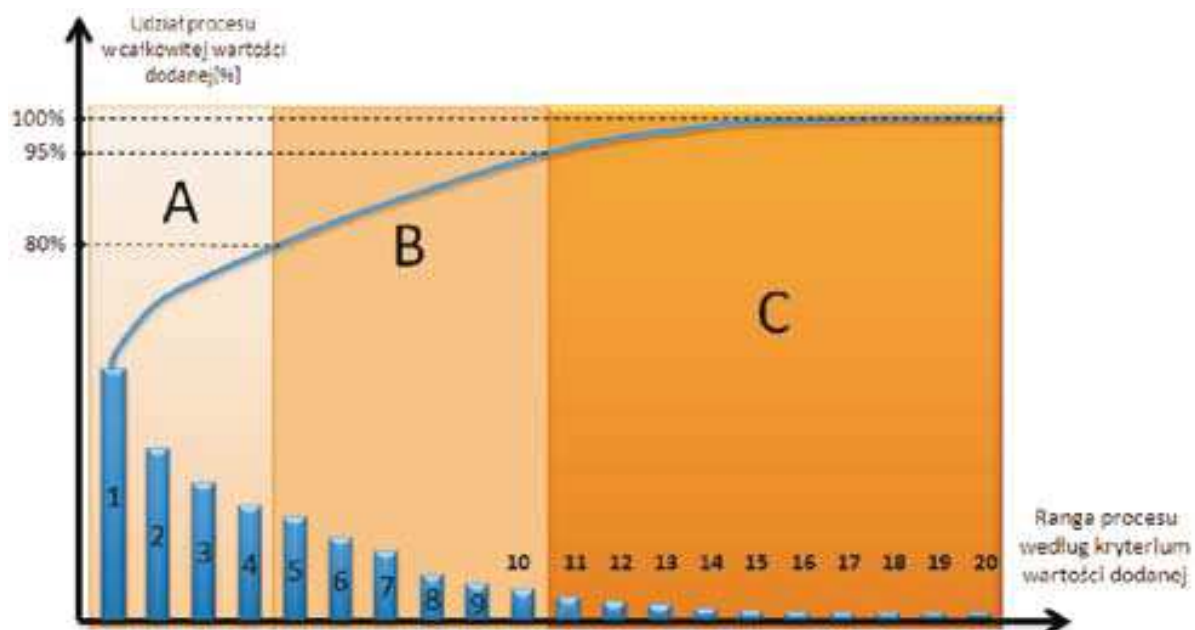
<sup>10</sup> M. Harry, R. Schroeder, *SIX SIGMA. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 84-95.

cech krytycznych dla jakości (prawdopodobieństwo, że na danym etapie działania nie pojawi się żadna z potencjalnych wad),

- **znormalizowanego wskaźnika wydajności** – jako przeciętnego poziomu wydajności przejściowej na dowolnym etapie realizacji procesu,
- **wskaźnika wydajności mierzonej w toku** – informującego o prawdopodobieństwie wytworzenia produktu pozbawionego wad (prawidłowego wykonania wszystkich elementów na każdym etapie realizacji).

Niezależnie od badanego obszaru, mierniki powinny mieć charakter ilościowy, wartościowy lub jakościowy. O ile miary ilościowe i wartościowe łatwo zapisać i porównać, o tyle przy ustalaniu miar jakościowych warto posługiwać się np. skalą Likerta<sup>11</sup>, która umożliwia konwersję miar jakościowych na liczbowe oraz eliminację skrajnych wyników.

Pomiar procesów umożliwia ich wartościowanie. W zależności od liczby charakterystyk poddanych badaniu, można mówić o analizie jedno- lub wielokryterialnej. Jedną z najczęściej wykorzystywanych metod analizy jednokryterialnej jest diagram Pareto–Lorenza. Umożliwia on przyporządkowanie elementów przedmiotu badania do 3 kategorii (rys. 5).



Rys. 5. Ewaluacja procesów z wykorzystaniem diagramu Pareto–Lorenza

Źródło: Opracowanie na podstawie: J. Łuczak, A. Matuszak-Flejszman, *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Wyd. Quality Progress, Poznań 2007, s. 301-304

Jak widać (rys. 5), wykorzystanie diagramu Pareto–Lorenza umożliwia przyporządkowanie procesów do wskazanych powyżej stref, np. ze względu na kryterium tworzenia wartości dodanej. Innym wymiernym poziomem odniesienia może być wskaźnik efektywności, umożliwiający podział procesów ze względu na wkład

<sup>11</sup> G. Eckes, *Six Sigma. Jak General Electric i inne przedsiębiorstwa zamieniły procesy w zyski*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2010, s. 54.

danego działania w efektywność całkowitą przedsiębiorstwa. Analiza wartości umożliwia więc uproszczenie, specjalizację i standaryzację realizowanych procesów, co jest podstawą do ich podziału na<sup>12</sup>:

- procesy podstawowe – tworzące nową wartość, umożliwiające realizację celów przedsiębiorstwa – klient jest skłonny za nie zapłacić
- procesy pomocnicze – nie tworzą wartości dla klienta zewnętrznego, jednak są podstawą sprawnej realizacji procesów podstawowych. Można do nich zaliczyć m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi, obsługę informatyczną, logistykę czy B+R.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że kwestia zaprojektowania systemu pomiaru procesów stanowi jeden z podstawowych elementów implementacji strategii reengineeringu na grunt organizacji. Zakres zmian, będący istotą samej koncepcji, wymaga zaangażowania znaczących zasobów. Dlatego problem ewaluacji procesów biznesowych w kontekście fundamentalnych przekształceń ma zasadnicze znaczenie. Tutaj na szczególną uwagę zasługuje model *Rapid Re*, zaproponowany przez Manganelli'ego i Kleina składający się z pięciu etapów (rys. 6).



Rys. 6. Model wdrażania reengineeringu

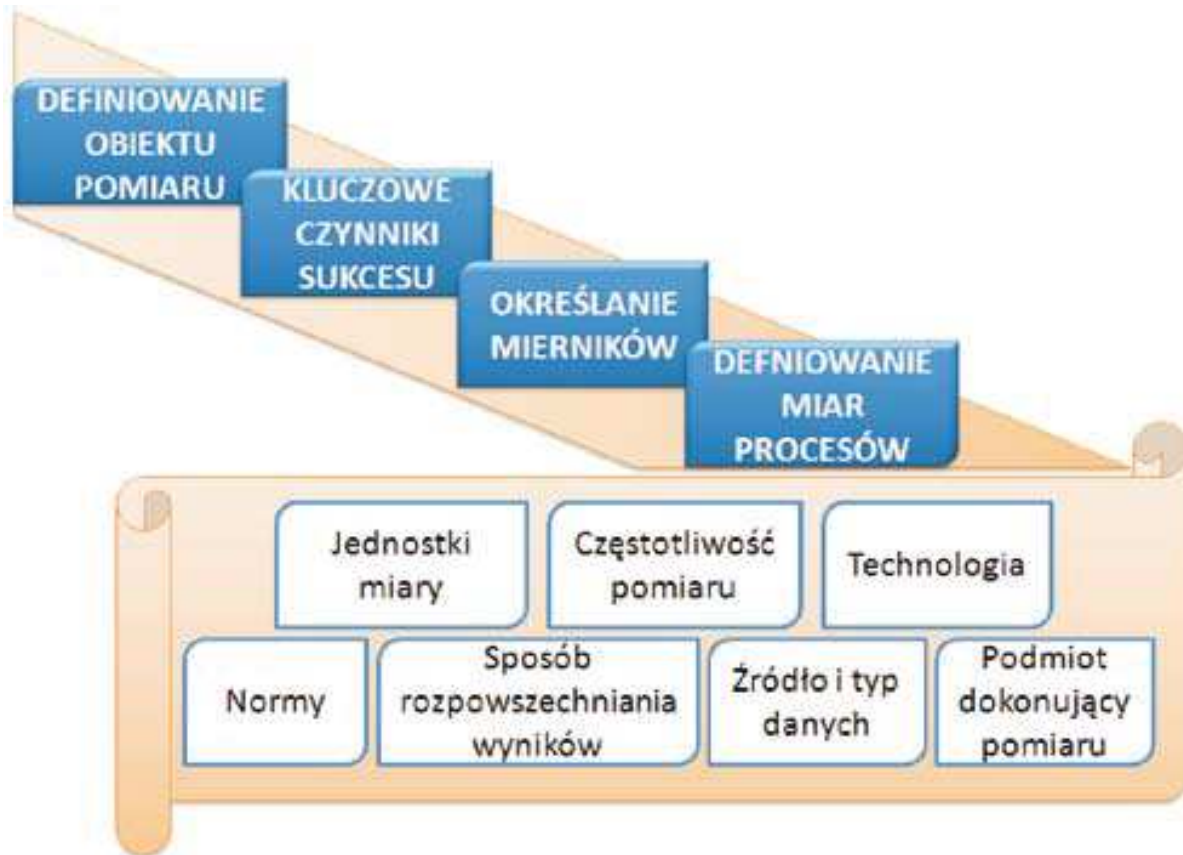
Źródło: Opracowanie na podstawie R.L. Manganelli, M.M. Klein, *Reengineering – Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 77-288

Każdy z etapów (rys. 6) składa się ze szczegółowo scharakteryzowanych zadań (w sumie 54), których realizacja wymaga wykorzystania określonych metod i technik<sup>13</sup>. Zadania związane z tworzeniem systemu pomiarów wymagają wcześniejszego poznania struktury procesów, tworzących logiczną sieć relacji: klient – dostawca. Jak widać (rys. 6), założenia dotyczące pomiaru procesów są następnie implementowane w postaci projektu technicznego (narzędzia, standardy, procedury, systemy

<sup>12</sup> I. Durlik, *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002, s. 62.

<sup>13</sup> Zob. R.L. Manganelli, M.M. Klein, *Reengineering – Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 55-67.

kontroli) oraz społecznego – których celem jest zapewnienie odpowiednich środków (ludzkich i rzeczowych).



Rys. 7. Projektowanie systemu pomiarów procesów w organizacji

Źródło: Opracowanie na podstawie E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010

Projektowanie systemu pomiaru (rys. 7) wymaga określenia obiektów, czyli procesów, wraz ze wskazaniem kluczowych czynników sukcesu, w ramach których wyodrębniane są mierniki. Przykładowo dla atrybutu terminowość miernikiem będzie czas realizacji zamówienia/obsługi klienta, a dla atrybutu jakość: liczba zwrotów i reklamacji. Jak widać (rys. 7), definiowanie miar procesów wymaga uwzględnienia wielu parametrów oraz odwołania się do danych historycznych, w celu określenia wartości docelowych (norm) dla badanego miernika. Co warto podkreślić, dokonywanie pomiarów powinno być procesem zaplanowanym i kompleksowym. Wskazanie na takie cechy, jak częstotliwość, dokładność czy obiektywność, kieruje uwagę na automatyzację pomiaru, a przez to na systemy informatyczne. Warto bowiem pamiętać, że otrzymane w ten sposób dane są przedmiotem analizy i oceny oraz stanowią wartość wejściową dla procesów podejmowania decyzji.

Jednym z determinantów sukcesu współczesnych organizacji jest trafność podejmowanych decyzji. Aby były racjonalne, muszą być poparte rzetelną i aktualną informacją, stąd warto zwrócić szczególną uwagę na procesy monitorowania oraz

sprawozdawczości. Konieczność dokonywania pomiarów, akcentowana w ramach reengineeringu, warunkuje możliwość osiągania znaczącej poprawy we współczesnych uwarunkowaniach biznesowych.

## Podsumowanie

Podejście procesowe do zarządzania organizacją wydaje się skuteczną odpowiedzią na wyzwania, jakie stoją przed współczesnymi menedżerami. Stwierdzenie jednego z prekursorów reengineeringu M. Hammera, że „w biznesie dwudziestego pierwszego wieku nie jest ciężko jak zwykle – jest o wiele ciężiej”<sup>14</sup> w pełni uzasadnia próby poszukiwania skutecznej strategii zarządzania na miarę czasów, w jakich przyszło nam zarządzać.

Z analizy reengineeringu na tle strategii zakładających stopniowe doskonalenie procesów biznesowych wynika, że znaczące zmiany i sukcesy, w krótkim czasie możliwe są do osiągnięcia jedynie w wyniku diametralnej zmiany sposobu myślenia i zrewidowania wyznawanych paradygmatów. Jak zauważono, działanie takie ma pewne niedostatki (np. większe ryzyko), jednak bez wątpliwości należy uznać jako jeden z kierunków dostosowywania organizacji do współczesnych realiów rynkowych.

Niezależnie od zakresu ewolucji i kierunków rozwoju współczesnego reengineeringu, kluczowym obszarem tej koncepcji jest proces, który wymaga odpowiedniego opisu, a także systematycznego pomiaru, oceny i ewaluacji ze względu na kryteria ilościowe, wartościowe i jakościowe<sup>15</sup>. W tym kontekście czynnikiem umożliwiającym sprawne zarządzanie wydają się technologie informatyczne, a zwłaszcza systemy analityczno-decyzyjne i eksperckie, umożliwiające przeprowadzenie wielokryterialnej analizy problemu w oparciu o dane operacyjne i historyczne. Zarządzanie wymaga więc poszukiwania nowych możliwości wykorzystania narzędzi informatycznych, umożliwiających kreowanie nowej wartości w obszarach niedostrzegalnych dla innych.

## ENTERPRISE PROCESSES EVALUATION IN TERMS OF REENGINEERING STRATEGY

**Summary:** In this paper it is trying to analyze Reengineering as a strategy that allows transformation into a system based on processes. While indicating to the need of measuring the processes effects it shows serious problems with assessment and evaluation as a basis to their simplification and standardisation. Furthermore, the article presents the evolution of Reengineering towards the X-engineering which enables the integration between organization and its environment potential based on integrated management information systems and the Internet.

**Keywords:** process, Reengineering, evaluation.

---

<sup>14</sup> M. Hammer, *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Helion, Gliwice 2006, s. 328.

<sup>15</sup> P. Zaskórski, *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, WAT, Warszawa 2012.

## LITERATURA

- [1] BARTOSZEWICZ G., *Projektowanie wdrożenia modułów logistycznych zintegrowanych systemów klasy ERP. Podejście procesowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- [2] CHAMPY J., *X-engineering przedsiębiorstwa. Przemysł swój biznes na nowo w erze cyfrowej*, Placet, Warszawa 2003.
- [3] CZERSKA M., SZPITTER A.A. (red. nauk.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik Akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [4] DURLIK I., *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych. Cz. I*, Placet, Warszawa 2007.
- [5] DURLIK I., *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002.
- [6] ECKES G., *Six Sigma. Jak General Electric i inne przedsiębiorstwa zamieniły procesy w zyski*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2010.
- [7] GRAJEWSKI P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- [8] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Wyd. Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [9] HAMMER M., *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Helion, Gliwice 2006.
- [10] HARRY M., SCHROEDER R., *SIX SIGMA. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [11] ŁUCZAK J., MATUSZAK-FLEJSZMAN A., *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Wyd. Quality Progress, Poznań 2007.
- [12] MANGANELLI R.L., KLEIN M.M., *Reengineering – Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [13] PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- [14] SKRZYPEK E., HOFMAN M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [15] ZASKÓRSKI P., *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, WAT, Warszawa 2012.
- [16] ZASKÓRSKI P., *Strategie informacyjne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi*, WAT, Warszawa 2005.
- [17] ZASKÓRSKI P. (red. nauk.), *Zarządzanie organizacją w warunkach ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, WAT, Warszawa 2011.
- [18] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.