

# Business process management – integracja reinżynierii procesów gospodarczych z kompleksowym zarządzaniem jakością

<https://doi.org/10.33141/po.2007.12.09>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (815), 2007, ss. 38-41  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Piotr Grudowski

## Wprowadzenie

Orientacja procesowa odrzuca industrialny paradygmat klasyków nauk organizacji i zarządzania oparty na podziale pracy, strukturze funkcjonalnej, hierarchicznej kontroli oraz ekonomii skali, w ramach którego działania prowadzone są z reguły przez niewspółdziałające ze sobą struktury funkcyjne, realizujące indywidualne zamierzenia, najczęściej niespójne ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa.

Wśród przesłanek przyjęcia orientacji procesowej wyróżnia się potrzeba sprostania stale rosnącym oczekiwaniom klientów [13] w odniesieniu do jakości, kosztów i czasu obsługi. Szybki postęp w technologii informatycznej z jednej strony stwarza nowe możliwości prowadzenia działalności, z drugiej zaś wymusza dostosowanie się do nowych uwarunkowań, szczególnie w zakresie komunikowania się i integracji z systemami partnerów zewnętrznych. Ważną przesłanką jest także rosnąca nieprzewidywalność uwarunkowań gospodarczych i niezbędna przy tym podatność na zmiany. Jako zasadnicze wewnętrzne przyczyny wprowadzenia orientacji procesowej wymienia się przede wszystkim dążenie do upraszczania działań oraz potrzebę podniesienia na wyższy poziom możliwości organizacji, odzwierciedlających się w procesach, metodach, kompetencjach oraz postawach pracowników [22].

Pierwsza połowa lat 90. XX wieku była okresem rozkwitu koncepcji **reinżynierii** lub **reengineeringu procesów gospodarczych** (BPR – *business process reengineering*). Obok wielu entuzjastycznych opinii dotyczących tej koncepcji, zaczęły jednak pojawiać się takie, które podważały spójność i skuteczność radykalnego przeprojektowania procesów. Dostrzeżono potrzebę zapewnienia umotywowanego potencjału społecznego, połączonego świadomym, aktywnym uczestnictwem w danym procesie – czynników charakteryzujących filozofię kompleksowego zarządzania jakością (TQM – *total quality management*).

W artykule przedstawiono przeгляд najważniejszych, obecnych w literaturze fachowej opinii zwią-

zanych z kluczowymi nurtami procesowego podejścia do zarządzania organizacjami. Przyjęto tezę, że zasadniczym rezultatem ewolucji orientacji procesowej jest koncepcja **zarządzania procesami gospodarczymi** (BPM – *business process management*), która integruje w sobie cechy BPR oraz TQM. W celu uzasadnienia tej tezy, w pierwszej części opracowania przedstawiono ogólną charakterystykę BPR, a następnie na bazie krytyki tego podejścia zaprezentowano najważniejsze cechy BPM, uwypuklając nawiązania do zasad zarządzania jakością.

## Charakterystyka i krytyka BPR

Przyjmuje się, że koncepcja BPR została po raz pierwszy zaprezentowana w dwóch opracowaniach, które opublikowano niemal w tym samym czasie. Były to artykuły Hammera [14] oraz Davenporta i Shorta [7]. Powszechnie spotykany w literaturze przedmiotu skrót BPR jest synonimem innych określeń odnoszących się do zarządzania skoncentrowanego na procesach. I tak np. w [20] opisano metodę **przeprojektowania kluczowych procesów** (*core process redesign*). Jeden z klasyków podejścia procesowego Davenport w [7] lansuje podobnie jak w [19] **przeprojektowywanie procesów** (*business process redesign*). Z kolei w [24] używa się **pojęcia restrukturyzacji procesów gospodarczych**, co odpowiada też terminologii stosowanej przez Durlika [9], Grudzewskiego i Hejduk [12].

Coulson-Thomas [5] wyróżnia dwa odmienne podejścia utożsamiane z BPR, reprezentowane w literaturze – **upraszczanie procesów** oznaczające stopniowe, sukcesywnie wprowadzane usprawnienia oraz **radykalne przeprojektowanie procesów** sprowadzające się do fundamentalnych zmian w systemie procesów organizacji.

Z racji dużego zainteresowania problematyką zarządzania skoncentrowanego na procesach, w opracowaniach badaczy i praktyków pojawiło się wiele definicji BPR akcentujących w różny sposób elementy tworzące to podejście. Hammer i Champy określili BPR jako „fundamentalne przemyślenie od nowa

i radykalne przeprojektowanie procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie, prowadzące do przełomowej poprawy, według krytycznych, współczesnych miar osiąganych wyników, takich jak: koszt, jakość, obsługa i szybkość działania” [13]. Z kolei według Lowenthala [21] jest to „fundamentalne przemyślenie i przeprojektowanie procesów operacyjnych i struktury organizacyjnej, koncentrujące się na kluczowych kompetencjach organizacji, w celu osiągnięcia radykalnej poprawy jej wyników”.

Wiele negatywnych opinii na temat BPR związanych jest z faktem, że stosunkowo wysoki odsetek projektów bazujących na tym podejściu kończył się niepowodzeniem. Hammer i Champy w [13] zauważają, że około 70% projektów BPR, mimo pewnych korzyści, nie przyniosło spodziewanej poprawy w przedsiębiorstwach. Obszarem, którego dotyczy największa grupa negatywnych opinii związanych z BPR, jest zarządzanie kadrami. W krytycznych opracowaniach podnoszono głównie argument, że projekty BPR zamiast przynosić oczekiwane, coraz lepsze efekty przy coraz mniejszych wykorzystywanych zasobach (*more with less*), z reguły dawały bardzo mizerne korzyści, czyniąc duże spustoszenie, zwłaszcza w postawach pracowników (*less with less*), [15]. Nawet Hammer uznawany za głównego ideologa BPR przyznał, że ze względu na swoje inżynierskie wykształcenie nie docenił wagi czynnika ludzkiego i jego oporu wobec nagłych zmian.

Green i Hatch [2] stwierdzają, że w przypadkach wielu organizacji niewielkie stosunkowo korzyści związane z redukcjami zatrudnienia przeprowadzonymi w ramach BPR pociągają za sobą wiele negatywnych skutków, takich jak: wzrost poczucia zagrożenia i obniżenie lojalności pracowników. Według Bermiana [3] organizacje podejmują inicjatywy BPR zazwyczaj w obliczu poważnych zagrożeń po to, by obniżyć koszty i za wszelką cenę przywrócić opłacalność swojej działalności. Niestety często okazuje się, że w związku z tymi inicjatywami eliminuje się procesy i struktury, które stanowią filary funkcjonowania organizacji i warunkują jej przyszły rozwój.

Davenport wyraża pogląd, że BPR i podejścia pochodne mogą w przyszłości odgrywać ważną rolę w kształtowaniu strategii przedsiębiorstw [6]. Autor ten wskazuje równocześnie zasadnicze kategorie trendów rozwojowych tych koncepcji:

- zakres zmian – działania usprawniające będą skoncentrowane bardziej na procesach realizowanych w ramach sieci przedsiębiorstw aniżeli na wewnętrznych procesach poszczególnych organizacji te sieci tworzących;
- nowe obszary usprawniania – z uwagi na dynamiczny postęp w wielu dziedzinach oraz wzrost znaczenia pewnych aspektów zarządzania organizacjami należy oczekiwać coraz większego zainteresowania usprawnianiem obszarów, takich jak: badania i rozwój, zarządzanie informacjami i wiedzą czy struktura organizacyjna;
- skrócenie cyklu zmian – konieczne stanie się wykorzystanie coraz lepszych metod i narzędzi zapewniających szybkie i skuteczne wprowadzenie usprawnień;

- integracja inicjatyw BPR z innymi podejściami – chodzi zwłaszcza o stworzenie hybrydowych metod umożliwiających harmonijne połączenie typowego dla BPR radykalnego podejścia promującego innowacje z koncepcją stopniowych, drobnych zmian prowadzonych w ramach oddolnych inicjatyw ciągłego doskonalenia (TQM).

## BPM jako rezultat ewolucji orientacji procesowej

**W** opracowaniu [10] zarządzanie procesami gospodarczymi BPM zdefiniowano jako „systematyczne podejście do analizy, doskonalenia, sterowania i zarządzania procesami w celu poprawy jakości wyrobów i usług”.

W pracy [23] znaleźć można opinię, że BPM stanowi już „trzecią falę” zorientowanego na procesy zarządzania organizacjami. Pierwszą falę stanowiły wylansowane i wprowadzane w życie w latach 20. XX wieku idee F. Taylora, drugą zaś omówiona wcześniej koncepcja BPR, wspierana systemami informatycznymi typu ERP.

Główną misją BPM w XXI wieku ma być stworzenie mechanizmów umożliwiających różnego typu i wielkości organizacjom istotne usprawnianie procesów i poprawę ich efektywności, bez konieczności korzystania przez te organizacje ze źródeł specjalistycznej, często trudno dostępnej wiedzy.

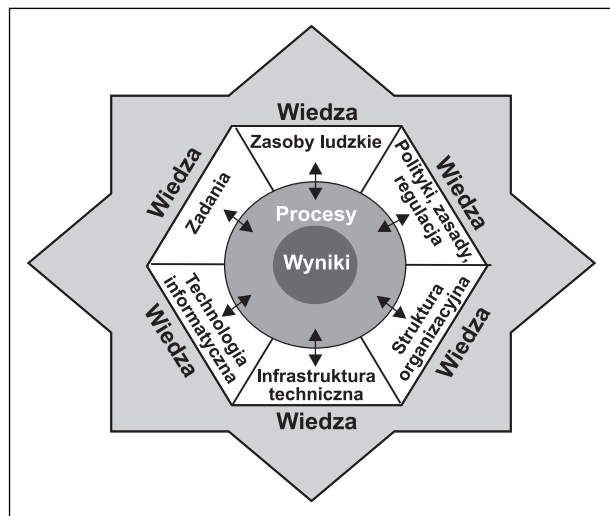
DeToro i McCabe [8] sugerują, że w ramach BPM „organizacja postrzegana jest jako system procesów powiązanych funkcjonalnie w sposób zapewniający realizację przyjętych zamierzeń”. Określenie polityki i kierunków funkcjonowania organizacji należy do kierownictwa, ale odpowiedzialność za nadzorowanie działań, ich ocenę oraz wprowadzanie zmian jest równomiernie rozłożona pomiędzy interdyscyplinarne zespoły robocze.

Armistead i współautorzy [2] wskazują, że czynnikami sprzyjającymi wprowadzaniu BPM są:

- rosnące wymagania jakościowe klientów,
- globalizacja,
- postęp technologiczny,
- zmieniające się uregulowania prawne,
- działania akcjonariuszy oraz
- dostrzeganie konieczności coraz szerszego uwzględnienia zewnętrznych wpływów i oddziaływań na funkcjonowanie danej organizacji.

Burlton przedstawia 10 następujących zasad BPM [4]:

- Każdą organizacją powinno się zarządzać, opierając się na kompleksowych miarach sukcesu – obok wskaźników finansowych należy uwzględniać miary sukcesu dotyczące klientów, innowacyjności, wiedzy, pracowników, dostawców oraz procesów.
- Organizacja musi zidentyfikować potrzeby różnych stron zainteresowanych.
- Wprowadzanie zmian w procesach musi być spójne z oczekiwaniami stron zainteresowanych.
- Organizacja powinna przyjąć strukturę zarządzania zgodną z przebiegiem kluczowych procesów. Kluczowe procesy tworzące wartość dla stron zainteresowanych powinny stanowić podstawę zmiany organizacyjnej, a procesy wspierające powinny być



**Rys. Model zorientowanego procesowo systemu zarządzania**

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].

oceniane z punktu widzenia spełnienia potrzeb procesów kluczowych [16].

■ Organizacja zorientowana procesowo powinna być zarządzana w sposób holistyczny; tworząc i wykorzystując odpowiednią strukturę systemu zarządzania (procesową lub procesowo-funkcjonalną), należy uwzględnić wszystkie elementy tworzące model BPM (rysunek).

■ Usprawnianie procesów musi być czynnikiem inicjującym proces stałego pogłębiania wiedzy w organizacji.

■ Usprawniania procesów nie należy rozpoczynać na poziomie zbyt szczegółowym; przystępując do działań usprawniających, należy zawsze rozpocząć od analizy aktualnych relacji z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi, a następnie dokonać odpowiednio ukierunkowanej dekompozycji procesów, identyfikując kluczowe podprocesy i działania, w których potrzebne jest wprowadzenie zmian.

■ Działania usprawniające muszą być prowadzone w ujęciu iteracyjnym; działania doskonalące muszą być wprowadzane i analizowane sukcesywnie w ramach systematycznego, iteracyjnego procesu zdobywania wiedzy.

■ Zmiana przede wszystkim dotyczy ludzi.

■ Doskonalenie organizacji jest ciągłą podróżą, a nie jednorazowym celem. Zgodnie z kanonem TQM usprawnianie należy traktować jako nigdy niekończący się proces.

Armistead – jeden z twórców i czołowych badaczy problematyki BPM – zauważa, że wzrost zainteresowania procesami oraz geneza dyscyplin, takich jak BPR czy BPM, wynikają z rozwoju i powszechnej akceptacji filozofii TQM oraz narzędzi statystycznego sterowania procesami [1]. W kontekście tych relacji przywołuje on między innymi tzw. modele doskonałości (np. Model EFQM), w których procesy stanowią jedno z głównych kryteriów oceny potencjału organizacji stosującej zarządzanie jakością.

Harrington [17] sugeruje, by wprowadzanie BPM w organizacji obejmowało pięć faz:

- projakościową zmianę kultury organizacyjnej,
- zrozumienie aktualnie funkcjonujących procesów,
- usprawnienie aktualnej koncepcji przebiegu procesów,
- wdrożenie przyjętych rozwiązań,
- bieżące pomiary, analizę danych i ciągłe doskonalenie procesów.

DeToro i McCabe [8] zalecają, by odpowiedzialność za zarządzanie i usprawnianie procesów przekazać właścicielom, którzy powinni stworzyć i nadzorować prace zespołu doskonalącego, skupiającego pracowników reprezentujących różne funkcje w organizacji. Zespół taki powinien szczegółowo określić i udokumentować strukturę (podprocesy) i przebieg swojego procesu, ustalić problemy związane z jego efektywną realizacją oraz przyjąć strategię zmian bazującą na filarze TQM – cyklu doskonalenia (PDCA).

Jak widać, wiele aspektów BPM odpowiada w swej naturze głównym zasadom zarządzania jakością. Sugeruje to możliwość łatwiejszej integracji podejścia procesowego przy wdrażaniu systemów zarządzania, np. według norm ISO serii 9000, które pełnią znaczącą rolę w podnoszeniu świadomości związanej z dobrymi praktykami zarządzania, zwłaszcza w sektorze MŚP.

## Podsumowanie

**C**hociaż w piśmiennictwie pojawiają się sugestie, że BPR jest przejściową modą [18], to przeważa pogląd, że elementy tej koncepcji znalazły istotne miejsce w dorobku wiedzy o zarządzaniu. Uzasadniona krytyka praktyk BPR sprawiła jednak, że tworzące tę koncepcję zasady stanowią raczej elementy innych, nowych podejść, a nie samodzielnie rozwijającą się dziedzinę. Wiele cech, do których odwołują się zarówno BPR, jak i TQM, dają podstawę, by przyjąć tezę, że ich integracja w ramach systemów zarządzania jest optymalną ścieżką ich dalszego rozwoju. BPM stanowi taką właśnie syntezę metod i narzędzi służących zapewnieniu odpowiedniej reprezentacji dla procesów realizowanych w organizacji i ich współdziałaniu do eliminacji przeszkód blokujących realizację zamierzeń kierownictwa. Koncepcja ta cały czas kształtuje się zarówno w warstwie teoretycznej, jak i wdrożeniowej. Jest też podstawą zdobywających coraz szersze uznanie podejść, jak *lean management* czy *Six Sigma*.

Konkludując, warto przytoczyć zamieszczoną w [1] opinię, że założenia BPM są uniwersalne i koncepcja ta jako dojrzała w stosunku do BPR, lepiej odpowiadająca rzeczywistym potrzebom gospodarki światowej, powinna być stale rozwijana i promowana w organizacjach każdego typu i wielkości.

dr inż. Piotr Grudowski

Zespół Inżynierii Jakości i Metrologii  
Wydział Mechaniczny Politechniki Gdańskiej

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMISTEAD C., *Business Process Management: Implications for Productivity in Multi-stage Service Networks*,



- „International Journal of Service Industry Management”, no. 4, 1998.
- [2] ARMISTEAD C., PRICHARD J.P., MACHIN S., *Strategic Business Process Management for Organizational Effectiveness*, „Long Range Planning”, no. 1, 1999.
- [3] BERMAN S., *Strategic Direction: Don't Reengineer Without it: Scanning the Horizon for Turbulence*, „Planning Review” 1994.
- [4] BURLTON R., *Business Process Management: Profiting from Process*, Indianapolis, Sams, 2001.
- [5] COULSON-THOMAS C.J., *Business Process Reengineering: the Development Requirements and Implications*, „Executive Development”, no. 2, 1995.
- [6] DAVENPORT T., *Business Process Reengineering: Where it's Been, Where it's Going*, [w:] GROVER V., KETTINGER W., (eds), *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, Idea Group Publishing, London 1995.
- [7] DAVENPORT T., SHORT J., *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, „Sloan Management Review”, no. 4, 1990.
- [8] DeTORO I., McCABE T., *How to Stay Flexible and Elude Fads*, „Quality Progress”, no. 3, 1997.
- [9] DURLIK I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering teoria i praktyka. Business Process Reengineering w warunkach High-Technology*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998.
- [10] ELZINGA D.J., HORAK T., CHUNG-YEE L., BRUNER C., *Business Process Management: Survey and Methodology*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, no. 2, 1995.
- [11] GREEN F., HATCH E., *Does Business Process Reengineering Diminish The Quality of Work Life*, „Social Indicators Research”, no. 60, 2002.
- [12] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [13] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [14] HAMMER M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, „Harvard Business Review”, no. 4, 1990.
- [15] HARRINGTON H.J., *Performance Improvement: the Rise and Fall of Re-engineering*, „The TQM Magazine”, no. 2, 1998.
- [16] HARRINGTON H.J., ESSELING E.C., VAN NIMWEGEN H., *Business Process Improvement – Documentation, Analysis, Design and Management*, McGraw-Hill, New York 1997.
- [17] HARRINGTON H.J., *Total Improvement Management – The Next Generation in Performance Improvement*, McGraw-Hill, New York 1995.
- [18] JACKSON M.C., *Beyond the Fads: Systems Thinking for Managers*, „Systems Research”, no. 1, 1995.
- [19] JOHANSSON H., McHUGH P., PENDLEBURY J., WHEELER W., *Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance*, John Wiley & Sons, Chichester 1993.
- [20] KAPLAN R., MURDOCK L., *Core Process Redesign*, „McKinsey Quarterly”, no. 2, 1991.
- [21] LOWENTHAL J., *Reengineering the Organization: a Step-by-step Approach to Corporate Revitalization*, „Quality Progress”, 1994.
- [22] MANGANELLI R.L., KLEIN M.M., *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [23] SMITH H., FINGAR P., *Business Process Management (BPM): The Third Wave*, Tampa, Meghan-Kiffer Press, 2003.
- [24] TALWAR R., *Business Reengineering – a Strategy-driven Approach*, „Long Range Planning”, no. 6, 1993.

### Summary

The paper presents the analysis of key trends of process approach in managing organizations. In order to justify the opinion that business process management (BPM) concept is the result of process orientation evolution that integrates features of business process reengineering (BPR) and total quality management (TQM), the character of BPR and criticism of that approach has been presented. Basing on the critical opinions concerning BPR the main features of BPM have been described, emphasizing the relation of that concept with TQM.