

Rozdział 2

Funkcjonowanie biura zarządzania procesami

2.1. Istota i przesłanki powstania biura zarządzania procesami

Jednostki wspomagające zarządzanie procesowe powoli stają się nieodłącznym elementem strukturalnym przedsiębiorstw zorientowanych na procesy. Mają one na celu scentralizowane wdrażanie inicjatyw zarządzania procesowego wewnątrz przedsiębiorstwa. Występują one pod różnymi nazwami: biuro zarządzania procesami (*Business Process Management Office*), centrum kompetencji procesowych (*Business Process Management Center of Excellence*), biuro wsparcia zarządzania procesami (*Business Process Management Support Office*)⁸⁷. **Biuro zarządzania procesami to jednostka organizacyjna powołana w celu koordynacji i kierowania przedsięwzięciami procesowymi z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, stanowiąca platformę gromadzenia i transferu wiedzy procesowej.** Jest to scentralizowana i wydzielona jednostka organizacyjna utworzona do realizacji wielu zadań związanych z zarządzaniem procesowym. Jej celem jest podnoszenie poziomu skuteczności i efektywności realizowanych inicjatyw procesowych, oferuje specjalistyczne usługi oraz wsparcie z zakresu zarządzania procesowego⁸⁸. Jej zadania obejmują dostarczanie zaleceń i wska-

⁸⁷ W monografii pojęcia używane są zamiennie.

⁸⁸ Zob. L. Jesus, A. Macieira, D. Karrer, M. Rosemann, *A Framework for a BPM Center of Excellence*, Business Process Trends, September 2009, s. 10; M. von Rosing, M. Hove, H. von Scheel, *BPM Center of Excellence*, op. cit., s. 217–239; C. Richardson, *Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence*, Business Process Trends, September 2006, s. 5.

zówek dotyczących działania procesów, jak również zarządzanie projektami zmian w przedsiębiorstwie. Jednostka stanowi także centrum wiedzy procesowej, bowiem tworzy specjalistyczne strony intranetowe, wewnętrzne portale dedykowane problematyce zarządzania procesowego oraz wprowadzającym zmianom, wdraża dobre praktyki w całym przedsiębiorstwie. Jej głównym zdaniem jest wsparcie zarządzania procesami poprzez m.in.: koordynację projektów procesowych, zapewnienie sprawnego obiegu informacji, doskonalenie i rozwój menedżerów, pracowników oraz zarządzanie wiedzą procesową. Wraz z funkcjonowaniem tej jednostki można zaobserwować poziomy jej rozwoju, do których należą: upowszechnienie korzyści z zarządzania procesami, stworzenie konwergencji pomiędzy inicjatywami procesowymi, strategiczne zarządzanie i tworzenie kultury procesowej (tabela 2.1.).

Tabela 2.1. Poziomy rozwoju biura zarządzania procesami

Główne poziomy rozwoju	Charakterystyka
1. Upowszechnienie korzyści z zarządzania procesami	Rozpowszechnianie koncepcji zarządzania procesami biznesowymi oznacza ciągłe analizowanie sposobu, w jaki organizacja wykonuje swoje procesy w celu osiągnięcia ciągłej poprawy efektywności i konkurencyjności. Obejmuje to wykorzystanie właściwych metodologii, technik i narzędzi w celu ułatwienia ściśle określonej realizacji procesów. Obejmuje także tworzenie strategii zarządzania wiedzą oraz właściwej komunikacji.
2. Stworzenie konwergencji pomiędzy inicjatywami procesowymi	Tworzenie konwergencji wszystkich usług powiązanych z zarządzaniem procesami w organizacji ma na celu zwiększenia synergii i spójności realizowanych inicjatyw. Obejmuje definiowanie, dostosowywanie i egzekwowanie standardów zarządzania procesami. Jednostka stanowi źródło wiedzy procesowej, realizuje szkolenia pracowników z zakresu metod, narzędzi i technik zarządzania procesami i projektami.
3. Strategiczne zarządzanie i tworzenie kultury procesowej	Łączenie usług procesowych ze strategią korporacyjną i kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Zapewnia zarządzanie programami oraz zarządzanie projektami procesowymi. Strategiczne dostosowanie musi być wspierane przez kulturę zorientowaną na klienta zewnętrznego i wewnętrznego.

Źródło: L. Jesus, A. Macieira, D. Karrer, M. Rosemann, *A Framework for a BPM Center of Excellence*, op. cit., s. 2.

Biuro zarządzania procesami w przedsiębiorstwie może realizować następujące działania:

- koordynować zachodzące procesy,
- monitorować wskaźniki wydajności procesów,
- podejmować i wspierać realizację projektów,
- zapewnić wsparcie dla realizacji zmian w poszczególnych procesach,
- wspierać wykorzystanie różnych koncepcji i metod zarządzania, np. Lean, Six Sigma.

Funkcje biura zarządzania procesami obejmują: funkcje bezpośrednio związane z polityką procesową, funkcje dotyczące prowadzenia projektów i programów oraz funkcje specjalistyczno-ekspertyczne (tabela 2.2.).

Tabela 2.2. Funkcje biura zarządzania procesami

Funkcje	Charakterystyka
Związane bezpośrednio z polityką procesową	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie i promocja standardów zarządzania procesami – współpraca pozioma pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w zakresie realizacji zadań i celów polityki procesowej – promocja kultury zarządzania procesami – utrzymywanie systemu informacji o procesach – wspieranie polityki dotyczącej zasobów ludzkich w procesach
Związane z prowadzeniem projektów, programów i udzielania wsparcia	<ul style="list-style-type: none"> – mentoring i coaching menedżerów procesów – zapewnienie odpowiedniej wiedzy o procesach, stosowanych procedurach – realizacja szkoleń i bieżących konsultacji – wsparcie w zakresie realizowanych projektów procesowych – zarządzanie bazą wiedzy procesowej oraz gromadzenie informacji na temat standardów zarządzania procesami – promocja najlepszych praktyk z zakresu zarządzania procesami
Specjalistyczno-ekspertyczne	<ul style="list-style-type: none"> – przygotowanie eksperckich analiz z określonych aspektów zarządzania procesami – monitorowanie jakości procesów – zarządzanie zmianami i doradztwo w zakresie kluczowych procesów – organizowanie tematycznych przedsięwzięć procesowych w ramach przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Jesus, A. Macieira, D. Karrer, M. Rosemann, *A Framework for a BPM Center of Excellence*, op. cit., s. 5.

Wdrożenie różnych inicjatyw zarządzania procesowego w całej organizacji jest trudnym przedsięwzięciem, które zazwyczaj wymaga realizacji wielu złożonych etapów. Z tego powodu utworzona w strukturze organizacyjnej jednostka – biuro zarządzania procesami stanowi istotne wsparcie w zakresie wykorzystania metodologii zarządzania procesowego i prowadzonych projektów⁸⁹. W wielu przypadkach niepowodzenie wdrożenia inicjatyw procesowych i wynikało między innymi z braku głębszego zrozumienia jego istoty, braku zaangażowania najwyższej kadry menedżerskiej, czy też niechęci wynikającej z wprowadzanych zmian. Pomimo znacznych inwestycji w tej dziedzinie, badania wykazują, że 60–80% projektów wdrożenia zarządzania procesowego nie powio-

⁸⁹ M. Rosemann, *The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence*, Business Process Trends, September 2008, s. 6.

dło się⁹⁰. Wiąże się to między innymi z wprowadzeniem nowych zasad w organizacji, które do tej pory nie obowiązywały. Są to m.in. zasady wolnego rynku w organizacji, wprowadzenia nowego podejścia i myślenia procesowego, elementów zarządzania wiedzą w organizacji⁹¹. Ponadto jedną z przyczyn nieudanych wdrożeń jest brak wymaganej i kompleksowej wiedzy z zakresu metodologii zarządzania procesami. W niektórych przedsiębiorstwach menedżerowie IT podejmują inicjatywy procesowe, bądź są one inicjowane przez zespoły ds. doskonalenia procesów. Dlatego też w przypadku innowacyjnych rozwiązań lub kompleksowych zmian realizowanych w przedsiębiorstwie należy przedsięwziąć działania mające na celu właściwe zarządzanie wiedzą i doświadczeniami poprzez utworzenie odpowiedniej dedykowanej ku temu jednostki⁹². Dla skuteczności funkcjonowania biura zarządzania procesami ważne jest skoncentrowanie się na trzech kluczowych zagadnieniach: **strategii zarządzania procesowego, dostarczaniu zasobów oraz wspólnej infrastrukturze** (tabela 2.3.).

Tabela 2.3. Wytyczne dotyczące zarządzania procesami

Wybrane elementy	Charakterystyka
Strategia zarządzania procesowego	Określanie celów biznesowych i wyznaczanie sposobu wykorzystania metodyk zarządzania procesami w całym przedsiębiorstwie. Zakres odpowiedzialności obejmuje strategię i długoterminowe planowanie w zakresie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie, propagowanie idei procesowości, analizę kluczowych wskaźników efektywności (<i>KPI – Key Performance Indicators</i>) w całym łańcuchu wartości.
Dostarczanie zasobów w zarządzaniu procesami	Stworzenie modelu w zakresie dostarczania odpowiednich zasobów niezbędnych do realizacji procesów, np. personelu, środków finansowych. Obejmuje pozyskiwanie pracowników, ich szkolenie oraz zarządzanie talentami.
Wspólna infrastruktura w zarządzaniu procesami	Projektowanie, budowa i zarządzanie wspólną infrastrukturą informacyjną, która jest używana do obsługi, uruchamiania i utrzymywania aplikacji procesowych będących rezultatami projektów i procesów. Obejmuje konfigurację sprzętu, instalację oprogramowania oraz administrowanie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. von Rosing, M. Hove, H. von Scheel, *BPM Center of Excellence*, op. cit., s. 220.

⁹⁰ N. Abdolvand, A. Albadvi, Z. Ferdowsi, *Assessing readiness for business process reengineering*, „Business Process Management Journal” 14(4), 2008, s. 497–511; P. Trkman, *The critical success factors of business process management*, „International Journal of Information Management” Vol. 30, 2010, s. 125.

⁹¹ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, op. cit., s. 45.

⁹² I. Hejduk, P. Maicki, P. Tomczyk, *Wpływ nowych technologii na zmiany paradygmatów zarządzania*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Dom Organizatora, Toruń 2016, s. 84.

Główne zagadnienia związane z biurem zarządzania procesami obejmują także tworzenie:

- wizji, celów, strategii dla wszystkich inicjatyw procesowych,
- świadomości organizacyjnej, kreowania kultury procesowej,
- wspieranie inicjatyw w zakresie projektów procesowych,
- przypisanie zasobów do realizacji procesów,
- klasyfikacji procesów w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa.

Za zdefiniowanie każdego z tych elementów, odpowiedzialne jest biuro zarządzania procesami, które powinno bazować na założonej strategii realizowanej na poziomie całego przedsiębiorstwa. Tworzenie wizji i założeń projektów zarządzania procesami jest jednym z ważnych celów działania tej jednostki. Istotne jest zachęcanie pracowników do kreowania własnych pomysłów projektów, poprzez indywidualne zaangażowanie. Biuro zarządzania procesami powinno umożliwić wsparcie w zakresie realizacji projektów zgodnie z określonymi metodykami, np. PRINCE2 czy TenStep oraz zapewnić dostęp do wiedzy procesowej i know-how. Jednostka gromadzi wiedzę i doświadczenia projektowe, które po zakończeniu tych przedsięwzięć są zapisywane w bazach wiedzy. Konieczna jest kodyfikacja wiedzy poprzez wykorzystanie właściwych metod i specjalnie dedykowanych narzędzi informatycznych. Rozpowszechnienia idei procesowości może zostać realizowane wskazując na projekty, które odniosły sukces. Zachowanie wiedzy projektowej, jak i procesowej pozwala organizacji skracać czas realizacji poszczególnych procesów i obniżać koszty ich realizacji. Umożliwia to łatwiejszy dostęp do cennych zasobów wiedzy organizacyjnej. Transfer wiedzy może nastąpić pomiędzy pracownikami realizującymi projekty w tym samym czasie w organizacji. Istotne jest, aby stworzyć odpowiednie narzędzia pozwalające na zgłaszanie pomysłów oraz propozycji projektów przez pracowników. W tym celu należy zaangażować wszystkie jednostki organizacyjne oraz stworzyć mechanizmy wewnętrznej współpracy. Wszystkie zgłaszane propozycje projektów powinny zostać poddane ocenie specjalnie powołanych ekspertów pod kątem możliwości realizacji.

Przekonanie najwyższego kierownictwa dotyczące potrzeby powołania biura zarządzania procesami stanowi kluczowy element. Powołana jednostka pozwoli nadać wysiłkom na rzecz doskonalenia zarządzania procesami trwałą formułę organizacyjną i przyczynić się do rozwoju i dalszego doskonalenia organizacji. W ramach realizacji inicjatyw procesowych należy dokonać analizy potrzeb dotyczących utworzenia biura zarządzania procesami (tabela 2.4.). Wskazanie odpowiedzi na postawione pytania może stanowić podstawę do utworzenia takiej jednostki w przedsiębiorstwie.

Tabela 2.4. Identyfikacja potrzeby utworzenia biura zarządzania procesami

Pytania dotyczące potrzeby utworzenia biura zarządzania procesami	Odpowiedź tak/nie
<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy przewidywane jest wykorzystanie BPM i BPMS w działalności przedsiębiorstwa? 2. Czy menedżerowie ponoszą odpowiedzialność za BPM i BPMS w realizowanej działalności przedsiębiorstwa? 3. Czy procesy analizowane są kompleksowo w całej organizacji? 4. Czy wykorzystuje się narzędzia BPMS? 5. Czy ważne jest wspólne podejście do projektów BPM i BPMS wśród różnych zespołów, które będą je realizować? 6. Czy ważne jest, aby pracownicy używali tych samych modeli i reguł biznesowych? 7. Czy ważne jest, aby pracownicy otrzymywali potrzebny zestaw informacji dotyczący BPM? 8. Czy określenie wspólnego podejścia do BPM jest potrzebne, aby poprawić rezultaty projektów i procesów? 9. Czy należy rozważyć sformalizowanie sposobu współpracy zespołów projektowych z klientem, użytkownikiem w realizacji procesów? 10. Czy menedżerowie procesów zostali odpowiednio przeszkoleni? 11. Czy potrzebna jest grupa wewnętrznych ekspertów w zakresie funkcjonowania zarządzania procesowego? 	

BPM – Business Process Management – Zarządzanie procesami

BPMS Business Process Management Systems – Systemy zarządzania procesami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Do you need a BPM CoE? Building the Foundations for a BPM CoE*, <http://www.processexcellencenetwork.com/> (dostęp: 10.06.2017).

2.2. Zadania i funkcje biura zarządzania procesami

Biuro zarządzania procesami ma na celu wspieranie i koordynowanie różnego rodzaju inicjatyw zarządzania procesowego poprzez oferowanie odpowiednich usług (tabela 2.5.). Jednostka służy do wspierania pracowników, może koordynować wszystkie procesy w organizacji, monitorować ich wydajność, zapewniać wsparcie dla projektów zmian przy wykorzystaniu wybranych metod i narzędzi, takich jak: Lean, Six Sigma. Działania te zmierzają do zinstytucjonalizowania inicjatyw zarządzania procesowego i utrwalania wymiernych korzyści jego realizacji w całym przedsiębiorstwie.

Tabela 2.5. Usługi realizowane przez biuro zarządzania procesami

Usługi biura zarządzania procesami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocena dojrzałości zarządzania procesami. 2. Strategiczne upowszechnienie. 3. Modelowanie procesów. 4. Zarządzanie biblioteką procesów. 5. Doskonalenie procesów. 6. Projektowanie systemów informacyjnych. 7. Automatyzacja procesów. 8. Zarządzanie zmianą procesów. 9. Zarządzanie projektami procesowymi. 10. Nadzór procesowy. 11. Audyt procesów. 12. Pomiar skuteczności procesów. 13. Monitorowanie procesów. 14. Szkolenie pracowników w zakresie zarządzania procesami. 15. Zarządzanie portfelem procesów.
---	---

Źródło: M. Rosemann, *The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence*, op. cit., s. 4–7.

Jednostki te odpowiadają także za promocję wiedzy na temat zarządzania procesami. Tworzą ogólnoorganizacyjną wiedzę procesową poprzez np. tworzenie słownika pojęć z zakresu zarządzania procesami, organizowania szkoleń oraz warsztatów na temat korzystania z narzędzi informatycznych. Inne inicjatywy dotyczą przygotowania i realizacji szkoleń tematycznych w zakresie komunikowania się, miękkich aspektów zarządzania procesowego, czy poszczególnych metod oraz narzędzi wykorzystywanych w doskonaleniu rozwiązań procesowych. Menedżerowie, którzy są odpowiedzialni za wprowadzenie do organizacji rozwiązań z zakresu zarządzania procesami biznesowymi, często napotykają na wiele barier. Dlatego też mają możliwość wyboru potencjalnych usług oferowanej przez scentralizowane biuro zarządzania procesami. Jednakże wiele z usług podstawowych jak i dodatkowych powinny być świadczone przez konkretne działy (np. dział IT, dział nadzoru, dział rozwoju). Lista usług oferowanych przez biuro zarządzania procesami będzie się różnić w zależności od rodzaju i wielkości przedsiębiorstwa. Jest więc bardzo ogólna i skupia się na tych usługach, które potencjalnie mogłyby być oferowane przez scentralizowaną jednostkę.

Biuro zarządzania procesami realizuje usługi w zakresie **oceny dojrzałości procesowej** i wskazania kierunków rozwoju i udoskonalenia organizacji⁹³. Kolejną usługą to **strategiczne upowszechnienie**. Przed podjęciem jakichkolwiek kroków (np. procesu doskonalenia) działania powinny być ukierunkowane na

⁹³ Szersze omówienie zagadnienia w podrozdziale 3.1.

rzetelną ocenę procesu, biorąc pod uwagę dostosowanie do strategii korporacyjnej i misji. Wymagane jest również systematyczne gromadzenie wiedzy oraz istotnych danych, co przyczyni się do operacjonalizacji celów i ograniczeń działań procesowych. Kolejną usługą to **modelowanie procesów**, która może obejmować tworzenie i doskonalenie modeli procesów, szkolenie z metodologii np. BPMN. Modelowanie procesów obejmuje rzeczywiste ich projektowanie oraz powiązanie istniejących dokumentów z działaniami w procesach.

Następna usługa to **zarządzanie biblioteką modeli procesów**. Obejmuje utrzymanie wielu powiązanych ze sobą artefaktów, np. dane, opisy najlepszych praktyk, które zapewniają szerszy kontekst dla tworzenia i zrozumienia modeli procesów biznesowych. Biuro zarządzania procesami często zleca realizację tej usługi innym działom w organizacji np. IT czy HR. **Doskonalenie procesów** jako usługa biura zarządzania procesami wykracza poza prosty proces modelowania i koncentruje się na ulepszonej wersji procesu. Konieczne jest zaangażowanie analityków procesowych, którzy powinni być bardziej doświadczeni, niż osoby odpowiedzialne za modelowanie procesów. Wymaga to znacznego doświadczenia w zakresie analizy procesów. W wielu przypadkach, doskonalenie procesów biznesowych będzie wymagać konieczności automatyzacji procesów lub wsparcie ich poprzez istniejącą lub planowaną w przyszłości infrastrukturę IT. Oznacza to realizację usługi projektowanie systemów informacyjnych, co wymaga bardzo specjalistycznej wiedzy na temat systemów zarządzania procesami biznesowymi. Biuro zarządzania procesami odpowiada także za **automatyzację procesów** oraz prace nad rozwojem systemu IT wspierających zarządzanie procesami.

Kolejna usługa to **zarządzanie zmianą w procesach**. Oprócz wyzwań wdrożeniowych związanych z IT, potrzebne będzie również ogólne podejście do zarządzania zmianą w poszczególnych procesach, w celu zapewnienia właściwego wprowadzenia wszystkich organizacyjnych zagadnień, procedur, polityk oraz wartości kulturowych. Ta usługa obejmuje przebudowę struktury organizacyjnej, klasyfikację podjętych nowych inicjatyw procesowych, aktualizację i utrzymanie dokumentacji. Zaangażowanie biura zarządzania procesami będzie koncentrowało się na zapewnieniu spójności z założeniami strategicznymi. Pozostałe usługi oferowane przez biuro zarządzania procesami to: **realizacja zadań związanych z zarządzaniem projektami**, z wykorzystaniem odpowiednich metodyk, np. PRINCE2, PMBOK, **nadzór procesowy**, **audyt procesów**, **miar skuteczności realizacji procesów**, **monitorowanie procesów** oraz **szkolenie pracowników**, a także **zarządzanie portfelem procesów**.