

MODELOWANIE PROCESÓW: SPOJRZENIE PRZEKONANEGO LAIKA

Jan W. Owiński

Instytut Badań Systemowych PAN
oraz

Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie
Newelska 6, 01-447 Warszawa

W tym wstępnym artykule niniejszego numeru biuletynu zarysowano pewne zdroworoządkowe przesłanki stosowania nie tylko podejścia procesowego, ale i modelowania, a także ogólniej, technik formalnych, powiązanych z tym podejściem. Dokonano próby wykazania, że nawet taka właśnie, czysto zdroworoządkowa analiza dowodzi potrzeby opracowywania i stosowania metodyk, bądź to wprost należących do dziedziny zarządzania procesowego, bądź to przynajmniej blisko z nim związanych.

W zamierzeniu autora, celem tego wprowadzającego tekstu jest zaanonsowanie tematyki niniejszego numeru, poświęconego głównie podejściu procesowemu i związanym z nim zagadnieniom. W zakończeniu artykułu omówiono pokrótce poszczególne kolejne artykuły, zamieszczone w tym numerze, związane z tematyką modelowania procesów biznesowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, modelowanie procesów, sprawy, organizacja, zarządzanie, optymalizacja, cele, kryteria

1. Wprowadzenie: „sprawy” i ich załatwianie

Każdy z nas jest zmuszony, albo też sam chce, zajmować się różnymi *sprawami*. Począwszy od najbardziej przyziemnych i codziennych (płacenie rachunków, kupno niezbędnych na bieżąco przedmiotów i usług, itp.), poprzez nieco bardziej okazjonalne, ale konieczne i przewidywalne (np. kupno nowej pary butów), aż po długofalowe i niekiedy precedensowe (zrobienie doktoratu w trakcie pracy zawodowej). Jedne z nich są nie tylko subiektywnie „proste” i „łatwe”, ale przy tym wymagają niewielkiego przygotowania i wykonania niewielkiej liczby operacji („pójść do sklepu na rogu i kupić bułki, jogurt, dżem i gazetę”). Inne wymagają przygotowania, a ich wykonanie składa się z kilku kroków („znaleźć rzemieślników, porozmawiać z nimi, zapytać o cenę i termin wykonania, dokonać wyboru, ...”).

Oczywiście, zazwyczaj najbardziej skomplikowane są te długofalowe i ważne dla naszego życia.

Ponieważ takich spraw często mamy „na głowie” bardzo dużo, więc, aby właściwie zorganizować ich załatwianie (zapewnić, że będą załatwione i to w odpowiednim czasie oraz w odpowiedni sposób), używamy rutynowo pewnych technik, które mają nam w tym pomóc: notatki przyczepiane do ściany lodówki, spisy zakupów, kalendarze, przypomnienia w smartfonie, itp. Nie zawsze to wystarcza. Pojawienie się nowej sprawy, która zajmuje czas, uprzednio przeznaczony na coś innego, wprowadza zakłócenie, które musi być jakoś zneutralizowane poprzez zmianę już wstępnie ustalonych planów i harmonogramów (nawet, jeśli to „ustalenie” nie miało żadnej formalnej postaci, a tylko było w umyśle osoby, odpowiedzialnej za załatwienie tych spraw).

Rys. 1. Większość działań rutynowych jest wykonywana bez potrzeby specjalnego odnotowania czy zaplanowania, ale notatki przydają się dla spraw, które nie są załatwiane codziennie (opracowanie własne)

<i>8:00 odwiedzić Anię do przedszkola</i>	<i>Zakupy:</i>
<i>11:00 spotkanie w centrali</i>	<i>warzywa (czosnek!)</i>
<i>13:00 obiad z delegatem na zjazd</i>	<i>mięso (polędwiczki)</i>
<i>14:00 prezes?</i>	<i>przyprawy</i>
<i>Czy dzwoniła Monika?</i>	<i>torby do odkurzacza</i>
<i>18:00 wizyta u lekarza z Mamą</i>	<i>żarówki do piwnicy</i>
	<i>proszek do prania (kolor)</i>
	<i>Szkoła Stasia: zadzwonić do wychowawcy</i>

Istnieje także cały szereg spraw, które, niezależnie od tego, czy są wykonywane często i bez większego zastanawiania się nad nimi, czy też rzadko i wówczas stanowią poważny przedmiot rozważań, są realizowane według specyficznych, opracowanych „sposobów realizacji”. Niekiedy te „sposoby realizacji” są skomplikowane i wtedy często przybierają postać całkiem sformalizowanych algorytmów, tak, jak ma to miejsce na przykład w przypadku (niektórych) przepisów kuchennych. Przepisy takie mają na ogół postać, jaką przykładowo pokazano na Rys. 2. Jednakże jest rzeczą oczywistą, że mogą one być pokazane w zupełnie inny (odpowiednio sformalizowany) sposób, np. jako sieć czynności, pokazującą niezbędne zasoby, czynności, powiązania pomiędzy czynnościami, produkty pośrednie itp.

Wrócimy jeszcze do tych przykładów, ale obecnie zajmijmy się faktem, iż wszystkie instytucje, zarówno publiczne, jak i prywatne, a także ich pojedynczy pracownicy, każdego dnia muszą jak najbardziej także zajmować się różnorodnymi sprawami. Odpowiednie tych spraw rozpoznanie, zaplanowanie i prowadzenie, a następnie monitorowanie, stanowi klucz do właściwego i skutecznego zrealizowania powierzonych zadań.

Rys. 2. Przykład kompletnego klasycznego przepisu kuchennego
(Kuchnia Polska, 1957, str. 243)

Budyń z grzybów suszonych	
4-6 dkg grzybów suszonych	ok. 1/8 l mleka
5 dkg cebuli	sól, pieprz
5 dkg tłuszczu	2 dkg masła do formy
4 jaja	2 dkg tartej bułki do formy
10 dkg bułki czerstwej	

Grzyby dokładnie umyć, ugotować, odcedzić. Formę budyniową wysmarować masłem, posypać tartą bułką. Bułkę namoczyć w mleku, odcisnąć. Cebule obrać, pokrajać w krążki, usmażyć na tłuszczu na jasnozłoty kolor. Grzyby, bułkę i cebulę zemleć. 3 dkg tłuszczu utrzeć, dodając po jednym żółtku, dodać masę grzybową, sól i pieprz do smaku. Ubić pianę, wymieszać z masą grzybową, włożyć do formy budyniowej. Zamknąć szczelnie i gotować w parze $\frac{3}{4}$ godziny (p. potrawy z warzyw „przyrządzanie budyniów”). Budyń grzybowy podawać z sosem grzybowym przyrządzonym z pozostałego wywaru z grzybów lub z surowym masłem deserowym. Dobrze wykonany budyń po wyjęciu z formy powinien być lekko zrumieniony i wyglądać jak pulchna babka – łatwa do pokrojenia na porcje.

Wrócimy jeszcze do tych przykładów, ale obecnie zajmijmy się faktem, iż wszystkie instytucje, zarówno publiczne, jak i prywatne, a także ich pojedynczy pracownicy, każdego dnia muszą jak najbardziej także zajmować się różnorodnymi „sprawami”. Odpowiednie tych spraw rozpoznanie, zaplanowanie i prowadzenie (w tym, w szczególności: monitorowanie) to klucz do właściwego i skutecznego zrealizowania powierzonych zadań.

Zarówno samo istnienie tych spraw, jak i elementy ich wykonania są zazwyczaj odnotowywane w postaci papierowej bądź/i elektronicznej: w kalendarzach, na kartkach, w segregatorach. Nawet, jeśli trudno sobie wyobrazić kogoś, kto w pracy zawodowej, a już w szczególności w dziedzinie administracji, radzi sobie (dobrze!) bez tego rodzaju zapisów, to niewątpliwie jesteśmy świadomi, że istnieje w tym zakresie cała, szeroka gama możliwych i faktycznych zachowań oraz zasad postępowania.

Te zachowania i ewentualne zasady, które nieformalnie, lub formalnie, je kształtują, są zależne, z jednej strony, od charakteru (np. „objętości”) i liczby (w czasie) prowadzonych spraw, z drugiej – od możliwości i przyzwyczajęń danej osoby (a niewykluczone, że także i od obowiązujących tę osobę reguł), a z trzeciej – od narzędzi, jakimi dana osoba dysponuje (por. Tabela 1).

Tabela 1. Postawy, zasady i możliwości oraz ich efekty w zakresie opanowywania chaosu spraw

<i>Możliwości (pamięć, przestrzeganie reguł)</i>	<i>Stosowanie narzędzi porządkujących</i>		
	<i>Brak lub śladowe</i>	<i>Notatki i teczki</i>	<i>System notatek i teczek</i>
<i>Niskie</i>	Kompletny chaos – załatwianie spraw losowe i pod naciskiem rzeczywistości, stałe problemy	Chaos częściowo opanowany, sporo wpadek, ale wiele spraw udaje się należycie załatwić	Poza nielicznymi wpadkami, przy pomocy sporego wysiłku, chaos jest praktycznie prawie wyeliminowany
<i>Średnie</i>	Dużo wpadek, sporo nerwowości	Chaos jest opanowany, wpadek jest niewiele	Porządek i efektywność, choć za cenę pewnego wysiłku
<i>Wysokie</i>	Pojedyncze wpadki, czasem bolesne	Porządek i efektywność przy niewielkim wysiłku	Nadmiar porządku, wysiłek niewspółmierny do potrzeb

Źródło: opracowanie własne

Zapanować nad chaosem można zachowując umiar i równowagę między możliwościami i potrzebami danej osoby a wysiłkiem włożonym w organizację konkretnego działania. Da się to wyrazić za pomocą zestawienia kosztów: po jednej stronie umieszczamy koszty opóźnień, pominięć, zaniedbań itp., zaś po drugiej stronie – koszt wprowadzenia i utrzymania porządku, czyli określonej organizacji informacji. Miejsce równowagi, czyli optimum, zależne jest od potrzeb i możliwości – nie zawsze konieczne jest projektowanie, ustanawianie i utrzymywanie szeroko zakrojonego systemu notatek, kalendarza, segregatorów itp. Niekiedy, w konkretnych warunkach działania i przy określonych możliwościach wykonawcy, wystarczy zupełnie prosty „sposób”. Ilustracją takiej równowagi niech będzie następująca autentyczna anegdota¹:

¹ Odwołanie do anegdoty rolniczej i to z „dawnych czasów” nie jest bynajmniej przypadkowe. Jest bowiem opinia niniejszego autora, że rolnik sprzed kilku pokoleń – i dawniej – musiał mieć opanowanych kilkadziesiąt (a nawet, licząc tzw. „prace domowe” – kilkaset) skomplikowanych procesów produkcyjno-organizacyjnych, których realizacja była uzależniona wzajemnie, ale także zależała od pogody, możliwości pozyskania współpracowników i narzędzi itp. Nie wystarczała znajomość samych procesów, trzeba było nimi na bieżąco stale zarządzać (proszę sprawdzić, choćby w odniesieniu do kilku takich procesów, zawartość dziecięcej lektury „Kajtkowe przygody” Marii Kownackiej, wydanej po raz pierwszy w roku 1948, Kownacka, 2010). Na tym tle wiedza i umiejętności czy to przeciętnego współczesnego biznesmena, czy (tylko) absolwenta liceum wyglądają raczej, najogólniej mówiąc, mizernie.

W jednej z wsi na Zamojszczyźnie, na przełomie XIX i XX wieku, dworskie stado krów pasane było przez niepiśmiennego pastucha. Jego odpowiedzialność była – jak na jego wynagrodzenie i pozycję – naprawdę ogromna, wartość każdej z krów przekraczała wielokrotnie jego miesięczne pobory, zapewne zresztą w dużej mierze wypłacane w naturze, a krów była grubo ponad setka! Pastuch był zobowiązany do codziennego sprawdzania, czy krów nie ubyło. Kiedy więc stado wracało wieczorem do obór, przeliczał je według swoich możliwości: „Jedna, jedna, jedna, jedna, jedna, jedna, ...” i tak, aż wszystkie przeszły. Nigdy nie zanotowano przypadku, żeby pastuch się pomylił!

Niezależnie od tej anegdoty znamy przecież osoby, które w naszej opinii mają zawsze nieznośny bałagan na biurku, którego to bałaganu nigdy nie sprzątają, a jednak zawsze wiedzą, gdzie i co w tym bałaganie jest, i korzystają bezbłędnie z nagromadzonych na biurku materiałów, dokumentów i notatek.

2. Próg ilości, intensywności i skomplikowania

Jest oczywistym, że zarysowany poprzednio sposób postępowania i radzenia sobie ma wręcz naturalne granice: ilości spraw (czy to różnych, czy takich samych lub podobnych) i ich intensywności w czasie, a także ich skomplikowania. Łączy się to nieodwołalnie z zatrudnieniem większej liczby osób do realizacji tych „spraw”. Jeśli wszystkie te „sprawy” są proste i łatwe, zapewne wystarcza w miarę czytelna „instrukcja” lub „regulamin”, a w obecnej chwili może nawet i „automatyzacja” poszczególnych działań. Gorzej, jeśli – tak ze względu na kryteria ilościowe, jak i stopień skomplikowania – w trakcie realizacji „spraw” mogą pojawić się odstępstwa od prostych reguł i zaleceń, opóźnienia, kłopoty z zasobami (choćby z czasem), konieczność koordynacji itp.

Przekroczenie tego progu oznacza, że w miejsce statycznych „instrukcji” oraz „harmonogramów”, realizowanych zasadniczo bez większych zmian, muszą pojawić się narzędzia do „zarządzania procesami”, tj. do dawania sobie rady w sytuacji, gdy konieczny jest stały nadzór nad realizacją wielu działań i możliwość interwencji, mającej na celu zapewnienie skutecznego działania w przypadku odstępstw od przewidywanego („najczęściej praktykowanego”) postępowania lub warunków jego realizacji (por. przypis 1 w tym artykule).

Należy jednak mieć na względzie fakt, że owo przekroczenie progu nie musi być – dokładnie tak, jak to pokazano w Tabeli 1 – całkowicie jednoznacznie („punktowo”) określone, a raczej ma charakter ciągły (przecież niektóre czynności były „zawsze” wykonywane bez żadnych notatek i planowania, a inne „od zawsze” tego wymagały). Jest to związane z immanentnymi cechami poszczególnych „spraw”.

3. Dynamika i powiązania

Organizacja spraw może mianowicie niekiedy, zwłaszcza w odniesieniu do tzw. spraw codziennych, sprawiać wrażenie statycznej, ale w istocie jest jak najbardziej dynamiczna. Wynika to z takich cech spraw, jak zróżnicowanie ich pojawiania się, ich zróżnicowane wagi i wysiłek, niezbędny do ich załatwienia, terminy (wraz z rozpiętościami czasowymi załatwiania) oraz sposoby ich załatwiania (por. Tabela 2). Dlatego też pożądanym jest móc uwzględniać zarówno terminy, jak i czasy trwania załatwiania poszczególnych spraw. Pozwalają na to niektóre proste aplikacje kalendarzowe, także mobilne. (W szczególności – w kontekście zawartości tabeli pilności spraw – interesującym jest, czy wobec napływających nowych spraw te o niższej pilności zostaną w ogóle kiedyś załatwione?)

Tabela 2. Pilność wykonania – cecha spraw nadająca zachowaniu porządku charakter dynamiczny

Waga / konsekwencje sprawy:	<i>Termin (natychmiast, jutro, kiedyś, ...) i rozciągłość (krótko, długo) wykonania</i>					
	<i>Natychmiast</i>		<i>Jutro</i>		<i>Kiedyś</i>	
	<i>krótko</i>	<i>długo</i>	<i>krótko</i>	<i>długo</i>	<i>krótko</i>	<i>długo</i>
<i>Niewielkie</i>	XX	X	X	x		??????
<i>Średnie</i>	XXX	XX	XX	X	x	???
<i>Duże</i>	XXXXX	XX	XXX	XX	X	x

Zapełnienie poszczególnych komórek wskazuje pilność załatwienia danej sprawy

Źródło: opracowanie własne

Innym istotnym elementem, bardzo ważnym z punktu widzenia realizacji i dynamiki, są czynności do wykonania oraz powiązania między tymi czynnościami i ewentualnie innymi elementami (np. zasoby, takie jak czas, miejsce, środki finansowe, osoby,...). Każda sprawa składa się w istocie z szeregu czynności do wykonania, często ułożonych nie w postaci jednej, liniowej sekwencji (jedna po drugiej czynności, kolejno warunkujące następną), ale bardziej skomplikowanych struktur i warunków.

I w ten naturalny sposób „sprawa” staje się procesem, czyli siecią powiązanych działań z określonymi zasobami, danymi i wynikami oraz jasno zdefiniowanym wejściem, wyjściem i celem. Jeśli taka „sprawa” jest skomplikowana i nie ma charakteru rutynowego, to można do jej zaplanowania wykorzystać istniejące metody i techniki (narzędzia informatyczne), np. z dziedziny zarządzania projektami lub badań operacyjnych. Głównymi jednak aspektami pozostają czas, koszt i korzyść, zarówno na poziomie globalnym, jak i na poziomach niższych („na koniec dnia”).

4. Reprezentacja i analiza

Jeśli mamy faktycznie do czynienia ze złożonym procesem, to niewątpliwie będziemy się starali go jakoś zapisać, choćby po to, żeby móc efektywnie śledzić jego realizację. Jednakże całkiem niezależnie od stopnia skomplikowania zestawu spraw i samych poszczególnych spraw, po to, by efektywnie sobie z nimi radzić, powinniśmy przede wszystkim je zapisać. Zapis ten miałby głównie pozwalać na choćby tylko powierzchowną analizę (np. zapis kalendarzowy, pozwalający na zaplanowanie w czasie poszczególnych czynności, związanych z załatwianiem kolejnych spraw). Zapisu dokonać należy zatem w takiej postaci, aby umożliwiała ona analizę i dokonywanie odpowiednich zmian zamierzonych czynności.

Czynności, zmierzające do zapewnienia efektywności działania, można, na tutaj zasygnalizowanym etapie, zinterpretować jako modelowanie:

„(...) model to reprezentacja rzeczywistości, czy to faktycznie istniejącej (bieżącej), czy też hipotetycznej (przyszłej, alternatywnej, zaprojektowanej, ...), przy czym na reprezentacji tej możemy wykonywać działania analityczne, prognostyczne lub projektowe, których wykonywanie wprost na modelowanym wycinku rzeczywistości jest albo niemożliwe, albo bardzo kosztowne, albo bardzo ryzykowne (...).”

Można więc uznać, że sam fakt określenia spraw (ich charakterystyk czasowych, ważności oraz ewentualnie struktury wraz z możliwością analizowania sposobu i trybu ich załatwiania) stanowi akt sporządzenia, nawet jeśli tylko bardzo prostego, ale niewątpliwie efektywnego, modelu tego właśnie, w danej chwili istotnego wycinka rzeczywistości.

Fakt zapisu jest ważny o tyle, że, poza ewentualną analizą i projektowaniem, stanowi okazję do uświadomienia sobie elementów, struktury i zasadniczych cech danej sytuacji, czyli właśnie stworzenia, choćby mentalnego, modelu. Jeśli sprawy, o które chodzi, są związane z czynnościami wykonywanymi w ramach działania określonych organizacji komercyjnych, administracyjnych, lub należących do trzeciego sektora, to mówimy o modelowaniu procesów biznesowych, w szerokim rozumieniu tego pojęcia.

Dość oczywistym i narzucającym się punktem wyjścia do modelowania takich procesów może być standardowy dokument, obowiązujący właściwie we wszystkich organizacjach, czyli opis zadań danego pracownika lub działu. Dokumenty takie powinny tworzyć spójny system, opisujący działanie danej organizacji. Ich poważną wadą jest jednak to, że sposób zapisu nie pozwala na ich wykorzystanie jako efektywnego modelu (trudność z manipulacją, śledzeniem możliwych zmian itp.). Z tego też powodu zachodzi konieczność przyjęcia metody zapisu, pozwalającej nie tylko na zapisanie czynności, lecz także na dokonywanie

określonych operacji na nich, zwłaszcza na analizę alternatywnych sposobów załatwiania spraw. Zapis taki powinien również pozwalać na możliwie jednolite odzwierciedlenie różnych zdarzeń i warunków oraz dokonywanie samego zapisu, jego analizę i operowanie na nim w postaci elektronicznej. Umożliwi to komunikację na temat konkretnych procesów biznesowych i ich projektowania.

Wszystko to, razem wzięte, stało się, w historii kolejnych prób okiełznanania rosnącego skomplikowania zarządzania coraz bardziej skomplikowanym zarządzaniem ludzkimi przedsięwzięciami, powodem pojawienia się takich metodyk i haseł jak wykres Gantta (jeszcze pod koniec XIX wieku!), diagram PERT (lata pięćdziesiąte XX w.), różnych wersji metodyk sporządzania schematów blokowych itp., aż po obecną ogromną różnorodność podejść i narzędzi, sygnalizowanych takimi akronimami jak UML, BPMN, LML, S-BPM, CogNIAM, xBML, EPC, IDEF0, FAN, HPM, ... i wiele innych, odnoszących się do różnych aspektów modelowania i analizy. Proponujemy w tym miejscu odnieść się, np., do artykułu Williamsa (1967), publikacji, stanowiącej niewątpliwie punkt zwrotny w historii modelowania procesów biznesowych, czy do książki autorstwa Laguny i Marklunda (2004), podsumowującej stan badań i perspektywy na początku XXI wieku.

5. W jakim celu? Co jest opłacalne?

Wśród kategorii, jakie muszą być uwzględniane przy próbie uporządkowania spraw i zorganizowania ich załatwiania, jedną z najważniejszych jest wspomniana już waga samej sprawy oraz jej konsekwencje. Ta waga czy ważność – niezależnie od tego, jak jest określona i mierzona – stanowi zasadniczy powód, aby w ogóle się daną sprawą zajmować oraz zastanawiać się nad alternatywnymi sposobami jej załatwiania. Wszystko po to, by zyskać większą pewność efektywnego załatwienia oraz zapewnić odpowiednią jakość załatwienia sprawy, m.in. termin i koszt.

W sposób oczywisty jednym z celów prób optymalizacji sposobów załatwiania spraw jest możliwe powiększenie różnicy między (zrealizowaną) wagą (załatwionej) sprawy a kosztem jej załatwienia (korzyść netto). Ale nie wszyscy są świadomi, że waga sprawy dla organizacji lub klienta może być zupełnie inna, niż dla wykonującego określone czynności pracownika. Ten aspekt należy także uwzględnić w ramach szerszej pojętego modelowania procesów biznesowych. Wynikiem modelowania powinna być możliwość obiektywnie uzasadnionej poprawy jakości działania, z uwzględnieniem zróżnicowania interesów i potrzeb, jakie się w ramach analizowanych procesów przejawiają.

Doświadczenia poważnych firm konsultingowych wskazują, że około 30 procesów obsługi klienta i zarządzania zapleczem organizacyjnym w ramach wielu klas usług generuje ok. 50% całości kosztów. Ta najważniejsza grupa procesów może obejmować, jednocześnie, około 80-90 % działań z klientami. Oznacza to, że właściwe zidentyfikowanie tych procesów w celu ich ulepszenia poprzez

zamodelowanie w wersji to-be, czy automatyzację, może dać organizacji znaczące oszczędności.

Częste jest przekonanie, spotykane w szczególności w praktyce działalności doradczej, że udział wspomnianych kosztów, które można zredukować, zwiększa się proporcjonalnie do liczby zamodelowanych i zautomatyzowanych procesów. Tymczasem tak nie jest, co zresztą łatwo sobie wyobrazić. Sumaryczne koszty oszczędności, wynikających z opracowania udoskonalonych procesów, wspomagających zarządzanie, nasycają się mianowicie wraz ze wzrostem ich liczby. Podobnie jak w innych dziedzinach, wysokość oszczędności wynikających ze zwiększania wydajności procesów w kontekście liczby ulepszonych procesów przynoszących największe korzyści firmie, podlega regule Pareto. Kluczowym zagadnieniem staje się, zatem, trafne zidentyfikowanie tych procesów, których modyfikacja jest najbardziej opłacalna.

Ta ogólna reguła, wskazująca na potrzebę wyłonienia procesów, które w największej mierze mogą poprawić sytuację firmy, jeśli zostaną zoptymalizowane, pozwala odnieść korzyści także małym i średnim przedsiębiorstwom (MŚP). W przypadku MŚP liczba procesów odpowiadająca za 50% kosztów będzie mniejsza niż w dużych firmach, czy grupach kapitałowych. Tym niemniej, ich rozpoznanie i ulepszenie zaowocuje znacznymi pozytywnymi konsekwencjami. Dotyczy to również administracji publicznej.

6. Naturalne opory i bariery

Łatwo powiedzieć, trudniej zrobić. Nawet w średniej wielkości firmie koszt analizy, modelowania i wdrażania wynikających stąd rozwiązań może się jawić jako (a może i w rzeczywistości być) nie do udźwignięcia. Najczęściej odpowiednie czynności są wykonywane przez firmę zewnętrzną, a zawartość „produktu” czy „usługi” nie jest tak dobrze zdefiniowana jak jajko, kostka masła, czy nawet samochód. Do tego dochodzi całkiem naturalna niepewność, tak na etapie analizy („co się okaże?”), jak i na etapie wdrożenia i testów („co wyjdzie i jakie będą efekty, bezpośrednie i pośrednie?”).

Niezależnie od tego, wielu pracowników nabiera przekonania, że głównym celem analizy i wdrożeń jest pozbycie się ich. Jeszcze gorzej, gdy widzą zagrożenie dla własnej podmiotowości, czy to uczciwej („zabiorą mi moje poletko i mają niezależność działania”), czy też niezupełnie („a kiedy wyjdę na papierosa? i na pewno wstawią kamery...”).

Jak widać, staje się to kwestią kultury, zarówno instytucjonalnej, jak i osobistej – kierownictwa, pracowników, ewentualnie partnerów biznesowych. Wiedza o tym, że się (na ogół) mówi prozą nie bardzo nas posuwa do przodu, natomiast wiedza o faktycznym przebiegu realizowanych procesów i możliwościach ich poprawy – a nie tylko sama umiejętność ich realizacji w określony sposób –

może nas uwolnić od więzów mechanicznej, czasami nieświadomionej, konieczności. Jeśli do tego umiemy się taką wiedzą dzielić i wspólnie ją poszerzać, zakres wolności jeszcze bardziej się powiększa².

7. O czym tu pisać?

Niniejszy numer biuletynu naukowego „*Współczesne Problemy Zarządzania*” jest w znacznej mierze poświęcony właśnie zagadnieniom, poruszonym tutaj, tytułem wstępu, z perspektywy zupełnego laika, a więc od najprostszych, ale jakże ważnych zasad, po kwestie techniczne, wymagające sporej znajomości bieżących kwestii metodycznych, technicznych, wdrożeniowych i uzyskiwanych efektów³.

I tak, tekst *Zbigniewa Olesińskiego* stanowi pewne podsumowanie obecnej sytuacji w zakresie faktycznych zagadnień zarządzania w skali korporacyjnej, międzynarodowej, czy wręcz światowej. Wskazane w nim zostały znaczące tendencje, ale także związane z nimi pytania, dotyczące nie tylko samego zarządzania, lecz i znacznie szerszego oglądu rzeczywistości.

Następny artykuł, autorstwa *Marka Szelągowskiego*, przedstawia perspektywę związaną z zagadnieniami, dotyczącymi specyficznej dziedziny zarządzania, a mianowicie – zarządzania wiedzą. Jest to, z jednej strony, w obecnej chwili (zwłaszcza wobec podkreślanej tutaj zmiany „z jakości do ilości”) bardzo ważny zakres zagadnień, a z drugiej – następuje on wielu problemom, poczynając od najbardziej podstawowych („a czymże jest wiedza?”), a kończąc na pragmatycznych, dotyczących codziennych czynności w niezmiernie wielu podmiotach i jednostkach organizacyjnych, czynności związanych z tworzeniem, dokumentowaniem i przekazywaniem wiedzy.

Magdalena Chomuszek podejmuje niezmiernie gorący, bieżący temat Jednolitego Pliku Kontrolnego (JPK) i analizuje go w kontekście zagadnień, które pojawiają się w ramach odpowiedniej realizacji postulatów związanych z dotyczącymi JPK rozporządzeniami, a zarazem z wynikającymi stąd wyzwaniem

² Dobrą ilustracją jest znana anegdota o pani domu, która pieczony schab zawsze przekrawała na pół. W pewnym momencie jej bardzo młoda synowa spytała ją: „Mamo, dlaczego tak robisz? To prawda, że Twój schab jest zawsze świetny, ale czy to przekrawanie ma coś do tego?” „No wiesz, trudno mi powiedzieć, ale moja mama zawsze tak robiła, to i ja tak robię”. Przy najbliższej okazji synowa spytała matkę teściowej, dlaczego przekrawała schab przy pieczeniu i usłyszała odpowiedź: „Ano, dziecko, tak, jak pamiętam, to piekarnik mieliśmy płytki i schab się do niego nie mieścił”.

³ Teksty zawartych tutaj artykułów są częściowym pokłosiem jednodniowej konferencji, która odbyła się w Instytucie Badań Systemowych PAN, i była współorganizowana przez Wyższą Szkołę Informatyki Stosowanej i Zarządzania, w dniu 4 grudnia 2017 r. w Warszawie. Program tej konferencji przytoczono po niniejszym artykule, zaś obszerniejsza informacja o tej konferencji została zamieszczona w poprzednim numerze biuletynu *Współczesne Problemy Zarządzania* (nr 2/2017).

dla specjalistów, zajmujących się zapewnieniem obsługi tego rodzaju formalnych wymagań, zwłaszcza w odniesieniu do małych przedsiębiorstw.

Kolejny tekst, związany z tematyką modelowania procesów biznesowych, autorstwa *Jacka Nieckuły*, dotyczący niezmiernie istotnego zagadnienia, a mianowicie możliwości zmniejszania poziomu ryzyka w procesach biznesowych, zostanie opublikowany w następnym numerze biuletynu *Współczesne Problemy Zarządzania*.

Tematów, w tym dyskusyjnych, problemów do rozwiązania, a nawet pojęć, których znaczenie dobrze byłoby ustalić, na pewno nie brakuje. Chodzi tutaj przede wszystkim o konstruktywne propozycje, które mogłyby dyskusję nieco chociażby posunąć do przodu. Liczymy na to, że zawarte w tym numerze teksty ten postulat spełniają.

Bibliografia

- Kownacka, M. (2010) *Kajtkowe przygody*. Oficyna Wydawnicza G&P.
- Kuchnia Polska* (1957) Wydanie III uzupełnione, p. red. dr. Stanisława Bergera.
Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa.
- Laguna, M., Marklund, J. (2004) *Business Process Modeling, Simulation, and Design*. Pearson/Prentice Hall.
- Williams, S. (1967) Business Process Modeling Improves Administrative Control. *Automation*. December, 1967, 44 - 50.

**PROCESS MODELLING.
A PERCEPTION OF A CONVINCED LAYMAN**

This introductory paper outlines the reasoning, leading from trivialities of everyday life towards the need for, and, indeed, necessity of representing and modeling of business processes. Through a series of illustrations the reasoning shows that process modeling is a straightforward extrapolation of the everyday activity, consisting in planning and ordering “things to do”. At a somewhat bigger scale it becomes unavoidable to represent the processes, with which we do the things, to analyse them, and then to draw advantages from the analysis, even though this does not come without a definite cost.

Keywords: process management, process modeling, things to do, organization, management, optimization, objectives, criteria

Konferencja naukowa⁴:

***Nowe koncepcje modelowania procesów oraz wdrożeń
zarządzania procesowego***

zorganizowana przez

Instytut Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk

we współpracy z

Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)

oraz

Wyższą Szkołą Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie

4 grudnia 2017 r., poniedziałek, godz. 10:00-17:00; Instytut Badań Systemowych PAN, Newelska 6, 01-447 Warszawa; Sala 200, II piętro

Program:

- 9:15 Rozpoczęcie rejestracji
10:00 Otwarcie konferencji
10:15 **Zbigniew Olesiński:** *Samozarządzanie jako metoda zarządzania zespołami projektowymi*
10:50 **Natalia Potoczek:** *Profilowanie obszarów badawczych dla zarządzania procesowego*
11:25 **Robert Waszkowski:** *Wieloaspektowe modelowanie procesów biznesowych*
12:00 **Piotr Biernacki:** *BPMN, CMMN i DMN – komplet notacji OMG do analizy procesów*
12:35 **Marek Szlągowski:** *Propozycja aktualizacji procesowego modelu zarządzania wiedzą*
13:10 Obiad
13:45 **Magdalena Chomuszko:** *Identyfikacja procesów realizowanych w przedsiębiorstwie w kontekście kontroli biznesowych na potrzeby JPK*
14:20 **Ewa Sońta-Drączkowska:** *Wyzwania dla zarządzania procesem rozwoju nowych produktów w przedsiębiorstwach - perspektywa procesów i projektów*
14:55 **Grzegorz Greła i Mariusz Hofman:** *Zastosowanie insourcingu do optymalizacji procesów w przedsiębiorstwie*
15:30 **Jacek Nieckuła:** *Zmniejszanie ryzyka w procesie biznesowym – kontrole czy doskonalenie procesu*
16:05 **Zbigniew Misiak:** *Nowe trendy w zarządzaniu procesami*
16:40-17:00 Podsumowanie i zakończenie konferencji

⁴ Program konferencji, z której pochodzi część tekstów w niniejszym numerze WPZ.