

Agnieszka Dudziak¹

Monika Stoma²

Paweł Krzaczek³

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

"Analiza firmy i wykonanie jej modelu to sztuka a nie nauka ścisła"

David Faulkner

Efektywne zarządzanie z wykorzystaniem map procesów przez przedsiębiorstwa transportowe

Wstęp

Otoczająca nas współczesna rzeczywistość cechuje się niezwykłą złożonością zachodzących w niej procesów. Zaspokajanie potrzeb rynkowych konsumentów, jako jeden z licznych jej elementów, wymaga kreowania produktów doskonalszych i często bardziej skomplikowanych, aniżeli miało to miejsce chociażby kilka lat wcześniej. Rosnąca złożoność wymaga zwiększonego nacisku na kreowanie rozwiązań poprzez wysiłek wielu podmiotów w aspekcie swoich kompetencji oraz posiadanego potencjału do stworzenia prawidłowej mapy procesu.

Celem każdego przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, ale przede wszystkim skoncentrowanie się na tych działaniach, które kierują przedsiębiorstwo do osiągnięcia sukcesu. Postęp dokonujący się w zakresie zarządzania procesami w przedsiębiorstwach, nie pozostaje bez wpływu na sferę produkcyjną a także usługową.

Pojęcie i istota procesów organizacji

Literatura przedstawia wiele definicji procesu. Norma PN-EN ISO 9000:2006 definiuje proces jako „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia” [9].

Wg normy PN-EN ISO 9001:2009 (pkt. 4.1) organizacja powinna:

- określić procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością i ich zastosowanie w organizacji,
- określić sekwencje tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie,
- określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności przebiegu, i nadzorowania tych procesów,
- zapewnić dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomaganie przebiegu

¹ mgr inż. A. Dudziak, asystent, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Inżynierii Produkcji, Zakład Logistyki i Zarządzania Przedsiębiorstwem,

² dr M. Stoma, adiunkt, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Inżynierii Produkcji, Zakład Logistyki i Zarządzania Przedsiębiorstwem,

³ dr inż. P. Krzaczek, adiunkt, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Inżynierii Produkcji, Katedra Energetyki i Pojazdów

i monitorowania tych procesów,

- monitorować i analizować te procesy,
- wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia procesów [10].

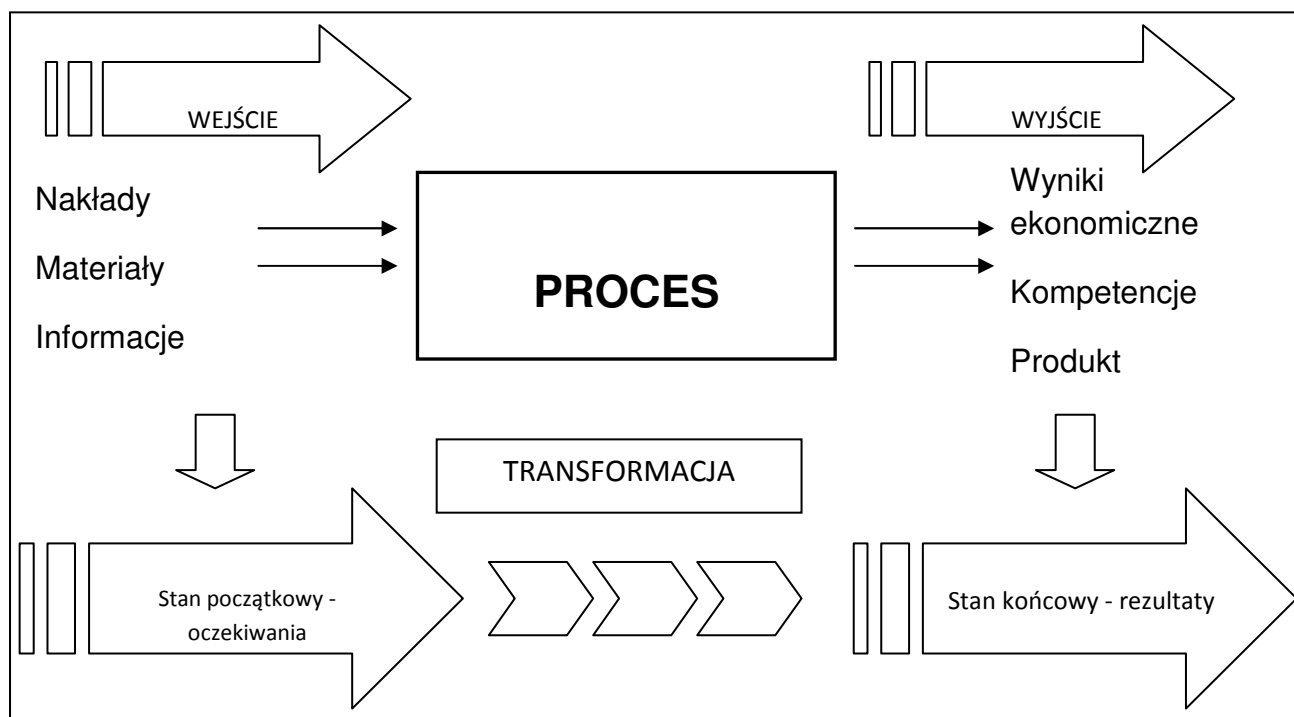
Norma ta mówi również o tym, że każda organizacja powinna określić procesy (liczbę i rodzaj) potrzebne do spełnienia swoich celów biznesowych.

Efektem działania niektórych procesów jest produkt lub usługa oferowana klientowi, są to tak zwane procesy podstawowe. Występują też procesy które są często niewidoczne dla zewnętrznych klientów, ale mają duży wpływ na efektywność zarządzania organizacją, są to tak zwane procesy wspierające. Proces w organizacji jest ciągiem czynności zaprojektowanych tak, aby w ich wyniku powstał produkt lub usługa. Niektóre procesy mogą być zawarte w jednej funkcji (np. dziale), inne zaś (jest ich zdecydowana większość) to procesy międzywydziałowe [11].

Ponadto należy zauważyć, iż każdy proces w organizacji ma swojego właściciela.

„Właściciel procesu to osoba, która odpowiada za efekty całości nadzorowanego procesu. Posiada odpowiednie kwalifikacje do koordynowania jego realizacji oraz stosowna wiedze o całości procesu, potrafi zaprojektować jego przebieg, ocenić skuteczność oraz ma niezbędne uprawnienia do wprowadzania zmian” [7].

Przy prawidłowym zarządzaniu z wykorzystaniem podejścia procesowego, każdy proces powinien posiadać procedury, w których opisane jest jak i kto ma rozwiązywać bieżące problemy procesu i jak ma doskonalić proces.



Rys. 1. Istota zarządzania procesem

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród najistotniejszych czynników stymulujących rozwój orientacji na procesy można wskazać zmiany, jakie zachodzą w systemach zarządzania przedsiębiorstw:

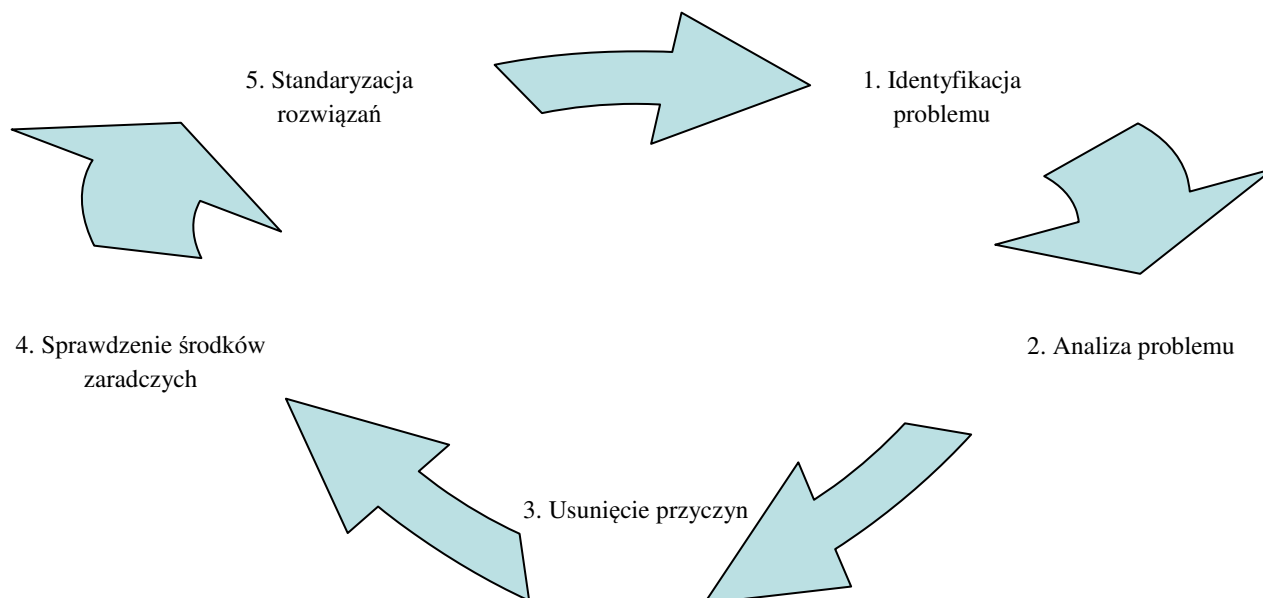
- Sposobów tworzenia i realizacji wartości dodanej;
- Rozwoju produktu;
- Kształtowania powiązań pomiędzy dostawcami i odbiorcami;
- Rozwiązywania problemów klientów;
- Poszukiwania systemowych i synergicznych rozwiązań w sferze kosztów;
- Coraz szerszego i skuteczniejszego stosowania nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania [8].

Wszelkie działania, w których otrzymany stan wejściowy jest przekształcany w stan wyjściowy można uznać za proces [13].

Przekształcenie to przedstawione zostało na Rys. 1.

Analizę przedsiębiorstwa należy rozpocząć od sporządzania mapy najistotniejszych relacji między działami funkcjonalnymi a otoczeniem. Mapa powiązań może być użyta zarówno do analizy strategicznej oraz analizy operacyjnej.

Przeprowadzane w organizacjach procesy są jednym z głównych czynników poprawy konkurencyjności ale również instrumentem, który przyczynia się do uzyskania zadowolenia zarówno przez pracowników mogących się realizować zawodowo, jak i klientów, którzy konsumują towary wysokiej jakości i w dużym stopniu spełniający ich oczekiwania [12].



Rys. 2. Etapy usprawniania procesów w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podst. [6].

Właściwe zdefiniowanie procesów jest podstawą prawidłowo działającego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie. Prawidłowe wdrożenie podejścia procesowego w organizacjach, odbywa się etapowo,

co przedstawione zostało na Rys. 2, i wymaga wprowadzenia określonych niezbędnych działań, do których należą m.in.:

- identyfikacja procesów organizacji,
- opisanie i wdrożenie procesów,
- monitorowanie i analiza procesów,
- działania korygujące i doskonalące dotyczące funkcjonowania procesów [3].

Zasady mapowania procesów organizacji

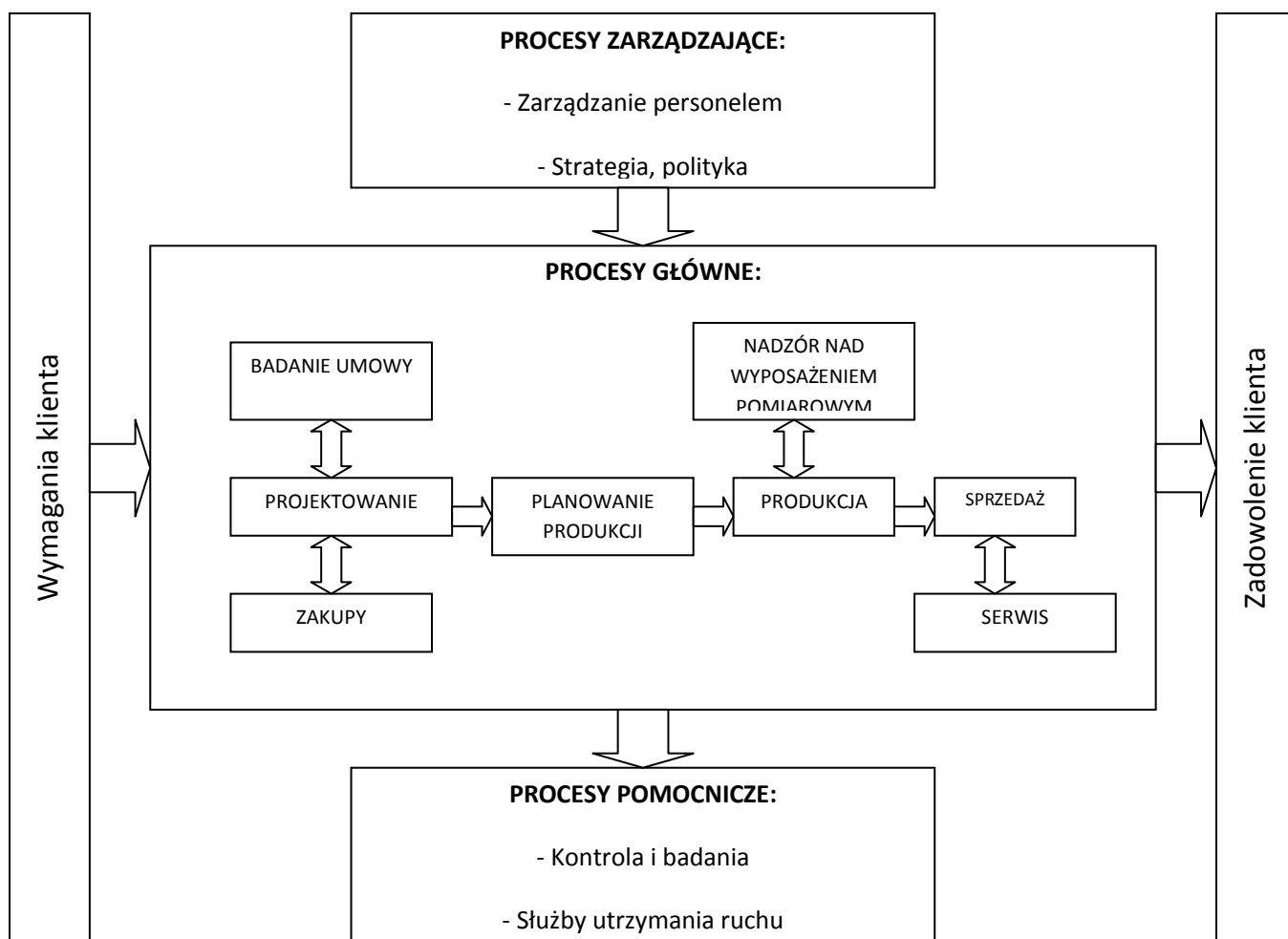
W podejściu procesowym największym problemem jest identyfikacja zależności między procesami. Zagadnienie to związane jest w praktyce z tzw. mapowaniem procesów. Tworzeniem map procesów organizacji powinno zajmować się kierownictwo z uwagi na fakt, iż posiada ono wystarczający zasób wiedzy na temat funkcjonowania poszczególnych procesów.

Mapowanie przebiegu procesu (process activity mapping) wywodzi się z inżynierii przemysłowej oraz stanowi podstawowy sposób udoskonalania procesu poprzez eliminację różnych form marnotrawstwa. Instrument ten obejmuje pięć podstawowych kroków [4] :

- szczegółowy zapis każdej czynności procesu,
- analiza czynności na każdym etapie procesu,
- identyfikacja miejsc powstawania strat,
- analiza możliwości udoskonalenia procesu,
- wybór lepszej organizacji przebiegu procesu i czynności transportowych.

Przez mapowanie rozumie się identyfikowanie procesów we wszystkich obszarach zarządzania i zapisywanie ich w postaci diagramów (schematów). Sposób i charakter powiązań może wynikać zarówno z następstwa z następstwa określonych czynności, wynikających z technologii produkcji, jak również z może mieć związek z zależnościami gwarantującymi realizację produktu lub spójności systemu. Mapa procesu jest bardziej komunikatywną niż opis słowny, interpretacją procesu.

Mapa procesów (przykład klasyczny przedstawiono na Rys. 3) określa powiązania procesowe na pewnym poziomie uogólnienia. Zbyt duże uogólnienie może jednak uniemożliwić przedstawienie tych powiązań w formie zrozumiałej i jasnej dla odbiorcy. Z drugiej strony zbyt duża szczegółowość wpływa na małą przejrzystość mapy. Staje się ona wtedy bardzo skomplikowana, a co za tym idzie - nieczytelna. Poza tym tworzenie zbyt dużej liczby procesów może się przyczynić do późniejszych problemów z ich monitorowaniem i rzetelną analizą. Dobrze skomponowana mapa procesów powinna ułatwić pracownikom organizacji i jej klientom zewnętrznym zrozumienie relacji procesowych w systemie zarządzania organizacji.



Rys 3. Ogólna charakterystyka mapy procesu - przykładowa mapa procesów w przedsiębiorstwie produkcyjnym
 Źródło: Opracowanie własne

Mapa procesu jako podstawa systemu wspomaganie efektywnego zarządzania na teoretycznym przykładzie przedsiębiorstw transportowych

Reguły gospodarki rynkowej i coraz ostrzejsza konkurencja zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania źródeł przewagi na rynku. Przy rozwijaniu systemu transportowego służby odpowiedzialne za transport dążą do osiągnięcia dwóch funkcjonalnych celów: zapewnienia żądanego poziomu obsługi klienta oraz zminimalizowania kosztów przy akceptowalnym poziomie nakładów. Osiągnięcie tych celów wymaga sprawnego planowania i opisanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Mapa procesu obrazuje zaangażowanie w realizację ogólnie przyjętych w organizacji zadań oraz zadań cząstkowych, składających się na ten proces, zarówno struktury organizacji, jak i poszczególnych stanowisk w tej strukturze. Konieczne jest uwzględnienie w opisie procesu, nie tylko samego faktu zaangażowania w nim poszczególnych stanowisk, ale także:

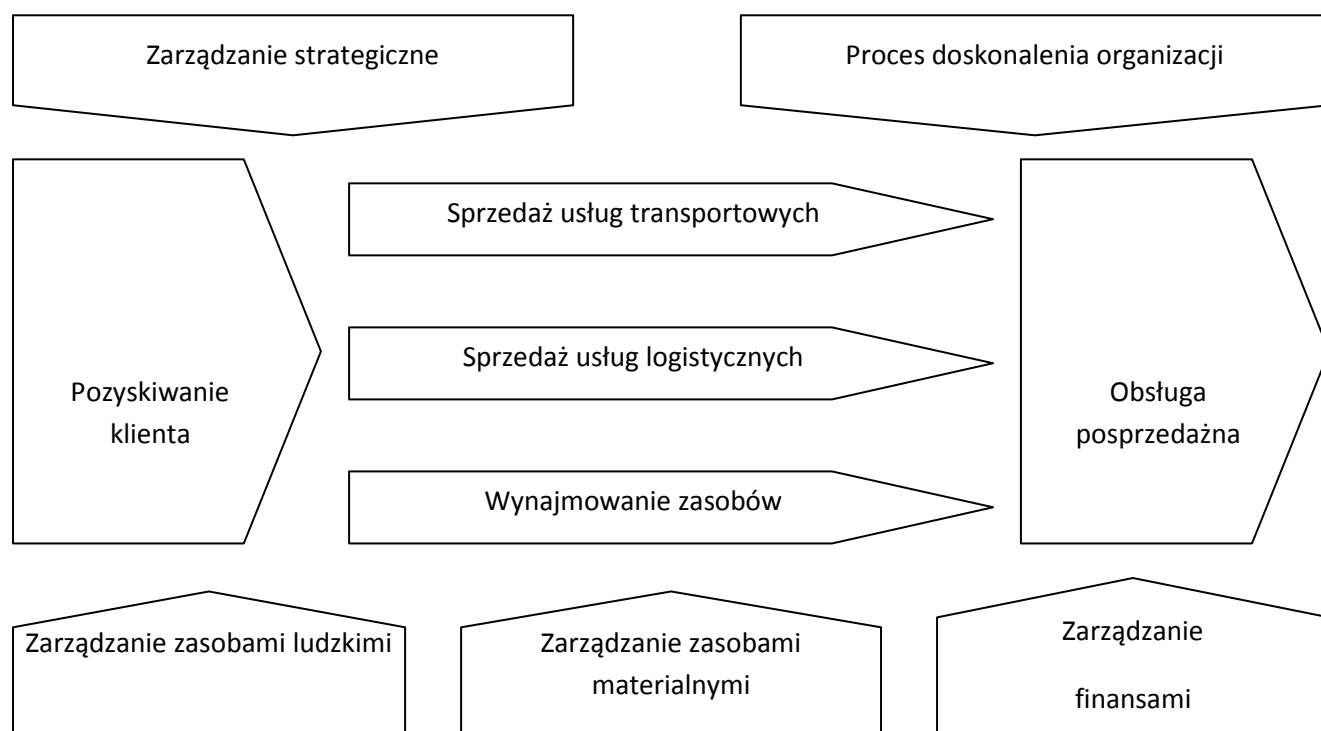
- a) sekwencji włączania się poszczególnych stanowisk w realizację zadań procesu,
- b) momentów zakończenia lub zawieszenia zaangażowania poszczególnych stanowisk w proces,

c) równoczesna aktywność wielu stanowisk itp.

Definiowanie ram procesu w budowie mapy procesu jest krokiem w tworzeniu mapy procesu poprzez wyodrębnienie z całokształtu funkcji danej organizacji tego elementu, który będzie opisywał daną organizację w określony sposób.

Obraz zarządzania wybranym procesem, stanowiącym wycinek funkcjonowania organizacji, może być jednak odniesiony do całej organizacji i różnych aspektów jej funkcjonowania, szczególnie wówczas, gdy badany model odnosimy do zagadnienia skutecznego, kompleksowego zarządzania tą organizacją [5].

Procesami głównymi w przedsiębiorstwie transportowym są typowe procesy, a więc: sprzedaż usług transportowych, logistycznych oraz zarządzanie zasobami, jakimi dysponują (Rys 4).



Rys. 4. Mapy procesów przykładowego dla przedsiębiorstwa transportowego (model teoretyczny)
 Źródło: Opracowanie własne na podst. [14].

Mapa procesu identyfikuje konkretne czynności, które składają się na przepływy materialne, informacyjne i pieniężne w ramach procesu. Takie diagramy sekwencji czynności często dają menedżerom pierwszy, kompletny obraz tego, jak funkcjonuje proces [1].

Każda klasyczna organizacja poprzez nagromadzenie wiedzy, doświadczenia i umiejętności może znacząco przyczynić się do rozwoju gospodarczego. Właśnie pod wpływem tych czynników należy badać przepływ materiałów i informacji w odniesieniu do różnych funkcji i specjalności. Daje to początek opisywaniu ich przebiegów oraz każdorazowo kiedy dana operacja zostaje zrealizowana, analizowane są procesy „wejścia”, dokonuje się transformacji, zużycia zasobów oraz „wyjścia” lub zbywania produktów [2].

Podsumowanie

Każda organizacja posiada swoją strategię działalności. Realizując określone zadania powinna dokonać szczegółowego ich opisu. Dlatego mapa procesu powinna być „skrojona na miarę” potrzeb danego przedsiębiorstwa. Za poszczególne zadania (procesy) odpowiadają określone osoby i w przypadku zarządzania procesowego są to tzw. właściciele procesu. Ich zadaniem jest określenie celów dla danego procesu relatywnych do polityki i celów przyjętych dla całej organizacji. Natomiast cele procesów powinny stanowić uszczegółowione i zwymiarowane rozwinięcie celów organizacji. Dzięki temu działalność organizacji będzie łatwiejsza do zrozumienia, zidentyfikowane będą najważniejsze informacje a to z pewnością pozwoli doskonalić działalność organizacji. W przeciwnym razie działalność, która nie przynosi wymiernych efektów, czyli nie dodaje wartości należy wyeliminować lub zastąpić inną - lepszą, co znacznie uprości cały proces.

Korzyści, jakie przynosi organizacji przyjęcie podejścia procesowego to przede wszystkim:

- integracja procesów w celu umożliwienia osiągnięcia planowanych wyników,
- możliwość skoncentrowania wysiłków na skuteczności i efektywności procesów,
- bieżący nadzór nad powiązaniem i oddziaływaniem pomiędzy poszczególnymi procesami,
- przejrzyste określenie działań i odpowiedzialności za poszczególne zadania w organizacji,
- zrozumienie przez pracowników roli, jaką pełnią w organizacji i systemie zarządzania jakością (a co za tym idzie większe zaangażowanie ludzi w działalność organizacji),
- skoncentrowanie na pracy zespołowej,
- przypisanie kluczowej roli działaniom doskonalącym i zapobiegawczym.

Wdrożenie podejścia procesowego w organizacji wymaga dużo pracy i konsekwencji.

Jednak zalety wprowadzenia takiego rozwiązania z nawiązką rekompensują poniesione nakłady i czas.

Streszczenie

Działalność współczesnych przedsiębiorstw uwarunkowana jest dynamicznie rozwijającym się rynkiem. Bez wątplenia transport odgrywa w nim kluczową rolę i wymaga ciągłego doskonalenia zachodzących w nim procesów. Ważnym zagadnieniem jest dokładny opis zadań, jakie realizowane są w przedsiębiorstwach. Pomocnym narzędziem jest tu tzw. mapa procesów. Tworzy ona obraz rzeczywistych stosunków panujących w organizacji, wymaga nie tylko wyszczególnienia najważniejszych funkcjonujących w organizacji procesów, ale też odpowiedniego przedstawienia istniejących powiązań. Opracowanie mapy procesów wymaga zaangażowania właścicieli wszystkich procesów, ale może w znaczny sposób usprawnić realizację celów organizacji.

Effective management of the use of process maps by transport companies

Abstract

The activities of modern companies is subject to a booming market. Without a doubt, transport plays a crucial and it requires continuous improvement of processes occurring in it. An important issue is the accurate description of the tasks that are implemented in companies. A helpful tool is called here. Map processes. It creates the image of the actual conditions prevailing in the organization, requires not only the description of the organization's key processes, but also an adequate portrayal of the existing relationship. Mapping process requires the commitment of all processes, but can greatly enhance the objectives of the organization.

Literatura

- [1]. Bozarth C, Handfield R. B.: Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw, Wydawnictwo ONE Press, 2007.
- [2]. Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa, 2002.
- [3]. Dębicka E., Garbarczyk P.: Podejście procesowe w systemie zarządzania jakością Instytutu Transportu Samochodowego. Wybrane problemy i zagadnienia, Biuletyn Informacyjny ITS, Wyd. ITS, 4/2009, Warszawa, 2009.
- [4]. Instrumenty zarządzania logistycznego, pod red. M. Ciesielskiego, PWE, Warszawa, 2006.
- [5]. Kaźmierczak J.: Zastosowanie map procesów w projektowaniu systemów wspomaganie zarządzania zadaniami inżynierskimi, rok wyd. LXI, Zeszyt 2/2002.
- [6]. Kruczek M., Żebrucki Z.: Wykorzystanie narzędzi Lean Manufacturing w logistyce produkcji, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Transport z. 64, Warszawa 2008, s. 88.
- [7]. Lewandowski M.: Tworzenie mapy procesów. Zarządzanie jakością w praktyce, aktualizacja 24, kwiecień 2007.
- [8]. Matwiejczuk R.: Zarządzanie marketingowo – logistyczne, C.H. BECK, Warszawa, 2006.
- [9]. PN-EN ISO 9000:2006 „Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia”.
- [10]. PN-EN ISO 9001:2009 „Systemy zarządzania jakością – Wymagania”.
- [11]. Rummler G. A., Brache A. P., Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa, 2000.
- [12]. Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wydawnictwo Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2000.
- [13]. Zalewski R.: Zarządzanie jakością w produkcji żywności, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, str. 93.
- [14]. Zawistowski T.: Procesowe zarządzanie organizacją, Problemy Jakości, 2001.