

Ewelina Kałucka

**PROCESY BIZNESOWE
W PIGUŁCE**

Przewodnik dla początkujących
wraz ze wstępem do BPMN



Procesy biznesowe w pigułce

Przewodnik dla początkujących wraz ze wstępem do BPMN

Ewelina Kałucka

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich twórcy niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorka dołożyła wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorka nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Copyright Ewelina Kałucka

Warszawa 2023

Wydanie I

Spis treści

[Wstęp](#)

[Rozdział 1. Czym jest proces?](#)

[Rozdział 2. Cykl życia procesu](#)

[Rozdział 3. Co jeszcze warto wiedzieć o procesach?](#)

[Rozdział 4. Proces a projekt](#)

[Rozdział 5. Rodzaje i hierarchia procesów](#)

[Rozdział 6. Modelowanie procesów](#)

[Rozdział 7. BPMN](#)

[Rozdział 8. Narzędzia do modelowania](#)

[Rozdział 9. Optymalizacje i automatyzacja](#)

[Rozdział 10. Co dalej?](#)

[Zakończenie](#)

[Skorowidz pojęć](#)

[Spis rysunków](#)

[Spis tabel](#)

[Bibliografia](#)

[O autorce](#)

Wstęp

Czy w swojej pracy spotykasz się z tak, wydawałoby się, nudnym pojęciem jak PROCES BIZNESOWY? Czy zdarza się, że ziewasz podczas firmowego spotkania z prezesem, który tak bardzo polubił ten termin, że wplata go w swoją przemowę co chwila, przypominając o konieczności wprowadzania usprawnień i automatyzacji procesów w organizacji?

Do napisania niniejszej książki skłoniła mnie chęć „odczarowania” tego pojęcia. Mam nadzieję, że czytając ją przekonasz się, że procesy biznesowe mogą być bardzo interesujące, zwłaszcza jeżeli zaczniesz wykorzystywać zdobyte informacje w praktyce.

Oczywiście może pojawić Ci się w głowie pytanie: ale po co mi ta wiedza? Przecież codziennie wykonuję przydzielone mi w pracy zadania i robię to najlepiej jak umiem, czy to nie wystarczy?

Jeżeli chcesz pracować efektywniej i zdobywać kolejne szczeble kariery w swojej organizacji, nie wystarczy. Zrozumienie procesów funkcjonowania firmy i umiejętne wykorzystywanie wiedzy o nich w praktyce jest kluczowe dla rozwoju każdego pracownika.

Bez względu na to, czy jesteś specjalistą w danej dziedzinie, kierownikiem, czy też osobą, która zaczyna swoją przygodę z procesami biznesowymi, niniejsza publikacja pomoże Ci zdobyć podstawową wiedzę z omawianego obszaru. Co ważne, wiedza ta zostanie Ci przekazana bez zbędnego teoretyzowania.

Książka jest skierowana przede wszystkim do osób POCZĄTKUJĄCYCH. Jednak nie tylko. Jeżeli początki modelowania procesów masz już za sobą, też może Ci się przydać. W takiej sytuacji pomoże Ci w usystematyzowaniu posiadanej wiedzy, choć oczywiście treści w niej zawarte mogą być Ci już znane.

Czego możesz oczekiwać po lekturze?

Po pierwsze zrozumienia ROLI PROCESÓW W FIRMIE. W pracy zawsze przykładam dużą wagę do całościowego zrozumienia sytuacji i nie lubię ograniczać swojej wiedzy do wycinka rzeczywistości. Postaram się zatem przekazać Ci niezbędne podstawy w jak najbardziej przystępny sposób oraz tak, abyś wiedział, jaki jest kontekst omawianych zagadnień.

Po drugie zdobycia wiedzy o tym, JAK WYKORZYSTAĆ PROCESY DO PODNIESIENIA EFEKTYWNOŚCI Twojej pracy lub pracy Twojego działu. W zależności od zajmowanego stanowiska będziesz mógł wykorzystać przekazane Ci informacje w różnych obszarach.

Po trzecie wprowadzenia w temat MODELOWANIA PROCESÓW W BPMN – jest to obecnie najpopularniejsza metoda wizualizacji procesów. Nauczysz się rozrysowywać procesy, które realizujesz. W tej części znajdziesz też najwięcej przykładów.

Po czwarte pozyskania informacji o OPTYMALIZACJI I AUTOMATYZACJI procesów oraz możliwościach ich wykorzystania.

Zakładam, że po lekturze będziesz wiedzieć, skąd to całe zamieszanie wokół procesów oraz jak możesz wykorzystać zdobytą wiedzę w swojej pracy, aby rozwijać siebie i organizację. Publikacja dostarczy Ci również informacji, które pozwolą na swobodne rozpoczęcie przygody z modelowaniem procesów. Jestem przekonana, że pierwszy model procesu będzie jedynie kwestią czasu.

Jeszcze dwie uwagi dotyczące niniejszej książki.

Po pierwsze, jak już zapewne zauważyłeś, w tekście używam rodzaju męskiego. Zdecydowałam się na stosowanie tej formy, aby nie odciągać uwagi od meritum poprzez nadmierne rozbudowanie tekstu. Wiedz jednak, że rodzaj żeński jest w niej domyślnie zawarty.

Po drugie, na końcu publikacji umieściłam spis pojawiających się w tekście pojęć wraz z linkami do stron, na których znajdują się stosowne objaśnienia ich znaczeń. Terminy zawarte w spisie stanowią niezbędną podstawę teoretyczną do zrozumienia obszaru, którym będziemy się wspólnie zajmować. Ich znajomość pozwoli Ci na swobodne poruszanie się w tematyce procesów.

To tyle w kwestii wyjaśnień i wskazówek. Zaczynamy.

Rozdział 1.

Czym jest proces?

Procesy wydają się skomplikowane, jednak w praktyce stykasz się z nimi nieustannie i wykonujesz je na co dzień, nie zdając sobie z tego nawet sprawy. I nie mam tutaj na myśli procesów biznesowych, w które zaangażowany jesteś w pracy, ale te, które realizujesz w życiu prywatnym.

Możliwe, że codziennie w dni robocze odwozisz dzieci do przedszkola i szkoły, a w sobotę wozisz je na dodatkowe zajęcia. A może postanowiwszy zaangażować się w wolontariat, w umówiony dzień zaopatrujesz starszą sąsiadkę w najpotrzebniejsze rzeczy. Albo w każdą sobotę pieczesz ciasto dla rodziny lub znajomych.

Każdy ze wspomnianych powyżej przykładów działań to właśnie mniej lub bardziej rozbudowany proces. Jakie elementy łączą te wszystkie czynności i sprawiają, że można je nazwać procesami? Przede wszystkim realizujesz je w sposób *powtarzalny*, przykładowo codziennie lub co tydzień wykonujesz podobne, *uporządkowane działania* w celu osiągnięcia założonego *rezultatu*. Co ważne, rezultat ten odbiera osoba lub grupa osób, czyli *klient procesu*.

W przypadku odwożenia dzieci zapewne łatwo Ci wyobrazić sobie czynności do wykonania, takie jak wyprowadzenie samochodu z garażu, wsadzenie dzieci do auta, zapięcie im pasów, dojechanie do szkoły itp. W rezultacie podjętych działań uczniowie zostają dowiezieni do szkoły na czas, a tego oczekują nauczyciele, czyli klienci procesu.

Zakupy dla starszej sąsiadki to także kilka powtarzalnych kroków (wizyta w sklepie osiedlowym, nabycie produktów, zapakowanie i doręczenie ich w wyznaczone miejsce). Rezultatem są artykuły dostarczone do domu sąsiadki, a klientem – mieszkająca obok pani. Podobnie wygląda to z kolejnym z wymienionych wcześniej przykładów, czyli pieczeniem ciasta. Tu także po kolei wykonujesz określone czynności – przygotowanie składników, połączenie ich w określonej kolejności i obróbkę termiczną. Produktem jest gotowe do zjedzenia ciasto, a odbiorcami rodzina lub znajomi.

Zdaję sobie sprawę, że pojęcie klienta w kontekście powyższych czynności może wydawać Ci się zbyt sformalizowane, ponieważ oznacza znajomych, rodzinę, sąsiadów bądź nauczycieli. Jednakże na tym etapie ważne jest, abyś wiedział, że osoby te powinny być zadowolone z produktów Twoich działań. Czytając kolejne rozdziały zrozumiesz znaczenie omawianej roli w procesie. Dalsza lektura pomoże Ci również zorientować się, jak duża analogia łączy czynności z Twojego codziennego życia z tym, co robisz w swojej pracy.

Tyle tytułem wyjaśnienia, jak możesz identyfikować procesy. Mam nadzieję, że proste przykłady z życia codziennego przekonały Cię, że temat ten nie jest trudny, nawet dla osoby dopiero rozpoczynającej swoją przygodę z procesami.

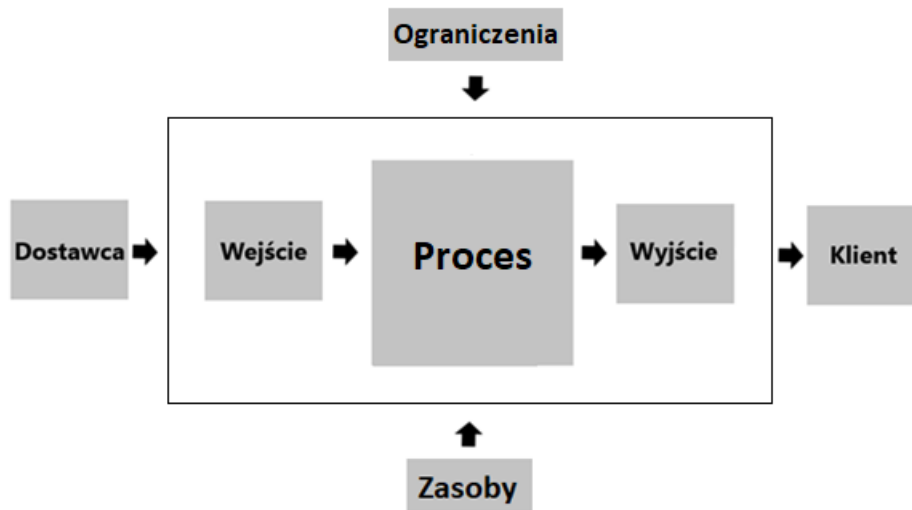
Oczywiście na początku opisałam zagadnienie bardzo ogólnie. Pora więc przejść do bardziej szczegółowych kwestii. W tym celu przytoczyłam poniżej kilka definicji procesu, stworzonych przez różnych autorów.

Tabela 1. Przykładowe definicje procesu

Definicja procesu i autor	Źródło
Logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności, których realizacja prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, przez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami. (E. Skrzypek, M. Hofman)	<i>Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie</i> , Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s.12
Zbiór działań, który posiada jeden lub wiele rodzajów wejść i przekształca je w wyjścia przedstawiające wartość dla klienta. (M. Hammer, J. Champy)	<i>Reengineering w przedsiębiorstwie</i> , Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 35
Łańcuch działań zmierzających do wytworzenia wartości odpowiadających wymaganiom klientów. (R. Müller, P. Rupper)	<i>Process Reengineering</i> , Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s.21
Zbiór działań, które elementy wejściowe przetwarzają w elementy wyjściowe przedstawiające wartość dla klienta. (I. Durlik)	<i>Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering – teoria i praktyka</i> , Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s.71
Proces jako zbiór sekwencyjnych czynności, powiązanych zależnościami przyczynowo - skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich. Każdą czynność lub zbiór czynności można przedstawić jako proces, w wyniku którego z pewnej wartości początkowej, czyli nakładu, otrzymujemy rezultat, a więc nakład przekształcony i wzbogacony o wartość dodaną stanowiącą wynik procesu. (P. Grajewski)	<i>Organizacja procesowa</i> , Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016, s.55
Sekwencja czynności wykonywanych w celu otrzymania określonego efektu finalnego. (C. Armisted, P. Rowland)	<i>Managing Business Processes</i> , Wiley and Sons, Chichester 1996, s. 35

Podane w tabeli cytaty pokazują, że choć definicje procesu mogą być różne, to wszystkie zawierają wspólne elementy. Pokażę to na przykładzie poniższego schematu. Przedstawia on

proces (zaznaczony na schemacie w prostokącie) wraz z otoczeniem (elementy poza prostokątem).



Rysunek 1. Schemat procesu wraz z jego otoczeniem

Schemat omówię na przykładzie dowozu dzieci do szkoły, w podziale na następujące części: przed rozpoczęciem procesu, w trakcie realizacji oraz po jego zakończeniu. Części te będą analizować łącząc elementy procesu i jego otoczenia.

Zacznę od fragmentu pokazującego, co powinno się wydarzyć przed rozpoczęciem procesu, aby mógł się on rozpocząć zgodnie z założeniami.



Rysunek 2. Fragment schematu z dostawcą i wejściem do procesu

WEJŚCIE DO PROCESU oznacza rzeczy, które należy mieć przed rozpoczęciem procesu, aby mógł on prawidłowo wystartować i zostać zrealizowany, DOSTAWCA zaś ma za zadanie te rzeczy dostarczyć.

W celu lepszego zobrazowania wymienionych pojęć, przejdę od razu do naszego przykładu dowozu dzieci do szkoły. Załóżmy, że jesteś tatą i to Ty codziennie je tam zawozisz po drodze do firmy. Ich przygotowanie w odpowiednim czasie zapewnia Twoja żona, która idzie do pracy na późniejszą godzinę – jest ona zatem dostawcą w procesie. Wejściem natomiast są gotowe do jazdy dzieci.

Dlaczego wejście do procesu jest istotne? Aby to wyjaśnić, porównajmy dwa warianty tej samej sytuacji.

W pierwszym z nich dzieci są gotowe do jazdy w ustalonym czasie i mają ze sobą wszystko, co jest im potrzebne do rozpoczęcia zajęć. Proces ich dowozu do szkoły zostanie zatem wykonany zgodnie z planem.

W drugim wariacie dzieci również są gotowe na czas. Jednakże w trakcie jazdy syn informuje Cię, że zapomniał zabrać ze sobą worek z butami na zmianę. Zawracasz więc, aby mógł go wziąć z domu. To powoduje wydłużenie czasu i ostatecznie dzieci docierają do szkoły z opóźnieniem.

Widzisz więc, jak ważne jest dostarczenie na czas odpowiedniego wejścia do procesu. Dzięki niemu proces może rozpocząć się w ustalonym terminie i nie są potrzebne działania naprawcze, które wydłużyłyby czas jego trwania.

Zasygnalizuję jeszcze jedną rzecz. Jeżeli nauczycielka czekała z rozpoczęciem zajęć aż do klasy dotrą wszyscy uczniowie, to lekcje nie zaczęły się zgodnie z harmonogramem. Oznacza to, że następny proces, w którym będą uczestniczyć Twoje dzieci, również zostanie opóźniony. Przypomina to efekt domina, gdyż nieprawidłowe wejście do jednego procesu może powodować daleko idące konsekwencje, wpływające na wiele innych, powiązanych ze sobą procesów.

Przejdę teraz do kolejnego fragmentu schematu, który wskazuje, co jest potrzebne w trakcie realizacji procesu.



Rysunek 3. Fragment schematu z procesem, ograniczeniami oraz zasobami

Największy bloczek na schemacie to PROCES. Symbolizuje on wszystkie działania podejmowane w celu wytworzenia produktu procesu. Działania te nazywane są również KROKAMI PROCESOWYMI.

Jak pewnie się domyślasz, potrzeba w procesie osób, które zrealizują kroki procesowe. Takie osoby nazywamy UCZESTNIKAMI PROCESU. Uczestnicy wykonują poszczególne czynności i są odpowiedzialni za ich jakość oraz terminowość.

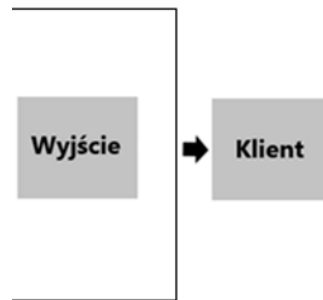
W przypadku dowozu dzieci do szkoły krokami procesowymi są: wyprowadzenie samochodu z garażu, wsadzenie dzieci do auta, zapięcie im pasów, dojechanie do szkoły, odpięcie pasów i wysadzenie dzieci przed wejściem do budynku. Uczestnikami procesu jesteście zaś Ty i Twoje dzieci.

Na pewno zauważyłeś też, że omawiana część schematu zawiera dwa dodatkowe bloczki, które odnoszą się do procesu przy pomocy strzałek. Oznaczają one czynniki zewnętrzne w stosunku do procesu. Czynniki te umożliwiają wykonanie czynności oraz determinują sposób, w jaki zostaną zrealizowane.

Pierwszy bloczek to ZASOBY. Mogą nimi być ludzie, infrastruktura, systemy informatyczne, wiedza i kultura organizacyjna – wszystkie czynniki, które sprawiają, że proces staje się możliwy do zrealizowania. W przypadku dowożenia dzieci do szkoły zasobami będą sprawny samochód oraz Twoja umiejętność prowadzenia auta, potwierdzona ważnym prawem jazdy.

Drugi bloczek to OGRANICZENIA. Mogą to być reguły biznesowe funkcjonujące w organizacji, jak również przepisy prawne, które definiują możliwy sposób realizacji procesu. Nie zawsze bowiem otoczenie organizacyjne lub prawne umożliwia nam wykonanie działań w dowolnie wybrany przez nas sposób. W przedstawionym przeze mnie przykładzie

ograniczeniami są np. przepisy drogowe, które nie pozwalają rozwinąć zbyt dużej prędkości podczas jazdy autem.



Rysunek 4. Fragment schematu z wyjściem z procesu i klientem

Przejdę teraz do ostatniej części schematu, która zawiera elementy pojawiające się po zakończeniu realizacji procesu. Znajduje się tutaj wyjście z procesu oraz klient.

WYJŚCIE Z PROCESU określa, jaki efekt końcowy powinien przynieść proces. Element ten bywa również nazywany produktem procesu. Produkt jest tworzony dla KLIENTA procesu i powinien posiadać cechy i jakość zgodne z jego oczekiwaniami.

W naszym przykładzie efektem procesu są dowieszone do szkoły dzieci, natomiast klientami procesu – nauczyciele. Oczekiwaniem pedagogów będą dostarczeni na czas uczniowie, wyposażeni w podręczniki i przybory szkolne. Spełnienie ww. oczekiwania umożliwi nauczycielom rozpoczęcie zajęć lekcyjnych o wyznaczonej godzinie.

Zatrzymam się na chwilę przy kliencie procesu, ponieważ jest on najważniejszym elementem schematu. Proces ma sens tylko w sytuacji, gdy dostarcza produkty spełniające oczekiwania klienta. W innym przypadku nie ma racji bytu.

Aby to wyjaśnić, przedstawię Ci sytuację obrazującą rolę klienta. Wybrałam w tym celu prosty przykład, tym razem z obszaru biznesowego.

Wyobraź sobie firmę produkującą słodycze, której kadra zarządzająca podjęła decyzję o produkcji nowego rodzaju czekolady. W tym celu kupiono specjalistyczne maszyny do produkcji, przeszkolono pracowników i opracowano nowy wzór opakowania. Proces produkcji został uruchomiony i firma wypuściła swój produkt na rynek. Poziom sprzedaży nie był jednak zadowalający. Co się stało? Okazało się, że przed rozpoczęciem inwestycji nie przeprowadzono badań rynku i potrzeb klientów. Konkurencja oferowała już produkt o takim samym smaku i w podobnym opakowaniu. Klienci nie uznali, że nowa czekolada w którymś z aspektów stanowi dla nich wartość dodaną. Gdyby przed podjęciem inwestycji zbadano preferencje konsumentów możliwe, że organizacja zainwestowałaby w inny produkt, który przyniósłby

zysk, a klienci byliby usatysfakcjonowani. Można mieć zatem doskonale ułożony proces, świetne narzędzia i przeszkolonych ludzi, ale jeżeli nasz produkt nie odpowiada na potrzeby kupujących, nie odniesie sukcesu na rynku.

I jeszcze jedna uwaga dotycząca klientów procesu. W przytoczonym przykładzie odniosłam się do klienta, który kupował nowy rodzaj słodyczy. Jest to KLIENT ZEWNĘTRZNY, spoza organizacji. Dla niego przygotowuje się docelowo produkt lub usługę. Jednakże w procesach nie jest to jedyny rodzaj klienta. Kolejnym jest KLIENT WEWNĘTRZNY, który znajduje się, jak sama nazwa wskazuje, wewnątrz organizacji. Klient wewnętrzny odbiera rezultaty procesów, które wspierają działanie przedsiębiorstwa, ale nie są produktami oferowanymi do sprzedaży. Może to być księgowanie faktur, czy też administrowanie systemami informatycznymi firmy. Działania te są istotne dla sprawnego, codziennego funkcjonowania firmy, ale ich wyniki nie są odbierane bezpośrednio przez klientów zewnętrznych, tylko przez specjalistów lub kadre menedżerską firmy.

Warto znać powyższe rozróżnienie, żeby wiedzieć, gdzie skierować się po informacje, jakie cechy powinien posiadać produkt, który będzie rezultatem procesu. Dzięki temu proces będzie efektywny i zrealizuje postawione przed nim cele.

Wiesz już, jak wygląda proces i jego otoczenie. Aby utrwalić tę wiedzę i wskazać aspekty, na które warto zwrócić uwagę, poniżej opiszę jeszcze jeden zestaw działań, który zapewne jest realizowany w niejednym domu, a mianowicie pieczenie ciasta. Opis przygotuję w podziale na trzy znane Ci już etapy: przed rozpoczęciem, w trakcie i po realizacji procesu.

Co musisz mieć przed rozpoczęciem realizacji działań?

Po pierwsze świeże składniki, czyli wejście do procesu. Możesz je kupić samodzielnie, poprosić o zakup swoje dziecko lub zamówić online z dowozem do domu. Dostawcą produktów do procesu możesz więc być Ty, może być nim Twoje dziecko bądź przewoźnik wykonujący usługę dowozu ze sklepu.

Jakie kroki wykonujesz w trakcie procesu? Jakich zasobów i procedur potrzebujesz?

Główne działania to przygotowywanie składników, mieszanie ich ze sobą i pieczenie w piekarniku przez określony czas. Twoją procedurę stanowi przepis. Zapewne szykujesz sobie go wcześniej, aby wiedzieć, co zrobić ze składnikami krok po kroku albo korzystasz ze znanej na pamięć, dopracowanej przez siebie receptury. Dzięki przepisowi wiesz, jakie czynności i w jakiej kolejności wykonać, aby pieczenie zakończyło się sukcesem.

Zasoby potrzebne do procesu to Twoja kuchnia wraz ze sprzętami, które umożliwią obróbkę składników. W tym przypadku są to zapewne urządzenia (np. mikser i piekarnik), jak

również drobne przybory kuchenne (deska do krojenia czy nóż). Konieczne do pracy są również: bieżąca woda i prąd.

Warto zauważyć, że w realizacji procesu zawsze można wyjść poza dotychczasowy schemat działania, przykładowo szukając nowej metody pieczenia. Proces pozostanie ten sam, ale możesz go ciągle unowocześniać lub usprawniać.

Jaki jest efekt końcowy i komu jest przekazywany?

Efektem końcowym procesu jest ciasto, natomiast odbiorcą, czyli Twoim klientem, są zazwyczaj krewni lub znajomi. Zapewne wiesz, co upiec, aby byli usatysfakcjonowani – czy ciasto z kremem, czy drożdżówkę; czy lubią wypieki bardziej, czy mniej słodkie. Nie jest to nigdzie spisane, ale znasz ich na tyle, że wiesz, czego oczekują.

Co ważne, wartość z dostarczenia produktu Twojego procesu można rozpatrywać w dwóch wymiarach: materialnym i psychologicznym. Wymiar materialny to możliwość poczęstowania bliskich Ci osób wypiekami. Wymiar psychologiczny zaś to możliwość wspólnego spędzania czasu, zacieśniania więzi czy też budowania coraz bardziej wartościowych relacji.

Dowóz dzieci do szkoły oraz pieczenie ciasta możesz, poprzez analogię, odnieść do działań, które realizujesz w swojej pracy zawodowej. Procesy biznesowe będą szczegółowo opisane w dalszej części publikacji, ale mam nadzieję, że powyżej przytoczone zestawy czynności uświadomiły Ci, że proces nie jest zawoalowanym konceptem, zrozumiałym jedynie dla pojawiających się w firmach konsultantów. Wiedza o nim jest dostępna dla każdego, musi zostać jedynie przedstawiona w odpowiednio przystępny sposób. Nie chodzi bowiem o to, aby znać wszystkie pojęcia, ale aby zrozumieć, dlaczego dzisiejsze firmy tak bardzo inwestują w obszar procesów i jak tę wiedzę wykorzystać w swojej codziennej pracy.