

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2014, nr 4 (56)



M. Szelągowski, *Konsekwencje dynamic BPM*, „e-mentor” 2014, nr 4 (56), s. 61–68,
<http://dx.doi.org/10.15219/em56.1126>.

Konsekwencje dynamic BPM



Marek Szlągowski

Staroświecki Business Process Management (BPM) umiera. Organizacje nie chcą poświęcać czasu i pieniędzy na doskonalenie swoich procesów opartych na wiedzy, która jest lub za chwilę będzie nieaktualna. Kiedy 10 lat temu powstała koncepcja dynamic BPM, tylko nieliczni dostrzegali to, że dla organizacji ciągle uczenie się, także od klientów, oraz elastyczność w adaptacji procesów do ich potrzeb, są ważniejsze niż „doskonałość operacyjna”. Obecnie już nikt z dostawców systemów BPMS nie chce powtórzyć błędów Optimy, która ciągle ulepszała swoje maszyny do pisania, w czasie gdy pojawił się już IBM PC. Nikt nie chce również powtórzyć błędu Nokii, która nie doceniła szybkości i głębokości zmian potrzeb klientów spowodowanych przez smartfony. Dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi jest odpowiedzią na dokonujące się zmiany zasad funkcjonowania rynku – odpowiedzią, która sama wymaga zrozumienia i wdrożenia w codzienność organizacji na wielu płaszczyznach. Tylko wtedy rzeczywiście będzie budowała trwałą przewagę konkurencyjną. Artykuł prezentuje te wymiary zmiany, które łącznie budują ekosystem umożliwiający działanie całego (lub znacznie większej niż dotychczas części) kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, pracującego i dzielącego się wiedzą w ramach realizacji procesów dla klientów. Ten ekosystem to filozofia zarządzania, metodologii i narzędzi, czyli cały BPM. Celem artykułu jest przekonanie Czytelników, że może on zaistnieć w ich organizacjach.

Gospodarka ulega coraz szybszym, wielopłaszczyznowym zmianom związanym z rosnącym zapotrzebowaniem klientów na łatwo dostępne zindywidualizowane produkty i usługi. Klienci

poszukują coraz nowszych produktów doskonałej jakości i w umiarkowanej cenie, dostarczanych na każde żądanie, zróżnicowanych pod względem cech i dostosowanych do ich gustów oraz przyzwyczajeń. Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą ciągle na nowo uczyć się potrzeb swoich klientów. Klasyczne zarządzanie procesowe, zorientowane na optymalizację procesów dla statystycznego „średniego” klienta, w czasach hiperkonkurencji nie może zapewnić osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej¹. Nie tylko z wyszukiwarkami internetowymi jest tak, że wystarczy jedno kliknięcie, by skorzystać z innej². W wielu gałęziach tradycyjnej gospodarki, takich jak budownictwo, przemysł stoczniowy, usługi finansowe, spedycja czy opieka zdrowotna, już dzisiaj znajomość bieżących i odgadywanie nowych wymagań klientów są podstawowymi warunkami sukcesu.

Niezbędne jest więc uzupełnienie lub rozszerzenie koncepcji zarządzania procesowego, tak aby było możliwe jej praktyczne wdrożenie w przedsiębiorstwach działających w zmieniającym się, hiperkonkurencyjnym otoczeniu. Propozycją takiego rozszerzenia jest koncepcja *dynamic Business Process Management* (*dynamic BPM*). Nie jest to pierwsza ani jedyna propozycja. Intensywne próby dostosowania zarządzania procesowego do świata gospodarki opartej na wiedzy były podejmowane już od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku. *Business Process Reengineering*³, *Business Process Renewal*⁴, *Business Process Continuity Improvement*, *Automated Business Process Discovery*⁵, *Adaptive Case Management*⁶, *Social BPM*⁷,

¹ R. D’Aveni, *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press, New York 1994.

² H. Salik, *Google zadebiutowało na giełdzie*, „Gazeta Wyborcza”, 20.08.2004.

³ M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa – jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 11, 136.

⁴ R.T. Burlton, *Business Process Management. Profiting from processes*, SAMS Publishing, Indianapolis 2001.

⁵ *Automated Business Process Discovery (ABPD)*, Gartner, 2013, <http://www.gartner.com/it-glossary/automated-business-process-discovery-abpd>, [26.08.2013].

⁶ K. Swenson, *Mastering the Unpredictable: How Adaptive Case Management Will Revolutionize the Way That Knowledge Workers Get Things Done*, Meghan-Kiffer Press, Tampa 2010.

⁷ K. Swenson, et al., *Social BPM. Work, planning and collaboration under the impact of social technology*, Future Strategies Inc., Lighthouse Point 2011.

a ostatnio *Process Mining*⁸ i *mobile BPM*⁹ to niektóre metodologie i narzędzia mające za zadanie podnieść wydajność, przyspieszyć wdrożenia czy zapewnić trwałość uzyskanej przewagi konkurencyjnej. Już sama liczba tych metod i narzędzi oraz zasięg prób ich wdrażania pokazują wagę wyzwań, przed którymi stają organizacje. Problem nie dotyczy tylko wyboru praktycznych metodyk czy narzędzi podnoszenia wydajności lub zwiększania konkurencyjności. Z jednej strony klienci oczekują indywidualizacji procesów, a z drugiej strony – zmiany rynku czy też samych zasad konkurencji zachodzą tak szybko, że tradycyjne metody udoskonalania procesów oparte na cyklu Deminga-Shewharta stają się niewystarczające¹⁰. Nie jest przecież możliwe, aby do każdej indywidualizacji procesów stosować cykl PDCA. Wymagałoby to uruchomienia w organizacji wielokrotnej, równoczesnej, równoległej „procedury” doskonalenia tego samego procesu, z zaangażowaniem jego właścicieli, managerów czy kierownictwa firmy. Niemożliwe jest też pozostawienie całkowitej dowolności wykonawcom procesów. Nawet działając w najlepiej pojętym interesie przedsiębiorstwa i klientów, bardzo łatwo jest przez niekontrolowane zmiany doprowadzić do chaosu, który zniweczy pozytywne rezultaty adaptacji czy indywidualizacji procesów.

Główne problemy tradycyjnego, statycznego zarządzania procesowego

Brak rzeczywistej procesowości działania

Zarządzanie procesowe, szczególnie w dużych zhierarchizowanych w firmach, nie usuwa podstawowych przyczyn problemów osłabiających konkurencyjność – z powodu braku rzeczywistej procesowości działania.

Wertykalna struktura współczesnych organizacji stworzona została w celu usprawnienia kontroli i wykorzystania specjalizacji pracy. Równocześnie jednak bardzo często prowadzi ona do tego, że zaspokajanie potrzeb klienta schodzi na dalszy plan i przestaje być podstawowym celem działania organizacji. Granice jednostek organizacyjnych powodują poszatkowanie procesu podstawowego tworzącego wartość dla klienta na nielączące się ze sobą części. Dokonywana w ich ramach optymalizacja, a właściwie suboptymalizacja procesów, może prowadzić do realizacji źle rozumianych „celów” poszczególnych jednostek organizacyjnych, sprzecznych z celami procesu podstawowego, nakierowanego na klienta. W ten sposób w jednym z przedsiębiorstw budowlanych dział finansowy tak usilnie realizował swój cel polegający na uzyskaniu jak największych zysków z lokat i innych instrumentów

finansowych, że zaprzestał wykonywania terminowych płatności dla dostawców. Doprowadziło to do ogromnych strat na skutek zatrzymania prac w ramach jednego z kluczowych kontraktów – w wyniku masowej ucieczki podwykonawców.

Nienadążanie z adaptacją do zmian wymagań klientów i otoczenia

Podzielone na jednostki organizacyjne przedsiębiorstwo nie jest w stanie zidentyfikować wiedzy posiadanej ani pozyskiwanej od klientów czy szerzej – z rynku. Spowodowane jest to dążeniem kierownictw przedsiębiorstw do rozciągnięcia na zarządzanie wiedzą ścisłej kontroli, analogicznej do tej, jaka występuje np. w zarządzaniu finansami. W efekcie wiedza przepływa nie bezpośrednio (a więc szybko) między wykonawcami procesów, ale przez hierarchiczne meandry przedsiębiorstwa, ulegając zniekształceniu lub w ogóle zagubieniu. Powoduje to znaczące spowolnienie reakcji organizacji na zmiany otoczenia i nagminnie prowadzi do powtarzania tych samych błędów, zazwyczaj będących skutkiem poglądów kierownictwa, lub do wielokrotnego ponoszenia trudu (i kosztów) wypracowywania już istniejących rozwiązań, które nie znajdują uznania w oczach decydentów. Równocześnie opisane zjawisko jest bardzo często przyczyną przeoczenia istotnych szans na wyprzedzenie konkurencji, tylko dlatego, że nie przewidywały ich procedury lub formalnie zatwierdzone strategie, a wykonawcy procesów nie byli dostatecznie samodzielni, aby spróbować wykorzystać wyłaniające się możliwości. W ten sposób jedna z polskich firm budowlanych zlekceważyła 10 lat temu zgłaszaną przez kierowników kontraktów szansę specjalizacji w dającej doskonałe wyniki finansowe budowie małych basenów pływackich. Kiedy po 2 latach bardzo wyraźnie wzrosła liczba budowanych basenów, próbowano powrócić do tego pomysłu. Okazało się jednak, że szansa przepadła, bowiem działają już firmy specjalizujące się w takich inwestycjach.

Niezdolność do indywidualizacji procesów

Współczesne organizacje dostarczają lub w najbliższym czasie będą musiały nauczyć się dostarczać masowo dobra i usługi specyfikowane przez klientów (*mass customizing*). W tym samym czasie i w tym samym przedsiębiorstwie proces biznesowy, np. realizacja inwestycji budowlanej, budowy statku, sprzedaż przez internet czy diagnoza stanu zdrowia, musi zostać wykonany różnie – w sposób zależny od wymagań klienta (inwestora, nabywcy, odbiorcy, pacjenta). Ponieważ nie da się przewidzieć i modelować wszystkich rodzajów projektów i wszystkich wymagań klientów,

⁸ W. Aalst, S. Dustdar, *Process Mining Put Into Context*, „IEEE Internet Computing” 2012, Vol. 16, No. 1, s. 82–83, <http://dx.doi.org/10.1109/MIC.2012.12>.

⁹ C. Richardson, *Use mobile BPM to reinvent mission-critical processes*, 2013, <http://e-mentor.pl/699c>, [02.10.2014].

¹⁰ M. Szelański, J. Nieckuła, *Udoskonalenie cyklu Deminga-Shewharta zgodnie z dynamiczną BPM*, „Zarządzanie Jakością” 2010, nr 2(20), s. 109–117.

musi istnieć możliwość dynamicznej adaptacji procesu biznesowego do indywidualnych potrzeb konkretnego wykonania. Wdrożenie tradycyjnego, statycznego zarządzania procesami powoduje, że przedsiębiorstwo po przeprowadzeniu identyfikacji i optymalizacji działa zgodnie ze standardowymi, zaakceptowanymi procesami. Odstępstwo od nich wymaga np. zgody właścicieli czy liderów procesów, kierownictwa lub dyrekcji. W czasie realizacji procesów bardzo często nie ma na to czasu, powszechną praktyką jest więc wykonanie procesu w sposób oczekiwany przez klienta, ale bez ujawniania tego faktu. Prowadzi to do powstania efektu tzw. „ukrytej fabryki”, na skutek którego organizacja bezpowrotnie traci wiedzę o rzeczywistych przyczynach sukcesów i porażek.

Koncepcja *dynamic* BPM

Nie wystarczy już dostrzeżenie, że klient nie jest zainteresowany strukturą organizacyjną, zakresami odpowiedzialności czy innymi wewnętrznymi sprawami organizacji. Myli się M. Hammer – nie wystarczy już nawet koncentrowanie się na procesach biznesowych, ich optymalizacja czy bieżące podnoszenie ich efektywności¹¹. Niezbędne jest szybkie adaptowanie ich do bieżących wymagań i optymalizowane z punktu widzenia indywidualnych wymagań klienta. Odpowiedzią na tak sformułowane i rozpoznane potrzeby jest stworzona 10 lat temu koncepcja *dynamic Business Process Management (dynamic BPM)*¹². Stanowi ona rozszerzenie tradycyjnego, statycznego zarządzania procesowego. Nie podważa podstawowych założeń zarządzania procesowego, ale uzupełnia je o nowe możliwości dostępne dzięki nowym technologiom, pojawiającym się głównie w obszarze ICT. Koncepcja *dynamic BPM* opiera się na trzech podstawowych prostych zasadach, które zostaną omówione w dalszej części opracowania¹³.

Zasada pierwsza – ewolucyjna zmienność w czasie wykonywania

Pracownicy realizujący proces (wykonawcy procesu) muszą mieć możliwość wprowadzania w nim zmian zgodnie z wymaganiami klienta. Ponieważ w praktyce nie ma procesów, które przebiegałyby w dokładnie takich samych warunkach (np. dwóch takich samych inwestycji budowlanych), wykonawca powinien mieć możliwość zmiany procesu standardowego (np. opisanego w dokumentacji systemu zarządzania jakością) poprzez dostosowanie go do wymagań konkretnego klienta, kontekstu wykonania procesu, nowych doświadczeń czy technologii. Procesy muszą więc być definiowane i implementowane tak, żeby możliwe

było ich uzupełnienie, a nawet dokonanie przez wykonawców zmiany ich przebiegu. Zgodnie z posiadanymi uprawnieniami to oni, a nie jak dotychczas tylko liderzy czy właściciele procesów, muszą mieć możliwość wprowadzania na bieżąco zmian do realizowanego procesu. W ramach posiadanych uprawnień, kierując się dobrze pojętym interesem przedsiębiorstwa, zgodnie z wymaganiami klienta lub też własną wiedzą (czy intuicją), muszą dokonywać drobnych, codziennych aktywnych eksperymentów i ich ewaluacji. W ich wyniku proces rzeczywiście wykonany może się różnić od procesu standardowego.

Zasada druga – wykonanie procesu równoznaczne z udokumentowaniem wykonania

Tylko w przypadku udokumentowania sposobu realizacji procesu możliwe jest porównanie procesu standardowego z jego konkretnym wykonaniem. I tylko pod tym warunkiem możliwe jest uzyskiwanie na bieżąco informacji o wszelkich innowacjach wprowadzonych przez wykonawców procesów oraz o ich skutkach. Można wówczas mówić nie o zarządzaniu *ex post*, ale o dynamicznym, bieżącym zarządzaniu opartym na wiedzy z realizacji procesów i wprowadzania do nich innowacji, stale napływającej do kierownictwa organizacji i stale wymienianej przez jej pracowników.

Zasada trzecia – kompleksowość i ciągłość

Warto jeszcze raz podkreślić: klient nie jest zainteresowany podziałami czy granicami jednostek organizacyjnych swojego dostawcy. Klient poszukuje „wirtualnego dostawcy”, pracującego w sposób optymalny z jego punktu widzenia. Dlatego organizacje muszą skoncentrować się na procesach widzianych z perspektywy klienta i partnerów biznesowych, a nie tradycyjnej hierarchii organizacyjnej. Wdrożenie powinno obejmować cały proces biznesowy postrzegany z punktu widzenia klienta, a zatem zazwyczaj powinno obejmować dostawców czy też partnerów (np. pracujących w jednej organizacji sieciowej) oraz inwestorów, a także samych klientów. Celem nie jest minimalizowanie kosztów czy czasu pracy przedsiębiorstwa będącego np. głównym wykonawcą, lecz minimalizacja całkowitych kosztów i zapasów, przy jednoczesnym zmniejszeniu całkowitego czasu realizacji procesu¹⁴. Już obecnie, zgodnie z przewidywaniami P. Druckera, w przedsiębiorstwach budowlanych w Polsce obserwuje się przechodzenie od monitorowania kosztów działalności tylko w ramach własnej organizacji do monitorowania kosztów całego procesu inwestycyjnego, w którym nawet duży generalny wykonawca stanowi jedynie

¹¹ M. Hammer, *Reinżynieria...*, dz.cyt., s. 11, 136.

¹² M. Szelański, *Szczegółowość identyfikacji procesów i działań w zarządzaniu dynamicznymi procesami biznesowymi*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie” 2004, nr 49, s. 114–128.

¹³ M. Szelański, *Dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi – koncepcja*, 2007, <http://dyrekcja.pl/articles/mgt/dynamiczne2>, [02.10.2014].

¹⁴ M. Hammer, *Reinżynieria...*, dz.cyt., s. 11, 136.

pojedyncze ogniwo¹⁵. Znacznie rozszerza to obszar poszukiwania możliwości podniesienia efektywności, często także skrócenia czasu realizacji przedsięwzięcia poprzez optymalizację, która uwzględnia działania wykonywane poza pojedynczym przedsięwzięciem, w ramach całego procesu tworzącego wartość, a także wyznaczającego koszt całkowity dla klienta¹⁶.

Konsekwencje dynamic BPM

Dynamiczne zarządzanie procesami daje wszystkie standardowe możliwości tradycyjnego „statycznego” zarządzania procesowego, a dodatkowo pozwala zbudować i rozwijać instytucjonalną zdolność pozyskiwania i dystrybucji wiedzy, aby jak najszybciej i najefektywniej reagować na zmiany oczekiwań oraz wymagań indywidualnego klienta¹⁷. Koncepcja ta, jak każda dobra koncepcja teoretyczna, jest sprawdzalna w praktyce, a równocześnie pozwala na tworzenie i weryfikowanie nowych rozwiązań otwierających nowe możliwości praktycznego działania, a także nowe drogi rozwoju metodologii i narzędzi ICT.

Oddanie pracy wykonawcom procesów¹⁸

Zgodnie z teorią zarządzania management powinien skupić się na najważniejszych składnikach majątku przedsiębiorstwa. W gospodarce opartej na wiedzy nie są to już środki trwałe czy nawet kapitał finansowy, ale rzeczywiste „środki produkcji”, tj. pracownicy i kapitał intelektualny. Kierownictwo powinno zapewnić warunki pracy umożliwiające osiągnięcie maksymalnej efektywności oraz ciągły przyrost wartości. Kierownictwa organizacji, uprawniając pracowników (*empowerment*) do kreatywnego kształtowania własnej pracy zgodnie z pierwszą zasadą *dynamic BPM* („ewolucyjna zmienność w czasie wykonywania”), działają konsekwentnie i zdroworozsądkowo, a nie rewolucyjnie. W dobrze pojętym interesie przedsiębiorstwa pracownicy powinni być wykonawcami procesów (*performers*), a nie odtwórcami mechanicznie wykonującymi nakazane czynności (*doers*). Zadaniem pracowników nie jest już dokładne powtarzanie tych samych czynności czy procesów z gwarantowaną jakością. To mogą wykonywać roboty przemysłowe sterowane przez komputery. Zadaniem pracowników jest tworzenie i wykorzystywanie wiedzy w celu tworzenia wartości dla klienta i organizacji¹⁹.

Trzeba podkreślić, że rzeczywistym źródłem wszystkich dalszych możliwości, które niesie *dynamic BPM*, jest przywrócenie zasad realizacji pracy, zgodnie z którymi wykorzystany może być cały dynamizm pra-

owników wiedzy, wzmacnianie ich naturalnej chęci do kreowania innowacyjnych rozwiązań, a równocześnie uczciwa, obiektywna i szybka ocena wartości stworzonej przez nich dla klienta i dla organizacji. Dzięki temu kapitał intelektualny nie tylko może zacząć pracować, ale tworzona przez niego wiedza jest od razu po ujawnieniu gotowa do upowszechniania i powtórnego wielokrotnego użycia w organizacji.

Odpowiedzialność wykonawców procesów

Podstawowym czynnikiem blokującym innowacyjność w tradycyjnym zarządzaniu procesowym jest zdjęcie z wykonawców procesów odpowiedzialności za ich dostosowanie do konkretnej sytuacji. Łatwiej i bezpieczniej dla pracownika jest przecież wykonać proces zgodnie ze standardem. Odpowiedzialność za ewentualną porażkę i tak obciąża twórców standardowego procesu („katastrofa, ale zgodnie z procedurą”). Jednak w ten sposób nie tylko obniżana jest efektywność realizacji procesów, ale również następuje utrata szans na uzyskanie przez organizację przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy. Już z samych zasad statycznego BPM wynika, że procesy realizowane są nie tak efektywnie, jak mogłyby być w oparciu o posiadany kapitał intelektualny. Brak możliwości zwolnienia się z odpowiedzialności za efekty realizowanych procesów, wynikający z pierwszej zasady *dynamic BPM* („ewolucyjna zmienność w czasie wykonywania”), jest podstawowym motywatorem do aktywnego eksperymentowania i tworzenia lub poszukiwania nowej wiedzy (oczywiście rolą kierownictwa jest tworzenie kultury organizacyjnej oraz dodatkowych bodźców motywujących do jeszcze intensywniejszego kreowania innowacji). Dzięki drugiej zasadzie *dynamic BPM* („wykonanie procesu jest równoznaczne z udokumentowaniem wykonania”) kierownictwo organizacji ma zapewnioną ciągłą kontrolę nad dokonywanymi zmianami. W wymagających tego sytuacjach możliwa jest więc natychmiastowa interwencja menedżerów procesów lub osób odpowiedzialnych za konkretne wykonania procesów.

Radykalne przyspieszenie adaptacji do wymagań

Koncepcja *dynamic BPM* przenosi zarządzanie wykonaniem pracy i odpowiedzialność tam, gdzie mamy do czynienia z faktyczną, praktyczną wiedzą na temat jej realizacji. Nie jest przypadkiem, że to właśnie w książce poświęconej szybkości jako decydującemu atutowi organizacji przyszłości znajdujemy wyjaśnienie, dlaczego decyzje – aby były szybkie i trafne, powinny być podejmowane tak blisko miejsca rzeczywistej akcji, jak to jest tylko możliwe²⁰. Konsekwencją zaakcep-

¹⁵ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000, s. 117.

¹⁶ J. Liker, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2005.

¹⁷ K. Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna PWP, Kraków 2000, s. 18–38.

¹⁸ M. Szelański, *Konsekwencje dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi*. 2010, <http://e-mentor.pl/febcb>, [02.10.2014]

¹⁹ *Empowering Business Roles For Dynamic BPM*, 2013, <http://www.column2.com/2013/04/empowering-business-roles-for-dynamic-bpm/>, [16.09.2014].

²⁰ J. Jennings, L. Haughton, *Szybkość jako atut w biznesie: to nie duzi zjadają małych, ale szybcy opieszających*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 109.

towania pierwszej zasady *dynamic BPM* jest przeniesienie decyzji o sposobie realizacji pracy do miejsca jej rzeczywistego wykonania. W tej koncepcji każdy z pracowników w ramach posiadanych uprawnień jest odpowiedzialny i może dokonywać aktywnych eksperymentów. Nie musi czekać i nie może przerzucić odpowiedzialności na kolejny audyt ISO lub też spotkanie komitetu procesowego, który przeanalizuje propozycję zmian i podejmie właściwe decyzje (nie widząc klienta, po fakcie, bez odpowiedzialności za wynik). Umożliwia to dokonywanie adaptacji bez dodatkowych opóźnień, bezpośrednio w czasie realizacji pracy (wykonania procesu) dla klienta. Równocześnie zastosowanie drugiej zasady *dynamic BPM* powoduje, że efekty wykorzystania posiadanej już wiedzy lub też tworzenia nowej stają się jawne w organizacji. Zabezpiecza to przed występowaniem wspomnianego już, znanego z *SixSigma*, problemu tzw. „ukrytej fabryki”²¹, który polega na rozwijaniu przez pracowników niejawnych procesów i systemów działania służących w najlepszym przypadku naprawianiu błędów i korygowaniu niezgodności „oficjalnych” standardowych procesów i procedur. Działania te są ukrywane przed kierownictwem i blokują możliwość wprowadzania usprawnień, gdyż w ich efekcie kierownictwo dysponuje nieprawdziwą wiedzą o przebiegu, kosztach i efektywności procesów.

W *dynamic BPM* wiedza (nowa lub też wynikająca z weryfikacji wiedzy posiadanej wcześniej) jest ujawniana w dokumentacji realizacji procesu i dzięki temu może być praktycznie natychmiast wykorzystana w całej organizacji. Szybkość jej wykorzystania nie musi zależeć od decyzyjności kierownictwa firmy, ponieważ w praktyce wszyscy pracownicy mają (lub mogą mieć) dostęp do dokumentacji przebiegu i wskaźników konkretnych wykonanych procesów. Na dylematy, czy przyjąć do wiadomości zaobserwowane zmiany („to nie może być prawda”), i konstatację, że „musimy przyjąć świat takim, jaki jest”, po prostu nie ma tu miejsca.

Ciągłe, szerokie doskonalenie procesów

Aby rozwijać się w czasach niepokoju i zawirowań, firma musi osiągnąć taką sprawność w regeneracji swoich procesów, jaką ma w sferze wytwarzania produktów i usług. Nie może ona jednak opierać się tylko na doskonałej zdolności przewidywania ani na wiedzy o tym, co stanie się w przyszłości²². Organizacje muszą połączyć okresowo inicjowane i w znacznej mierze realizowane przez kierownictwo instytucjonalne planowanie z systemowym mechanizmem ciągłego doskonalenia procesów. W oparciu o pierwszą zasadę *dynamic BPM* wykonawcy procesów, przeprowadzając ograniczone eksperymenty, w sposób oczywisty

dokonyują doskonalenia procesów. To doskonalenie nie ma charakteru rocznej czy kwartalnej akcji, ale jest ciągłym procesem towarzyszącym codziennej pracy. Jest to wewnętrzny mechanizm pozwalający na gromadzenie i stałą analizę doświadczeń rynkowych przedsiębiorstwa, tak aby możliwa była jak najwcześniejsza identyfikacja zachodzących zmian, nawet tych nieprzewidzianych w procesie planowania. Trzeba podkreślić, że jest to mechanizm działający w sposób ciągły, mający zapewniony stały dopływ informacji o zmianach wymagań klientów, działaniach konkurencji oraz podjętych czynnościach i ich skutkach.

System ciągłego tworzenia i weryfikacji wiedzy

W koncepcji *dynamic BPM* doskonalenie procesów wynika z presji konkretnej sytuacji, wymagań klienta, konkretnego wykonania procesu itp. Wprowadzanych usprawnień mogą nie uwzględniać plany kierownictwa, ale usprawnienia te mogą sygnalizować nieoczekiwane, nieprzewidywalne zmiany, które już nadchodzą lub wkrótce mogą nadejść. Analizując dokonane modyfikacje i ich skutki oraz trendy z nimi związane, przedsiębiorstwo może zbudować mechanizm „wczesnego ostrzegania”, pewnego rodzaju „postrzegania peryferyjnego” nadchodzących przeobrażeń, wykraczającego poza to, na czym w danej chwili skupia się uwaga kierownictwa. Nie jest w tym przypadku istotne, czy udoskonalenia wynikają z wiedzy pozyskanej z zewnątrz, czy z własnych pomysłów i intuicji („potrzeba matką wynalazku”) lub ze współpracy zespołowej. Ważne, że dzięki pierwszej i drugiej zasadzie *dynamic BPM* przedsiębiorstwo znacząco rozszerza uprawnienia do kreowania nowej i do odrzucania starej wiedzy oraz odpowiedzialność za ten proces. Zgodnie z koncepcjami *Automated Business Process Discovery* (ABPD)²³ czy też *Process Mining*²⁴ organizacje są w stanie tę wiedzę praktycznie wykorzystywać, nawet jeżeli jest ona zawarta nie w systemach BPMS, lecz w poczcie elektronicznej, komunikatorach, portalach społecznościowych lub danych programów ERP czy CRM.

Warto podkreślić, że to jest rzeczywiste źródło praktycznej wiedzy wynikającej z codziennej pracy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Nie mówimy tu o wiedzy „teoretycznej” kupionej od firm doradczych, która może być teoretycznie prawdziwa, ale niemożliwa do zaimplementowania w konkretnej organizacji, ani nawet o wiedzy tworzonej w ramach jednorazowych akcji, bo taką kierownictwu łatwo jest wprowadzić do standardów procesów. Mówimy o wiedzy praktycznej wynikającej z często nieprzewidywalnych zmian wymagań klientów, rynku, technologii, którą w ramach *dynamic BPM* pozyskujemy

²¹ M. Harry, R. Schroeder, *Six Sigma*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 84.

²² P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon. W kierunku nowej filozofii zarządzania*, http://www.allinternet.org.pl/SOD/Heterarchia%20prof._Ploszajski_-_Organizacja_przyszlosci.pdf, 2004, s. 8, [02.10.2014].

²³ J. Sinur, *The top 10 BPM technologies*, 2010, <http://e-mentor.pl/e5b4>, [02.10.2014].

²⁴ W. Aalst, S. Dustdar, *Process Mining...*, dz.cyt., s. 82–83; *Dynamic BPM – The Value of Embedding Process into Dynamic Work Activities: A Comparison Between BPM and Email*, 2012, <http://bpm.asia/dynamic-bpm-the-value-of-embedding-process-into-dynamic-work-activities-a-comparison-between-bpm-and-email.html>, [18.09.2014].

w sposób ciągły, wykorzystując – zgodnie z trzecią zasadą *dynamic BPM* – cały kapitał ludzki organizacji (a w każdym razie większość).

Systemowe upowszechnianie sprawdzonej wiedzy

W przypadku wdrożenia dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi nie następuje odseparowanie pracy od dzielenia się wiedzą, ponieważ wykonanie pracy jest równoznaczne z jej udokumentowaniem, a więc *de facto* z podzieleniem się wiedzą, jak praca została wykonana (druga zasada *dynamic BPM*). To systemowe rozwiązanie, zgodne z koncepcjami Petera Senge'a, pozwala na przezwycięzenie podstawowego praktycznego problemu dzielenia się wiedzą – braku czasu na ujawnianie wiedzy poprzez wprowadzanie dodatkowych danych do dodatkowego systemu lub braku chęci do tego (a czasami zwykłego ludzkiego lenistwa)²⁵. Ponieważ dokumentowanie jest wpisane w bieżącą, codzienną pracę, bez dzielenia się wiedzą nie da się wykonać ani tym bardziej osiągnąć celów tej pracy.

Wdrożenie *dynamic BPM* powoduje powstanie sytuacji, w której z jednej strony wykonanie pracy jest równoznaczne z ujawnieniem użytej do niej lub też stworzonej i praktycznie zastosowanej wiedzy, a z drugiej strony ocena pracy bazuje między innymi na miernikach pokazujących efektywność wykorzystania dostępnej i skuteczność tworzenia nowej wiedzy. Mamy więc do czynienia z w pełni zinstytucjonalizowanym procesem mierzenia dzielenia się wiedzą, który jest podstawą zarządzania wiedzą w organizacji. Obiektywne KPI oparte na miernikach poszczególnych procesów zapobiegają pomyłkom wynikającym z nagradzania pomysłów subiektywnie najbardziej nowatorskich, ale niemożliwych do zastosowania. Pozwala to na zlikwidowanie sprzeczności między dzieleniem się wiedzą a wewnętrznym współzawodnictwem w przedsiębiorstwie²⁶. W *dynamic*

BPM nie ma tego problemu, bo konkurencja wewnętrzna oparta jest na rzeczywistych efektach pracy poddanych weryfikacji najbardziej obiektywnej z możliwych: ocenie przez klienta.

Organizacja ucząca się

W koncepcji *dynamic BPM* zarządzanie wiedzą wpisane jest w codzienną działalność. Ponieważ wykonanie pracy jest równoznaczne z jej udokumentowaniem, praktycznie cała tworzona wiedza jest jawna. Dlatego zbieżność standardowych modeli zarządzania wiedzą i *dynamic BPM* nie jest przypadkiem, lecz logiczną konsekwencją uznania, że za zarządzanie wiedzą oraz kształt realizowanych procesów jest odpowiedzialne nie tylko kierownictwo, ale także wszyscy wykonawcy procesów.

Przedsiębiorstwo zarządzane z wykorzystaniem dynamicznych procesów biznesowych właściwie od razu spełnia wymogi stawiane organizacji uczącej się. Wszyscy pracownicy na co dzień tworzą zbiorową, jawną wiedzę poprzez rozpoznawanie i wyłanianie nowych rozwiązań. Podstawowe znaczenie ma codzienna weryfikacja posiadanej wiedzy (druga zasada *dynamic BPM*). Bez niej w dobie szybkich zmian technologii i otoczenia przedsiębiorstwo, współpracując z wieloma klientami, w wielu różnych przedsięwzięciach inwestycyjnych, bardzo łatwo mogłoby napotkać problemy wynikające z posługiwania się starą i już zdezaktualizowaną wiedzą. Zdolność do ciągłego tworzenia i weryfikacji wiedzy jest więc podstawową umiejętnością pozwalającą przedsiębiorstwu zachować stałą gotowość do dokonywania zmian i do reakcji na zmiany, powiązaną ściśle z działalnością podstawową.

Pozwala to na bieżąco gromadzić wiedzę w postaci bazy dobrych i złych praktyk oraz uczyć się zarówno na sukcesach, jak i na porażkach. Jak już wspomniano, dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi daje

Tabela 1. Porównanie modelu zarządzania wiedzą według I. Nonaki i H. Takeuchiego* oraz *dynamic BPM*

	Zarządzanie wiedzą według I. Nonaki i H. Takeuchiego	Dynamic BPM
Faza I	Upowszechnianie wiedzy ukrytej	1. Identyfikacja procesów – wiedza o tym, jak standardowo pracuje firma 2. Dokumentacja rzeczywistego wykonania pracy – wiedza na temat aktywnych eksperymentów i ich wyników
Faza II	Szukanie pomysłów	1. Planowe prace kierownictwa organizacji 2. Zmiany dokonywane w czasie wykonywania procesów (systemowe, aktywne eksperymentowanie)
Faza III	Potwierdzanie pomysłów	1. Analizy prowadzone w sposób planowy przez kierownictwo organizacji 2. Analiza wyników realizacji zindywidualizowanych procesów
Faza IV	Budowanie wzorca (łączenie – kombinacja wiedzy)	Zmiany procesu standardowego przez liderów procesów
Faza V	Wyrównywanie poziomu wiedzy	1. Standardowe procesy doskonalenia w organizacji 2. Społeczności praktyków opierające się na bazach wiedzy z wykonaniem procesów 3. Bazy dobrych praktyk i złych praktyk

* I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 110–117.

Źródło: opracowanie własne.

²⁵ J. Gammelgaard, *Why are we so hostile to sharing knowledge?*, „European Business Forum” 2004, No. 18, s. 2–3.

²⁶ Tamże.

wszystkie możliwości klasycznego zarządzania procesowego, a dodatkowo pozwala zbudować i rozwijać instytucjonalną zdolność percepcji sygnałów płynących z organizacji oraz rynku, a także zdolność adaptacji, aby jak najszybciej i najlepiej reagować na zmiany oczekiwań i wymagań klientów. Dzięki temu można mówić nie tylko o ciągłości procesu biznesowego, ale także o ciągłości tworzenia, pozyskiwania i weryfikacji wiedzy.

Podsumowanie i kierunki dalszych prac

Na nieprzewidywalne, coraz szybsze zmiany rynku i technologii trzeba odpowiadać, wykorzystując cały dynamizm, całą wiedzę i cały potencjał intelektualny istniejący oraz rozwijany w przedsiębiorstwie. Aby przewaga konkurencyjna była trwała (o ile jest to w ogóle możliwe), należy ją odnawiać i podtrzymywać dzięki ciągłej weryfikacji i pozyskiwaniu wiedzy przez pracowników przedsiębiorstwa.

Koncepcja *dynamic BPM* pozwala przezwyciężyć czy raczej zlikwidować jeden z paradoksów zarządzania w epoce masowej kustomizacji, polegający na konieczności osiągnięcia „elastyczności w powtarzalności”. Główną korzyścią z wdrożenia dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi jest przywrócenie dużym przedsiębiorstwom szybkości i zwinności niezbędnych do działania w hiperkonkurencji. Umożliwiając rzeczywiste przekazanie kształtowania pracy, a także odpowiedzialności wykonawcom procesów, bez niebezpieczeństwa utraty kontroli nad trwającymi procesami, *dynamic BPM* pozwala nawet dużym przedsiębiorstwom na zarządzanie wiedzą w codziennej działalności w oparciu o:

- twórcze, aktywne eksperymentowanie opierające się na ciągłych niewielkich zmianach wprowadzanych przez szeroki krąg wykonawców procesów, które prowadzą do stopniowego gromadzenia i upowszechniania wiedzy,
- codzienną weryfikację posiadanej wiedzy i eliminowanie z niej wiedzy przestarzałej, nieodpowiadającej już wymaganiom klientów czy wyzwaniom konkurencji.

Wykorzystując technologie IT, takie jak *Process Mining*, *Adaptive Case Management* czy *Social BPM*, *dynamic BPM* umożliwia już teraz praktyczną budowę organizacji uczącej się. W praktycznych implementacjach *dynamic BPM* narzędzia ICT pozwalają na dokumentowanie realizowanych procesów (*BPMS*, *ACM* itp.), szybką analizę i wykorzystanie wiedzy tworzonej przez szerokie grono wykonawców procesów (*ABPD*, *Process Mining*) czy też szybkie szerokie rozpowszechnianie

pozyskanej wiedzy (*Process Mining*, *Social BPM*). Dokonujące się bardzo szybko ewolucyjne przejście od tradycyjnych systemów *BPMS* do systemów *dynamic BPMS* (*IBM*²⁷, *BizFlow*²⁸, *Tibco*²⁹, *Fujitsu*³⁰, *Oracle*³¹) pozwala na przewidywanie dalszego szybkiego i praktycznego rozwoju koncepcji *dynamic BPM*.

Wsparcie technologiami informatycznymi jest odpowiedzią na ciągły wzrost szybkości działania i zmiany zarządzania, a także po części przyczyną tych zjawisk. Należy jednak jeszcze raz podkreślić, że podstawą koncepcji i sukcesu *dynamic BPM* nie jest technologia ICT czy też wykorzystanie zewnętrznych impulsów do rozwoju organizacji. Podstawą jest umożliwienie działania całego (lub znacznie większej niż dotychczas części) kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, pracującego i dzielącego się wiedzą w ramach codziennej realizacji procesów dla klientów. Efektywność wdrożenia zarządzania procesowego zależy od poziomu profesjonalnego pracowników przedsiębiorstwa, od rzeczywistej efektywności zarządzania wiedzą oraz od poziomu współpracy i zaufania pomiędzy właścicielami procesów i ich wykonawcami, a nie od rodzaju produkcji czy wybranej technologii.

Bibliografia

Aalst W., Dustdar S., *Process Mining Put Into Context*, „IEEE Internet Computing” 2012, Vol. 16, No. 1, s. 82–86, <http://dx.doi.org/10.1109/MIC.2012.12>.

Automated Business Process Discovery (ABPD), Gartner, 2013, <http://www.gartner.com/it-glossary/automated-business-process-discovery-abpd>.

Burlton R.T., *Business Process Management. Profiting from processes*, SAMS Publishing, Indianapolis 2001.

D'Aveni R., *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press, New York 1994.

Das M., *Next-Generation BPM: Dynamic and Collaborative*, 2009, https://blogs.oracle.com/bpm/entry/last_monday_october_12th_at.

Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000.

Dynamic BPM – The Value of Embedding Process into Dynamic Work Activities: A Comparison Between BPM and Email, 2012, <http://bpm.asia/dynamic-bpm-the-value-of-embedding-process-into-dynamic-work-activities-a-comparison-between-bpm-and-email.html>.

Empowering Business Roles For Dynamic BPM, 2013, <http://www.column2.com/2013/04/empowering-business-roles-for-dynamic-bpm/>.

Gammelgaard J., *Why are we so hostile to sharing knowledge?*, „European Business Forum” 2004, No. 18, s. 80–81.

Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa – jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

²⁷ A. Martin, *Dynamic Business Process Management (BPM) from IBM*, 2009, ftp://ftp.software.ibm.com/software/uk/itsolutions/dynamic-bpm/dynamic_business_process_bva.pdf, [16.09.2014].

²⁸ G. Knudson, *What is BPM?*, 2013, <http://www.bpmlider.com/2013/07/29/what-is-bpm>, [16.09.2014].

²⁹ *TIBCO's Business Process Management Solutions*, 2003, http://h71028.www7.hp.com/enterprise/downloads/TIBCO%20Business%20Process%20Management%20Solutions_Datasheet.pdf, [02.10.2014].

³⁰ S. Kemsley, *Dynamic BPM Platforms*, 2009, <http://column2.com/2009/03/webinar-dynamic-bpm-platforms/>, [02.10.2014].

³¹ M. Das, *Next-Generation BPM: Dynamic and Collaborative*, 2009, https://blogs.oracle.com/bpm/entry/last_monday_october_12th_at, [02.10.2014].

Harry M., Schroeder R., *Six Sigma*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Heijden K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna PWP, Kraków 2000.

Jennings J., Haughton L., *Szybkość jako atut w biznesie: to nie duzi zjadają małych, ale szybcy opieszalych*, MT Biznes, Warszawa 2002.

Kemsley S., *Dynamic BPM Platforms*, 2009, <http://column2.com/2009/03/webinar-dynamic-bpm-platforms/>.

Knudson G., *What is BPM?*, 2013, <http://www.bpmleader.com/2013/07/29/what-is-bpm>.

Liker J., *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2005.

Martin A., *Dynamic Business Process Management (BPM) from IBM*, 2009, ftp://ftp.software.ibm.com/software/uk/itsolutions/dynamic-bpm/dynamic_business_process_bva.pdf.

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

Ploszajski P., *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon. W kierunku nowej filozofii zarządzania*, http://www.allnetnet.most.org.pl/SOD/Heterarchia%20prof._Ploszajski_-_Organizacja_przyszlosci.pdf.

Richardson C., *Use mobile BPM to reinvent mission-critical processes*, 2013, <http://e-mentor.pl/699c>.

Salik H., *Google zadebiutowało na giełdzie*, „Gazeta Wyborcza”, 20.08.2004.

Sinur J., *The top 10 BPM technologies*, 2010, <http://e-mentor.pl/e5b4>.

Swenson K., et al., *Social BPM. Work, planning and collaboration under the impact of social technology*, Future Strategies Inc., Lighthouse Point 2011.

Swenson K., *Mastering the Unpredictable: How Adaptive Case Management Will Revolutionize the Way That Knowledge Workers Get Things Done*, Meghan-Kiffer Press, Tampa 2010.

Szelągowski M., *Dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi – koncepcja*, 2007, <http://dyrekcja.pl/articles/mgt/dynamiczne2>.

Szelągowski M., *Konsekwencje dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi*, 2010, <http://e-mentor.pl/febcb>.

Szelągowski M., Nieckuła J., *Udoskonalenie cyklu Deminga-Shewharta zgodnie z dynamic BPM.*, „Zarządzanie Jakością” 2010, nr 2(20), s. 109–117.

Szelągowski M., *Szczegółowość identyfikacji procesów i działań w zarządzaniu dynamicznymi procesami biznesowymi*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie” 2004, nr 49, s. 114–128.

TIBCO's *Business Process Management Solutions*, 2003, http://h71028.www7.hp.com/enterprise/downloads/TIBCO%20Business%20Process%20Management%20Solutions_Datasheet.pdf.

The consequences of dynamic BPM

The article presents the original process perspective on organizations in terms of their approach to knowledge management and use of intellectual capital. The purpose of this article is to propose solutions to the problems of large organizations resulting from too much heaviness in adapting to changing customer requirements. The article analyzes the effects of enlargement on the traditional business process management in accordance with the concept of dynamic BPM, such as better use of intellectual capital, a radical increase of flexibility, continuous development of the knowledge that can be used in practice as well as the continuous sharing of knowledge. Using IT tools and technologies such as BPM, ACM, Process Mining and Social BPM for practical implementation of dynamic BPM, organizations achieve a significant improvement of the efficiency of current operations and the ability to build a sustainable competitive advantage.

The article emphasizes the fact that the basis of the concept and success of dynamic BPM is not IT technology. IT systems can facilitate the work, but they cannot provide creativity nor flexibility of the work. The basis is to enable the operation of the whole intellectual capital of the company, working and sharing of knowledge in the implementation of the process for the clients.

Autor jest doświadczonym praktykiem zarządzania procesami biznesowymi, twórcą coraz popularniejszej koncepcji dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi (*dynamic BPM*) oraz procesowego kryterium istotności. Od ponad 20 lat jest związany z wdrażaniem rozwiązań IT wspierających zarządzanie. Uczestniczył w tworzeniu i wdrażaniu rozwiązań informatycznych w obszarach księgowości, zarządzania kadrami, produkcji, zarządzania projektami, zarządzania infrastrukturą IT.



POLECAMY

Grzegorz Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014

Polecamy publikację poświęconą zarządzaniu kompetencjami. Książka zawiera przegląd zagadnień dotyczących badania kompetencji i ich rozwijania, a także prezentuje szereg zastosowań modeli kompetencyjnych w organizacjach (rekrutacja i selekcja, szkolenia i rozwój pracowników, systemy ocen pracowniczych, kultura organizacyjna). Stanowi obowiązkową lekturę dla wszystkich specjalistów i menedżerów HR, jak również dla kadry menedżerskiej, która dzięki prawidłowemu zarządzaniu kompetencjami może zwiększyć efektywność pracowników. Atrakcyjnym dodatkiem do książki są udostępnione online testy oceny kompetencji i przygotowania do pełnienia wybranych ról zawodowych, m.in. handlowca, kierownika zespołu czy dyrektora.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.profinfo.pl>