

INFORMACJA O KONFERENCJI „NOWE KONCEPCJE MODELOWANIA PROCESÓW ORAZ WDROŻEŃ ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO”

Jan W. Owsiański

Instytut Badań Systemowych PAN
i Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania
Newelska 6, 01-447 Warszawa

Streszczenie

W dniu 4 grudnia 2017 roku odbyła się w budynku Instytutu Badań Systemowych PAN konferencja, zorganizowana przez Instytut we współpracy z czasopismem JEMI (Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation) oraz Wyższą Szkołą Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie. Niniejsza notatka przedstawia, w skrócie, tło organizacji tego wydarzenia, jego zawartość i przebieg, jak również pewne dalsze ewentualne implikacje, dotyczące zarówno działalności naukowej, jak i dydaktycznej, a także zastosowaniowej i promocyjnej.

Słowa kluczowe: procesy, modelowanie, modelowanie procesów, zarządzanie procesowe

1. Inicjatywa certyfikacji w zakresie BPMN w Instytucie Badań Systemowych PAN

W Instytucie Badań Systemowych PAN od pewnego czasu funkcjonuje inicjatywa o nazwie „Polski certyfikat BPMN”. Inicjatywa ta jest związana, z jednej strony, z zaangażowaniem merytorycznym Instytutu w badania, dotyczące modelowania procesów biznesowych w ogólności, z drugiej – z istnieniem zapotrzebowania na wykwalifikowane kadry, mogące posługiwać się odpowiednio zaawansowanym „językiem modelowania” (tutaj – nie w znaczeniu języka programowania, ale po prostu komunikacji), i z trzeciej – z aktywnością środowiska osób, zainteresowanych rozwojem modelowania procesów biznesowych, przy czym środowisko to jest także w pewien sposób powiązane z Instytutem. Od początku funkcjonowania wspomnianej inicjatywy, aktywny udział w niej biorą także przedstawiciele WSISiZ.

Głównym nurtem działania „Polskiego certyfikatu BPMN” przy IBS PAN jest właśnie prowadzenie egzaminów, pozwalających na certyfikację umiejętności posługiwania się notacją BPMN, służącą do zapisu przebiegu procesów biznesowych, a przeto dającą także określone możliwości w zakresie analizy i modelowania. Notacja BPMN jest obecnie najpowszechniej przyjętą wśród istniejących notacji i w wielu środowiskach jest uznana za właściwy standard. Specjaliści, zaangażowani w realizację tej inicjatywy, projektują odpowiednie testy, prowadzą egzaminy i oceniają ich wyniki, w celu stwierdzenia posiadania odpowiednich umiejętności. Zakłada się przy tym możliwość certyfikacji na dwóch poziomach zaawansowania: podstawowym i wyższym.

Rola Instytutu jest o tyle istotna, że zapewnia zarówno właściwy merytoryczny poziom prowadzonych działań, jak i pełną niezależność od wielu ośrodków, prowadzących szkolenia, kursy, czy wykłady, dotyczące reprezentacji procesów biznesowych i ich modelowania, a w szczególności – posługiwania się notacją BPMN.

Od momentu rozpoczęcia omawianej działalności (koniec roku 2014) udzielono kilkudziesięciu certyfikatów osobom, zarówno zgłaszającym się indywidualnie, jak i skierowanych przez firmy, pragnące wykazać się certyfikatami swoich pracowników.

W ramach inicjatywy „Polski certyfikat BPMN” funkcjonuje także jej Rada Programowa, złożona ze specjalistów z dziedziny modelowania i analizy procesów biznesowych, w tym profesorów wyższych uczelni, pracowników dydaktycznych, ale i praktyków, zajmujących się na co dzień kwestiami, dotyczącymi usprawniania procesów w korporacjach i administracji. Posiedzenie Rady Programowej, odbywają się raz lub dwa razy do roku i zasadniczo poświęcone są, z jednej strony, ocenie przebiegu działalności inicjatywy (wysłuchanie i ocena raportu z bieżącej działalności), a z drugiej – mają charakter seminariów, podczas których wygłaszane są przez członków rady referaty i odbywa się, zazwyczaj bardzo ożywiona, dyskusja.

2. Szersza platforma wymiany osiągnięć badawczych i doświadczeń praktycznych

Jednym z postulatów, zgłaszanych już kilkakrotnie podczas posiedzeń Rady Programowej inicjatywy „Polski certyfikat BPMN”, jest zorganizowanie szerszych spotkań specjalistów z przedmiotowej dziedziny. Wskazuje się na brak – przynajmniej w środowiskach polskich – platformy, łączącej wiedzę merytoryczną i badania w tym zakresie z doświadczeniem praktycznym, tak pod względem praktycznych zastosowań i konkretnych implementacji, jak i istniejących braków.

Mamy bowiem do czynienia z sytuacją, w której jednocześnie działa na rynku szereg firm, dużych, a nawet wielkich – międzynarodowych korporacji – ale także i stosunkowo niewielkich, niszowych, oferujących systemy oprogramowania typu

CRM czy workflow, pozwalające, między innymi, na tworzenie modeli procesów biznesowych oraz ich wdrażanie w praktyce funkcjonowania firm, niekiedy oferując także elementy analizy realizowanych procesów. W tym samym czasie obserwuje się pewien zastój w działaniach i propozycjach o charakterze badawczym, czy chociażby perspektywnym, w sensie dróg postępu w dziedzinie samego modelowania, analizy i ewentualnie optymalizacji procesów.

Istnieje bardzo wiele abstrakcyjnych metodyk, nakierowanych na reprezentację systemów o charakterze „sieci” powiązań, ich potencjalną analizę i optymalizację, począwszy od metodyk PERT/CPM, zapoczątkowanych jeszcze w latach pięćdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych, a skończywszy na ciągle jeszcze proponowanych i coraz dalej sięgających uogólnieniach sieci Petriego¹. Niejako „po drodze” mamy wiele metodyk i technik, w tym także efektywnie oprogramowanych i sprzedawanych, nakierowanych na różne aspekty reprezentacji procesów, które mogą odpowiadać warunkom procesów biznesowych (dynamika, nieliniowość, niepewność, różne postacie warunków „odpalenia”, wariantowość, skalowalność, itp.). Odczuwa się jednak niedosyt praktycznego przekształcania wielu z tych technik w narzędzia, dostosowane do praktyki w biznesie czy administracji.

Podobnie ma się rzecz z kompetencjami: specjaliści, zajmujący się poruszanymi tutaj zagadnieniami na uczelniach i w jednostkach szkoleniowych, np. wykładający zasady reprezentacji, modelowania i analizy procesów, w większości przypadków są specjalistami z zakresu istniejących i implementowanych metodyk i technik, lub wręcz po prostu istniejącego oprogramowania². Niezmiernie rzadko są oni specjalistami w dziedzinie fundamentalnych technik teoretycznych i algorytmów, których umiejętne zastosowanie mogłoby przynieść istotny, a tak pożądany postęp w tej dziedzinie.

Mówimy tutaj przede wszystkim o teorii grafów, obecnie niezmiernie szerokiej dziedzinie wiedzy i umiejętności (z zastosowaniami, w szczególności, na przykład w analizie sieci społecznościowych), a także o wszystkich technikach sieciowych, których przeznaczenie i zakresy zastosowań są bardzo różnorodne (np. sieci wynikania, sieci Bayesowskie, czy techniki, związane z różnego rodzaju podejściami do „mind-mapping”). Istnieje przy tym, naturalnie, charakterystyczna dla wielu dziedzin nauki gradacja, mianowicie podejścia bardziej teoretyczne, obiecujące większy zakres uogólnienia, nie tylko nie znajdują obecnie jeszcze praktycznych zastosowań, ale wydają się od nich w ogóle być mocno oddalone (jak np. w przypadku wspomnianych uogólnień sieci Petriego).

¹ Por. Dmitry A. Zaitsev: Universal Petri and Sleptsov Nets, w: *Industrial Simulation Conference '2017*, J. Kacprzyk i J. W. Owsiniński, eds., A Publication of EUROSIS, 2017, str. 5-7.

² Jest to niewątpliwie jedna z tych dziedzin współczesnego życia – których liczba i zakres nieustannie się zwiększa – w jakich stosunkowo łatwo dochodzi do istotnych zaburzeń, czy zaniechań, żeby nie wspomnieć o zwykłej korupcji, na skutek wpływu sfery komercyjnej na sferę edukacji i badań, która to sfera powinna przecież szczególnie dbać o zachowanie neutralności i obiektywizmu.

W tej sytuacji dążenie do stworzenia platformy, która umożliwiałaby najpierw wymianę poglądów, dyskusję i prezentację różnych opinii i koncepcji, od czysto teoretycznych i abstrakcyjnych, do najbardziej przyziemnych (np. szczegóły notacji i ich interpretacji), wydaje się jak najbardziej usprawiedliwione. Wydaje się, że już działająca inicjatywa „Polski certyfikat BPMN” jest odpowiednim punktem startowym do takiej właśnie platformy, nawet, jeśli początkowo o charakterze całym nieformalnym.

3. Konferencja w dniu 4 grudnia 2017 roku

Wspomniane uprzednio propozycje zostały uwieńczone zorganizowaniem niewielkiej, ale bardzo interesującej konferencji, która, współorganizowana przez Instytut Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk, czasopismo JEMI (*Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*), oraz Wyższą Szkołę Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie, odbyła się w budynku IBS PAN w dniu 4 grudnia 2017 r.

Program tej konferencji, w której wzięło udział 24 osoby, w tym znaczna część spoza Warszawy, zawierał 10 wystąpień – prezentacji specjalnie przygotowanych referatów, których streszczenia stanowią kolejną część niniejszej notatki. Trzeba podkreślić, że praktycznie wszystkie referaty wywołały żywą dyskusję, którą niekiedy trzeba było „dyscyplinować” w sensie zachowania harmonogramu konferencji, a wielu uczestników zostało jeszcze po jej zakończeniu w Sali, w której konferencja się odbywała, aby dokończyć niektóre wątki, poruszane przez prelegentów i w trakcie dyskusji.

Jednym z wniosków z tego spotkania było wskazanie potrzeby jego powtórzenia, i ewentualnego późniejszego rozszerzenia jego formuły, zarówno co do liczby uczestników, jak i prezentowanej tematyki. Poza tym przewidziano wywieszenie przedstawianych podczas konferencji prezentacji na stronie www Instytutu Badań Systemowych PAN.

4. Streszczenia wystąpień konferencyjnych

Poniżej przedstawiono zaanonsowane streszczenia wystąpień, według kolejności ich prezentacji.

Prof. dr hab. Zbigniew Olesiński

Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa

Samozarządzanie jako metoda zarządzania zespołami projektowymi

Począwszy od lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku wzrasta tendencja do decentralizacji struktur organizacyjnych. Szczególne znaczenie ma w tym kontekście upowszechnienie zarządzania procesowego, w tym zwłaszcza w zespołach naukowych, doradczych, zespołach programistów.

We współczesnych strukturach organizacyjnych w coraz szerszym zakresie pojawiają się zespoły samozarządzające. Przy decentralizacji struktur zarządzania znaczenia nabiera zarządzanie międzyorganizacyjne. W środowisku organizacji wzrasta liczba ich rodzajów, a więzi współpracy umacniają się.

Słowa kluczowe:

samozarządzanie, zarządzanie procesowe, zarządzanie międzyorganizacyjne

Dr Natalia Potoczek

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz
Profilowanie obszarów badawczych dla zarządzania procesowego

Jednym z najsilniej rozwijających się nurtów teorii i praktyki zarządzania jest *Business Process Management*. Szczególny wzrost zainteresowania zarządzaniem procesami nastąpił z końcem ostatniej dekady dwudziestego stulecia i nadal szybko się rozwija. Zainteresowanie badaczy tą dziedziną najlepiej ocenić po liczbie i charakterze publikacji. Warto zatem podjąć próbę odwzorowania zakresu badań poświęconych zarządzaniu procesami.

Dlatego celem referatu jest zaprezentowanie wyników profilowania obszarów badawczych dla zarządzania procesami na podstawie danych pobranych z bazy Core Collection Web of Science. Wśród kluczowych kryteriów profilowania znalazły się: obszar badawczy, rok publikacji, liczba cytowań, kraj/terytorium, tytuł źródłowy, autor/autorzy. Omówienie wyników zakończone zostanie identyfikacją najbardziej wpływowych prac w zakresie zarządzania procesami. Prezentowane wyniki badań stanowią pierwszy etap kompleksowego profilowania badań w zakresie zarządzania procesami.

Słowa kluczowe:

zarządzanie procesami, analiza publikacji, bibliometria, profilowanie badań.

Jan W. Owsński

Dr Robert Waszkowski

Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa

Wieloaspektowe modelowanie procesów biznesowych

Abstract: The paper presents the use of new possibilities of the multifaceted business process modelling, such as Three-dimensional Representation, Time-varying Representation, Layered Representation, Scaled Detail Representation, Aspect-oriented Representation.

The preliminary work in the field of representing business processes in the modern way demonstrates the usefulness of the Spread Page approach to business process modelling and design.

There are attempts to model business processes in a different way described in the literature. However, most of them are on their early stages.

Keywords:

Business process modelling, Spread Page, multifaceted modelling, BPM

Piotr Biernacki

MGX Infoservice, Warszawa

BPMN, CMMN i DMN – komplet notacji OMG do analizy procesów

OMG uzupełniła Model i Notację Procesów Biznesowych (BPMN) Modelem i Notacją Zarządzania Przypadkami (CMMN) oraz Modelem i Notacją Decyzji (DMN). Referat przybliży te trzy notacje oraz zaprezentuje sposoby ich użycia i zakresy ich wykorzystania.

Słowa kluczowe:

BPMN, CMMN, DMN, MGX, modelowanie procesów

Dr Marek Szlągowski

Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa

Propozycja aktualizacji procesowego modelu zarządzania wiedzą

- 1 Wprowadzenie: Co dzisiaj znaczy zarządzanie procesami biznesowymi?

2. Wzajemne relacje zarządzania wiedzą i dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi
3. Propozycja aktualizacji procesowego modelu zarządzania wiedzą
4. Podsumowanie: integracja zarządzania procesowego i zarządzania wiedzą

Dr Magdalena Chomuszko

Identyfikacja procesów realizowanych w przedsiębiorstwie w kontekście kontroli biznesowych na potrzeby Jednolitego Pliku Kontrolnego

Wciąż niedoceniane w Polsce zarządzanie poprzez procesy, może zyska popularność dzięki konieczności wdrożenia kontroli biznesowych wynikających z art. 106m Ustawy o podatku od towarów i usług, który to nakłada na podatnika obowiązek zapewnienia autentyczności pochodzenia, integralności treści oraz czytelności faktur. Nie tylko polskie przepisy zobowiązują podatnika do weryfikacji dokumentów poprzez wewnętrzne audyty, ale również unijne regulacje, którymi jest Dyrektywa 2010/45/UE (art. 233, ust.1).

Zdefiniowanie prawidłowych ścieżek audytu zdecydowanie może wesprzeć identyfikacja odpowiednich procesów oraz opracowanie procedur je monitorujących. Efektem tych działań powinny być prawidłowe dane przekazywane do kontroli cyklicznie oraz na wezwania organów podatkowych za pomocą Jednolitego Pliku Kontrolnego.

Słowa kluczowe:

SAF-T, JPK, kontrole biznesowe, podejście procesowe, procesy, kontrole podatkowe

Dr Ewa Sońta-Drażkowska

Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

Wyzwania dla zarządzania procesem rozwoju nowych produktów w przedsiębiorstwach - perspektywa procesów i projektów

Badanie omawia tradycyjne oraz nowoczesne sposoby podejścia do organizacji procesów innowacji w przedsiębiorstwie. Rosnąca presja związana ze skracaniem się cyklu życia produktów i koniecznością dostosowania do panującej zmienności otoczenia stawia wyzwania przed klasycznymi procesami zarządzania innowacjami typu (Faza-Bramka, G. Coopera) W rezultacie firmy poszukują nowych, bardziej

Jan W. Owsiański

elastycznych struktur radzenia sobie z rozwojem innowacji. Jako alternatywa omówione zostaną podejścia adaptacyjne, szczupłe i otwarte na otoczenie, a w szczególności klienta – użytkownika prac projektu. (Lead-user approach), podejście projektowe (Design Thinking), i rozwój produktu zorientowany na użytkownika (Customer Development. Lean startup). Tradycyjne procesy organizacji zestawione zostaną z nowymi formami i porównane pod kątem wyróżnionych w badaniu kryteriów.

Słowa kluczowe:

Rozwój nowych produktów, Faza-Bramka, podejścia zwinne, Lean w innowacjach.

Dr Grzegorz Grela i Dr Mariusz Hofman

Uniwersytet Marii Skłodowskiej-Curie w Lublinie

Zastosowanie insourcingu do optymalizacji procesów w przedsiębiorstwie

W referacie zaprezentowane zostanie pojęcie insourcingu, rozumiane jako działanie polegające na włączeniu do struktur organizacji procesów, które realizowane były dotychczas poza jej granicami. W referacie zaprezentowane będą podstawy teoretyczne podejmowania decyzji o insourcingu na kanwie teorii kosztów transakcyjnych oraz teorii zasobowej. Zaprezentowane zostaną również częściowe wyniki badań nad insourcingiem w polskich organizacjach, prowadzone w ramach grantu pt. „Diagnoza przyczyn insourcing-u, najczęściej insourcing-owanych kategorii procesów oraz skali występowania insourcing-u w polskich przedsiębiorstwach.”

Słowa kluczowe:

Insourcing, outsourcing, granice organizacji

Mgr inż., EUR ING, **Jacek Nieckuła**

Ernst & Young - Business Advisory

*Zmniejszanie ryzyka w procesie biznesowym –
kontrola czy doskonalenie procesu*

Modelując proces biznesowy praktycznie zawsze zostajemy skonfrontowani z zagadnieniem ryzyka nieosiągnięcia jego celu. Zakładając, że nie będziemy unikać ryzyka, pozostaje nam wybranie efektywnego sposobu jego zmniejszania. W praktyce biznesowej sprowadza się to albo do wbudowania dodatkowych czynności w proces albo zaprojekt-

Konferencja BPM w IBS PAN – 4 grudnia 2017 r.

towania zewnętrznego procesu kontroli. Autor prezentacji po zaproponowaniu definicji kontroli porównuje oba podejścia zwracając uwagę, że kontrola będąca procesem biznesowym również obciążona jest ryzykiem.

Słowa kluczowe:

procesy biznesowe, ryzyko, kontrole, BPM, controls

Zbigniew Misiak

Uniwersytet Warszawski

oraz

BOC Information Technologies Consulting Sp. z o.o.

Nowe trendy w zarządzaniu procesami

W ramach prezentacji pokażemy, w jaki sposób zmiany otoczenia biznesowego (cyfrowa transformacja, inteligentna automatyzacja, zarządzanie doświadczeniem klienta) przekładają się na zarządzanie procesami. Zaprezentujemy dodatkowe typy modeli i to, w jaki sposób można je wykorzystać w ramach jednego wspólnego repozytorium, opisującego organizację w zintegrowany sposób.

Jan W. Owsinski

**INFORMATION ON THE CONFERENCE
„NEW CONCEPTS IN PROCESS MODELLING AND
IMPLEMENTATION OF PROCESS-BASED MANAGEMENT”**

Summary

On December 4th, 2017, the Systems Research Institute of the Polish Academy of Sciences hosted a conference, organized by the Institute in cooperation with the journal JEMI (Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation) and the Warsaw School of Information Technology. The short note presents in brief the background of organization of this meeting, its content and course, as well as certain more distant potential implications, concerning both the scientific and the teaching activity, as well as that oriented at applications and promotion.

Keywords: processes, modeling, process modeling, process-based management