

Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie

Wstęp

W czasach industrialnych, kiedy tworzone systemy działania oparte na rozwiązaniach zrozumiałych dla wszystkich pracowników, nie rzadko nisko wykwalifikowanych, przydatność rozwiązań opartych na funkcjach okazało się skuteczne. Wówczas menadżerom zależało na stworzeniu systemu podziału władzy i odpowiedzialności opartego na rolach kierowniczych i wykonawczych. Aktualnie w dobie globalizacji, pojawienia się nowych rynków i konkurentów, rosnących wymagań klientów, a przede wszystkim możliwości przetwarzania informacji i zarządzania wiedzą, menadżerowie w walce o rynkową egzystencję przedsiębiorstw zmuszeni zostali do przekształcania swoich skostniałych układów funkcjonalnych w dynamiczne i elastyczne struktury. Zmiany te spowodowały, że współczesne jednostki gospodarcze ukierunkowane są na zachodzące w niej procesy, co definiuje się w literaturze przedmiotu jako podejście procesowe lub orientację procesową. Orientacja procesowa zaleca całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach co sprawia, że ich identyfikacja pozwala lepiej zrozumieć zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa i mechanizmy tworzenia wartości.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty identyfikacji i klasyfikacji procesów w przedsiębiorstwie. Teoretyczne rozważania w tym zakresie uzupełnia studium przypadku dotyczące identyfikacji i klasyfikacji procesów realizowanych w podmiocie zajmującym się zarządzaniem portem morskim.

1. Definicja procesu

W literaturze przedmiotu termin proces rozumiany jest niejednoznacznie, a nawet mylony z takimi terminami jak: czynność, zadanie, czy procedura. I tak, według T.H. Davenporta proces to ustrukturyzowane i mierzalne działania zaprojektowane do produkcji określonego produktu

* Dr, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański,
m.ossowski@univ.gda.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot

dla szczególnego klienta lub rynku [Davenport, 1993]. Z kolei R. Managenelli i M. Klein uważają, że proces to ciąg powiązanych ze sobą działań, prowadzących do przekształcenia wszelkich nakładów w produkt pracy [Managenelli, Klein, 1998, s. 27]. Z kolei definicja przytoczona w opracowaniu R. Müllera i P. Ruppera określa go jako łańcuch działań zmierzających do wytworzenia wartości odpowiadających wymaganiom klientów [Müller, Rupper, 2000, s. 21]. Zdaniem C. Armisted'a i P. Rowland'a proces jest sekwencją czynności wykonywanych w celu otrzymania określonego efektu finalnego [Armisted, Rowland, 1996, s. 35]. Natomiast M. Hammer określa proces jako powiązaną grupę zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta [Hammer, 1999, s.15].

W opinii P. Grajewskiego proces jest zbiorem 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 [Grajewski, 2007].

Interesującą interpretację pojęcia proces przedstawiła M. Chomuszko podając, że procesy realizowane w przedsiębiorstwie zawierają w sobie operacje gospodarcze, czyli te procesy, które mają wpływ na zmianę majątku firmy i podlegają ewidencji księgowej [Auksztol, Chomuszko, 2012, s. 18]. Jej zdaniem poprzez powiązanie procesów z operacjami gospodarczymi można sprawniej pobierać dane nie tylko do oceny sytuacji finansowej jednostki, ale także do oceny samego procesu.

Termin proces został także ujęty w normach technologicznych PN-ISO, które definiują go jako zestaw wzajemnie powiązanych zasobów i działań, które przekształcają stan wejściowy w wyjściowy [Maleszka, 2000, s. 5]. Jednak najczęściej w literaturze przedmiotu termin „proces” definiowany jest jako zbiór czynności wymagających na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta [Hammer, Champy, 1996, s. 16].

2. Identyfikacja procesów

Jednym z pierwszych etapów wdrażania orientacji procesowej w przedsiębiorstwie jest identyfikacja procesów w nim zachodzących, przez którą rozumie się ujęcie sekwencji działań realizowanych w jed-

nostce i odpowiednią ich kwalifikację [Brandt, Levine, 1999, s. 35]. Celem jej przeprowadzania jest [Cokins, 1996, s. 147]:

- ustalenie jakie procesy realizuje się w jednostce,
- wskazanie działań wykonywanych w ramach poszczególnych procesów,
- opisanie przebiegu wyodrębnionych procesów,
- określenie powiązań pomiędzy procesami,
- wskazanie obszarów zaangażowanych w realizację procesów i ich wykonawców,
- przeprowadzenie klasyfikacji procesów zgodnie z przyjętym kryterium podziału,
- zdefiniowanie produktów działań i ich odbiorców,
- ustalenie harmonogramu przebiegu procesu,
- dokonanie odpowiedniej parametryzacji opisanych procesów.

Zdaniem P. Grajewskiego identyfikacja procesów już sama w sobie jest procesem [Grajewski, 2012, s. 33]. Z kolei G. Cokins [Cokins, 1996, s. 158] uważa, że identyfikacja procesów może przynieść oczekiwane rezultaty tylko wówczas, gdy jej przeprowadzanie będzie zaplanowane i konsekwentnie realizowane.

Identyfikacja procesów to w opinii J.A. Millera innowacyjna i twórcza praca zespołowa, dla przeprowadzenia której powinien zostać specjalnie powołany interdyscyplinarny zespół [Miller, 2000, s. 98]. Zwieńczeniem pracy powołanego zespołu powinien być swojego rodzaju katalog procesów, w którym zawarte będą informacje o zidentyfikowanych procesach i ich metryki [Leahy, 1999, s. 79]. Zebrane w katalogu metryki procesów powinny:

- opisywać poszczególne działania (kroki) wyodrębnionych procesów,
- określać wykonawców działań,
- definiować czynniki wejścia do poszczególnych działań (kroków),
- wyznaczać produkty działań (kroków),
- wskazywać odbiorców produktów,
- definiować normatywny czas realizacji wyodrębnionych działań (kroków),

a także:

- określać liczbę i kategorie zdefiniowanych procesów i działań,
- przedstawiać relacje zachodzące pomiędzy nimi.

W rezultacie jednostka otrzymuje udokumentowany opis procesów i działań w niej zachodzących, który przygotowany w formie katalogu

będzie punktem wyjścia do budowania kolejnych elementów systemu informacyjnego jednostki.

3. Klasyfikacja procesów

Z przedstawionych informacji wynika, że podstawowym elementem identyfikacji procesów jest określenie zasad wyodrębniania kryteriów rodzajów procesów i zebranie ich w odpowiednie zbiory. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele różnych kryteriów podziału i klasyfikacji procesów. I tak, według M. Portera [Porter, 1985, s. 23] wyróżnić można dwa podstawowe rodzaje procesów: podstawowe i pomocnicze. Do procesów podstawowych zaliczył on:

- logistykę „na wejściu”, która obejmuje działania związane z przygotowaniem produkcji,
- wytwarzanie produktu,
- logistykę „na wyjściu”, która obejmuje działania związane ze sprzedażą,
- marketing,
- usługi posprzedażne.

Natomiast wśród pomocniczych wymienił procesy związane z:

- zarządzaniem całą jednostką,
- zarządzaniem zasobami ludzkimi,
- zaopatrzeniem,
- rozwojem mającym na celu doskonalenie produktów i procesów.

Z kolei R.S. Kaplan i R. Cooper [Kaplan, Cooper, 2001, s. 99], [Kaplan, Cooper, 2000, s. 200] wyróżnili procesy:

- innowacyjne – związane z określaniem rynku docelowego oraz tworzeniem oferty produktu (usługi),
- operacyjne – dotyczące wytwarzania produktu (usługi) i dostarczenia go klientowi,
- obsługi posprzedażnej – obejmujące obsługę klienta po dostarczeniu mu produktu,

oraz podzielili je na:

- konieczne – których wykonanie jest niezbędne do dostarczenia wartości i których nie można obecnie poprawić, uprościć, zredukować czy wyeliminować,
- istotne – dostarczające wartość, aczkolwiek możliwe jest ich uproszczenie i poprawienie,
- nieistotne – które powinny być wyeliminowane.

Jeszcze inna systematyka nawiązuje do koncepcji łańcucha wartości. Na jej podstawie procesy dzieli się na:

- bezpośrednio tworzące wartość (pierwotne, główne) – charakteryzują się bezpośrednim związkiem z klientem,
- pośrednio tworzące wartość (pomocnicze, drugorzędne) – charakteryzujące się pośrednim związkiem z klientem,
- relatywnie związane z tworzeniem wartości (pomocnicze, trzeciorzędne) – charakteryzują się warunkowym związkiem z klientem,
- nie tworzące wartości (przejawy martnotrastwa) – charakteryzują się brakiem związku z klientem.

W literaturze przedmiotu spotyka się również odmienne klasyfikacje procesów, które grupują je ze względu na inne kryteria. Wśród nich należy wymienić klasyfikację zaproponowaną przez J.G. Millera i T.E. Vollmana [Miller, Vollman, 1985], którzy pogrupowali procesy według kryterium zadaniowego na:

- logistyczne – związane ze sterowaniem strumieniami materialnymi od momentu zakupu materiałów do momentu wysłania sprzedanych produktów,
- regulacyjne – które zapewniają dostosowanie środków produkcji i siły roboczej do zapotrzebowania na produkty,
- kontrolne – dotyczące jakości produktów, przebiegu procesów produkcyjnych i realizacji zamówień,
- informacyjne – których rolą jest bieżąca aktualizacja danych zawartych w systemie informacyjnym jednostki,

czy też klasyfikację przedstawioną przez P. Grajewskiego, który wyodrębnił procesy [Grajewski, 2012, s. 59]:

- inteligentne – czyli takie, które mają wkomponowany w strukturę system wykorzystywania własnej wiedzy do optymalizacji przepływu poszczególnych operacji z perspektywy estymowanych rezultatów,
- nieinteligentne – czyli takie, które realizują efekty wyjściowe bez własnego wkładu organizacyjnego.

W opinii P. Grajewskiego najczęściej w przedsiębiorstwach dokonuje się podziału procesów na: podstawowe, pomocnicze i zarządcze, których charakterystykę przedstawiono w tablicy 1.

Z kolei najobszerniejszą klasyfikację procesów przedstawiła organizacja APQC (American Productivity Quality Center), która przygotowała Model Klasyfikacji Procesów (z ang. Process Classification Framework

- PCF). Wspomniana organizacja zaproponowała wprowadzenie 12 kategorii procesów, które podzielone zostały na dwie grupy:
- procesy operacyjne – traktowane jako kluczowe, dla danego podmiotu gospodarczego,
- procesy wspomagające – stanowiące wsparcie dla procesów operacyjnych.

Tablica 1. Klasyfikacja procesów

Proces	Charakterystyka
Podstawowe	<ul style="list-style-type: none"> - bezpośrednio generują wartość dodaną; - należą do nich działania marketingowe, sprzedażowe, projektowania nowych produktów, dystrybucji; - klient najłatwiej je dostrzega i poprzez nie ocenia jakość i sprawność działania całego przedsiębiorstwa;
Pomocnicze	<ul style="list-style-type: none"> - pośrednio generują wartość dodaną; - należą do nich działania magazynowania, kontroli jakości konserwacji i utrzymania ruchu, rekrutacji i oceny kadr, obsługi finansowo-księgowej; - klient słabo dostrzega ich jakość w związku z czym mają niewielki wpływ na kształtowanie zewnętrznego wizerunku organizacji;
Zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> - mają strategiczny wpływ na sposób generowania wartości dodanej; - regulują procesy podstawowe i pomocnicze; - ich głównym zadaniem jest określenie misji, strategii i zasad działania całej organizacji, w tym monitorowanie efektywności procesów.

Zródło: [Grajewski, 2012, s. 34].

Do pierwszej grupy zaliczono 5 kategorii charakteryzujących działalność podmiotu decydujących o zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa, natomiast do procesów wspomagających zakwalifikowano 7 kategorii, które przenikają wszystkie procesy podstawowe i jednocześnie są podstawą do wydzielenia ich na zewnątrz (outsourcing). Ilustrację graficzną klasyfikacji procesów zgodnej z modelem APQC przedstawia tablica 2.

Model APQC nie ogranicza się do przedstawienia listy 12 kategorii procesów, rozwija się proponując następującą zależność: kategoria procesów – grupa procesów – procesy – czynności (działania). Przykład rozbicia pierwszej kategorii procesów zgodnie z hierarchią zaproponowaną w modelu APQC przedstawia tablica 3.

Tablica 2. Klasyfikacja procesów według modelu APQC

Proces	Charakterystyka
Operacyjne	1.0 - Opracowanie wizji i strategii 2.0 - Rozwój i zarządzanie produktami i usługami 3.0 - Marketing i sprzedaż produktów i usług 4.0 - Zaopatrzenie, realizacja i dostawa produktów/usług 5.0 - Zarządzanie obsługą klienta
Wspomagające	6.0 - Organizacja i zarządzanie kapitałem ludzkim 7.0 - Zarządzanie technologią informatyczną 8.0 - Zarządzanie zasobami finansowymi 9.0 - Nabywanie, budowa i zarządzanie mieniem 10.0 - Zarządzanie ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem i higieną pracy 11.0 - Zarządzanie relacjami zewnętrznymi 12.0 - Zarządzanie wiedzą, doskonaleniem i zmianą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu APQC.

Tablica 3. Przykład hierarchicznej struktury modelu APQC

Kategoria	Grupa	Proces	Działanie	Charakterystyka	
1.0	Opracowanie wizji i strategii				
	1.1.	Definiowanie koncepcji biznesu i wizji długofalowej			
		1.1.1	Ocena otoczenia zewnętrznego		
			1.1.1.1	Analiza i ocena konkurencji	
			1.1.1.2	Identyfikacja trendów ekonomicznych	
			1.1.1.3	Identyfikacja problemów politycznych i prawnych	
			1.1.1.4	Ocena aktualnej technologii innowacyjnej	
			1.1.1.5	Analiza danych demograficznych	
			1.1.1.6	Identyfikacja zmian społecznych i kulturowych	
		1.1.1.7	Identyfikacja problemów ekologicznych		
		1.1.2	Badanie rynku w celu określenia potrzeb i oczekiwań klienta		
	1.1.3	Przeprowadzanie analiz wewnętrznych			
	1.1.4	Definiowanie wizji strategicznej			
	1.2.	Opracowanie strategii biznesu			
1.3.	Zarządzanie inicjatywami strategicznymi				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu APQC.

W APQC ze wszystkich 12 kategorii wyodrębniono 62 grupy procesów, które z kolei uściślono do listy 265 procesów, a te do poziomu 797

działań. Przedstawione przez APQC rozwiązanie nie należy traktować jako rozwiązanie gotowe do implementacji w każdym podmiocie gospodarczym. Intencją jej twórców było przedstawienie modelu ogólnego, który powinien stać się inspiracją do tworzenia własnej klasyfikacji procesów dostosowanej do specyfiki i potrzeb konkretnego podmiotu gospodarczego.

4. Identyfikacja i klasyfikacja procesów – studium przypadku

Zarząd Morskiego Portu Gdańsk SA (ZMPG) została zawiązana aktem notarialnym z dnia 29 grudnia 1997 roku (repertorium Akt 5034/1997) przez Skarb Państwa i Gminę Gdańsk na podstawie przepisów ustawy o portach i przystaniach morskich z dnia 20 grudnia 1996 roku. ZMPG SA została powołana, jako przedsiębiorstwo użyteczności publicznej, które prowadzi swoją działalność na podstawie zapisów przywołanej ustawy oraz Kodeksu Spółek Handlowych. Zgodnie z treścią zapisów art. 7 ust. 1 ustawy o portach i przystaniach morskich, przedmiot działalności ZMPG, obejmuje:

- zarządzanie nieruchomościami i infrastrukturą portową,
- prognozowanie, programowanie i planowanie rozwoju portu,
- budowę, rozbudowę, modernizację i utrzymywanie infrastruktury portowej,
- pozyskiwanie nieruchomości na potrzeby rozwoju portu,
- świadczenie usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej,
- zapewnienie dostępu do portowych urządzeń odbiorczych odpadów ze statków w celu przekazania ich do odzysku lub unieszkodliwienia.

Administracyjne granice portu będącego w zarządzie ZMPG zostały wyznaczone rozporządzeniem Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 29 maja 2012 roku w sprawie ustalenia granicy portu morskiego w Gdańsku od strony morza, redy i lądu. Gdańsk jest portem o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej i cała infrastruktura wchodząca w skład portu gdańskiego włącznie z akwenami portowymi jest określona rozporządzeniem Ministra Infrastruktury z dnia 9 grudnia 2002 roku w sprawie określenia obiektów, urządzeń i instalacji wchodzących w skład infrastruktury zapewniającej dostęp do portu o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej oraz rozporządzeniem Ministra Infrastruktury z 31 sierpnia 2010 roku w sprawie określenia akwenów portowych oraz ogólnodostępnych obiektów,

urządzeń i instalacji wchodzących w skład infrastruktury portowej dla każdego portu o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Taka pozycja portu gdańskiego warunkuje wiele jego funkcji oraz narzuca niektóre procesy i działania, które podmiot jest zobowiązany realizować.

Efektem zachodzących w portach morskich procesów są różnorodne usługi, które można klasyfikować według różnych kryteriów. Klasyfikacja usług, oferowanych zarówno na rzecz ładunków, jak i statków, związana jest z etapami procesu świadczenia usług portowych. Poszczególnym fazom realizacji tego procesu odpowiadają różne rodzaje usług. Usługi polegające na planowaniu, organizacji i nadzorze, wykonywane w interesie właścicieli ładunków i statków, określa się mianem dyspozycyjnych. Pozostałe usługi wykonywane podczas realizacji procesu określa się mianem usług techniczno-wykonawczych. Usługi dyspozycyjne mają charakter pierwotny w stosunku do usług techniczno-wykonawczych, ponieważ wyprzedzają je w aspekcie czasowym oraz określają parametry usługi pod względem ilościowym i jakościowym. Faza planistyczna i organizacyjna określa i kształtuje fazę technicznego wykonawstwa usług, która świadczona jest przy udziale spedytatorów, agentów, maklerów okrętowych, bez konieczności wykorzystywania infrastruktury portowej, ale z wykorzystaniem czynnika osobowego (zaliczane są do grupy tak zwanych usług czynnych) [Grzelakowski, 1983, s. 27-28]. Usługi techniczno-wykonawcze są realizowane w następstwie zlecenia (dyspozycji) wydawanego przedsiębiorstwom wykonawczym (operatorom portowym) przez przedsiębiorstwa spedycyjne, reprezentujące właściciela ładunku w porcie, oraz przez przedsiębiorstwa maklerskie, reprezentujące w porcie interesy armatora.

Część usług portowych nie wymaga jednak czynnego zaangażowania ludzi oraz składników suprastruktury portowej, ponieważ są oferowane przez port, jako obiekt infrastruktury transportowej. Są one oferowane przez sam fakt istnienia portu i wyposażenia go w odpowiednie składniki infrastruktury. Obejmują umożliwienie bezpiecznego wejścia, wyjścia i pobytu statku oraz ładunku w porcie, zabezpieczenie drogi i możliwości kontynuacji transportu oraz umożliwienie wykonania kompleksowej obsługi transportowo-handlowej ładunków. Stanowią one różnego rodzaju ułatwienia i udogodnienia, a nazywane są usługami biernymi [Grzelakowski, Matczak, 2006, s.10]. Zgodnie z zapisami ustawy o portach i przystaniach morskich przyjęty model zarządzania portami i przystaniami zakłada oddzielenie funkcji zarządzania gruntami i

infrastrukturą portową, udostępnianą odpłatnie użytkownikom, od funkcji świadczenia komercyjnych usług portowych. Oznacza to, że ZMPG z założenia nie świadczy portowych usług czynnych, a jedynie usługi biernie.

Wymagania współczesnych rynków usług portowych narzucają na porty morskie działania zmierzające do dostosowania oferty usługowej do oczekiwań poszczególnych segmentów nabywców tych usług. Realizacja zdywersyfikowanego pakietu usług oznacza dla portów morskich możliwość uzyskiwania dodatkowych wpływów z tytułu wartości dodanej, która obecnie nabiera dużego znaczenia na rynku portów morskich. Zmiany, które zaszły w rozwoju funkcjonalnym i przestrzennym portów morskich, a także wzrost ich znaczenia w łańcuchach dostaw, rozszerzyły pojęcie tego punktu transportowego. Obecnie port morski stanowi „logistyczny i gospodarczy węzeł w systemie transportu globalnego, o silnym morskim charakterze, w którym koncentruje się funkcjonalnie i przestrzennie różnorodna działalność, bezpośrednio lub pośrednio związana z łańcuchami logistycznymi, których częścią pozostają lądowo-morskie łańcuchy transportowe” [Szwankowski, 2000, s.31-32].

Identyfikacja i klasyfikacja procesów w ZMPG została oparta na koncepcji modelu APQC jednak dla potrzeb spółki wymagała odpowiedniego dostosowania. Ze względu na charakter i specyfikę prowadzonej działalności rozszerzono listę kategorii procesów do 16 oraz przygotowano listę 95 grup procesów, które na dalszym etapie będą podzielone na procesy i działania. Listę wyodrębnionych kategorii procesów wraz z wydzielonymi grupami przedstawia tablica 4.

Tablica 4. Klasyfikacja procesów w ZMPG SA

Proces	Charakterystyka
1. Rozwój wizji i strategii	<ul style="list-style-type: none"> • Definicja wizji i strategii • Rozwój strategii biznesowej firmy • Zarządzanie celami strategicznymi
2. Pozyskiwanie i utrzymanie klientów	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikacja potrzeb (rozpoznanie rynku) • Organizacja przetargów • Obsługa umów • Pozyskiwanie partnerów i klientów • Biuro obsługi klientów
3. Obsługa statków	<ul style="list-style-type: none"> • Optymalizacja taryf • Awizacja • Rejestr statków • Obsługa ruchu statków

	<ul style="list-style-type: none"> • Obsługa sprzedaży opłat portowych • Fakturowanie opłat portowych • Monitorowanie obsługi statków
4. Obsługa dzierżaw	<ul style="list-style-type: none"> • Optymalizacja czynszów • Obsługa czynszów • Fakturowanie czynszów • Monitorowanie obsługi dzierżaw
5. Gospodarka mediami	<ul style="list-style-type: none"> • Planowanie produkcji mediów • Produkcja mediów • Zakup mediów • Dystrybucja mediów • Sprzedaż mediów • Obsługa sprzedaży mediów • Fakturowanie sprzedaży mediów • Monitorowanie gospodarki mediami
6. Sprzedaż i marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój strategii sprzedażowych • Reklama i promocja • Zarządzanie relacjami z partnerami • Zarządzanie kontaktami z klientami
7. Zarządzanie infrastrukturą	<ul style="list-style-type: none"> • Ocena stanu infrastruktury • Planowanie wieloletnich działań inwestycyjnych i remontowych w zakresie infrastruktury • Utrzymanie infrastruktury • Likwidacja i sprzedaż infrastruktury • Uzgodnienie dokumentacji • Współpraca z inwestorami zewnętrznymi • Archiwizacja dokumentacji
8. Zarządzanie logistyką i magazynami	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie logistyką i magazynami
9. Remonty i inwestycje	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie założeń, koncepcji i studiów programowo-przestrzennych • Inwestycje – prowadzenie postępowań związanych z opracowaniem dokumentacji • Inwestycje – uzyskiwanie pozwoleń i zgłaszanie robót • Inwestycje – przygotowanie postępowań związanych z wyłonieniem wykonawcy • Inwestycje – realizacja i monitorowanie realizacji • Inwestycje – rozliczenie i sprawozdawczość • Remonty – prowadzenie postępowań związanych z opracowaniem dokumentacji • Remonty – uzyskiwanie pozwoleń i zgłaszanie robót

	<ul style="list-style-type: none"> • Remonty – przygotowanie postępowań związanych z wykonaniem wykonawcy • Remonty – realizacja i monitorowanie realizacji • Remonty – rozliczenie i sprawozdawczość
10. Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie strategią i polityką kadrową • Rekrutacja • Rozwój i szkolenia pracowników • Przeszeregowanie, zwalnianie pracowników • Zarządzanie informacjami o pracownikach • Archiwizacja danych pracowniczych • Ocena pracownicza • Motywowanie i wynagradzanie pracowników
11. Zarządzanie zasobami informatycznymi i wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwijanie i utrzymywanie systemu informatycznego • Zarządzanie infrastrukturą informatyczną i bazami danych • Wdrażanie nowych technologii
12. Zarządzanie zasobami finansowymi	<ul style="list-style-type: none"> • Planowanie i zarządzanie finansami • Zarządzanie sferą przychodową • Księgowość i sprawozdawczość • Zarządzanie środkami pieniężnymi • Zarządzanie sferą podatkową • Zarządzanie sferą ubezpieczeniową • Windykacja należności • Controlling • Budżetowanie
13. Zarządzanie bezpieczeństwem	<ul style="list-style-type: none"> • Ochrona fizyczna • Ratownictwo i ochrona przeciwpożarowa • Bezpieczeństwo teleinformatyczne • Bezpieczeństwo informacji • Obsługa przepustek • Ewidencja ruchu osobowego i samochodowego na terenie ZMPG • Realizacja zadań na rzecz obronności kraju
14. Zarządzanie relacjami zewnętrznymi	<ul style="list-style-type: none"> • Budowanie relacji inwestorskich • Zarządzanie relacjami z właścicielami • Zarządzanie relacjami z innymi interesariuszami • Zarządzanie aspektami prawnymi • Zarządzanie aspektami środowiskowymi • Public Relations
15. Zarządzanie zmianą	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie zmianą

16. Zarządzanie organizacją	<ul style="list-style-type: none"> • Obsługa władz spółki • Obsługa prawna spółki • Formalizacja organizacyjna (tworzenie i monitorowanie regulacji wewnętrznych) • Organizacja obiegu dokumentów • Transport wewnętrzny • Gospodarka materiałowa • Utrzymanie czystości • Bezpieczeństwo i higiena pracy • Ochrona zdrowia • Zarządzanie relacjami z podmiotami zależnymi • Zarządzanie procesami
-----------------------------	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu APQC.

Identyfikując procesy w ZMPG ostatecznie podzielono je na procesy:

- zarządcze,
- podstawowe,
- pomocnicze.

Do procesów zarządczych zakwalifikowano 5 kategorii: (1), (2), (14), (15) i (16). Wśród procesów podstawowych wyróżniono również 5 kategorii: (3), (4), (5), (7) i (9). Natomiast ostatnia grupa procesów pomocniczych składa się z 6 kategorii: (6), (8), (10), (11), (12) i (13).

Zakończenie

Analizując przedstawioną propozycję identyfikacji i klasyfikacji procesów realizowanych w badanym podmiocie należy stwierdzić, że zarządzanie oparte na procesach nie będzie możliwe bez odpowiedniego narzędzia informatycznego, w którym zdefiniowany będzie system prawidłowego pomiaru wyodrębnionych procesów. Konstruowany system pomiaru wyników powinien dotyczyć wszystkich zidentyfikowanych procesów, niezależnie od ich wpływu na kreowanie wartości dodanej organizacji. Dodatkowo warto również zwrócić uwagę na to, aby zbiór przypisanych do procesów mierników wynikał z przyjętych kierunków strategicznych i miał charakter wielowymiarowy, a więc opisywał rzeczywistość z kilku perspektyw. Narzędziem, które spełnia te oczekiwania i strategicznie może wesprzeć zarządzanie procesami w organizacji jest zrównoważona karta wyników opisująca misję i strategię organizacji w celach pogrupowanych w różnych perspektywach (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju).

Literatura

1. Armisted C., Rowland P. (1996), *Managing Business Processes*, Wiley and Sons, Chichester.
2. Auksztol J., Chomuszek M. (2012), *Modelowanie organizacji procesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Brandt T.M., Levine S.P., Gouroux J.R. (1999), *Application of Activity Based Costing Management*, Professional Safety nr 01.
4. Cokins G. (1996), *Activity Based Cost Management. Making It Work*, Irwin Professional Publishing, Chicago.
5. Davenport T.H. (1993), *Process innovation. Reengineering. Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press.
6. Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
8. Grzelakowski A. (1983), *Rynki usług portowych (funkcjonowanie, wartościowanie, regulacja)*, Wydawnictwo UG. Rozprawy i monografie nr 43, Gdańsk.
9. Grzelakowski A., Matczak M. (2006), *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem portowym. Podstawowe zagadnienia*, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia.
10. Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
11. Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Kaplan R.S., Cooper R. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Kaplan R.S. i Cooper R. (2000), *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
14. Leahy T. (1999), *The A to Z of ABC Dictionaries*, Business Finance nr 12.
15. Maleszka A. (2000), *Wprowadzenie do statystycznego zarządzania procesem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
16. Managenelli R., Klein M. (1998), *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa.
17. Miller J.A. (2000), *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa.
18. Müller R., Rupper P. (2000), *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.

19. Miller J.G., Vollman T.E. (1985), *The Hidden Factory*, Harvard Business Review nr 5.
20. Porter M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
21. Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 29 maja 2012 roku w sprawie ustalenia granicy portu morskiego w Gdańsku od strony morza, redy i łądu, Dz. U. z 2012 roku, Nr 0, poz. 650.
22. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z 31 sierpnia 2010 roku w sprawie określenia akwenów portowych oraz ogólnodostępnych obiektów, urządzeń i instalacji wchodzących w skład infrastruktury portowej dla każdego portu o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej, Dz. U. z 2010 roku, Nr 169, poz. 1139.
23. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 9 grudnia 2002 roku w sprawie określenia obiektów, urządzeń i instalacji wchodzących w skład infrastruktury zapewniającej dostęp do portu o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej, Dz. U. z 2003 roku, Nr 4, poz. 41.
24. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o portach i przystaniach Morskich, Dz. U. z 1997 roku, Nr 9, poz. 44 z późn. zm.
25. Szwanowski S. (2000), *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty identyfikacji i klasyfikacji procesów w przedsiębiorstwie. W pierwszej części artykułu autor przedstawił teoretyczne aspekty związane z terminem „proces”. Druga część poświęcona została identyfikacji i klasyfikacji procesów w świetle zapisów literatury przedmiotu. Natomiast w ostatniej, trzeciej części, przedstawione zostało studium przypadku identyfikacji i klasyfikacji procesów realizowanych w podmiocie zajmującym się zarządzaniem portem morskim.

Słowa kluczowe

proces, działanie, identyfikacja

Identification and classification processes in a company (Summary)

The aim of the article is to present essence of identification and classification processes in a company. In the first part of the article author presented theoretical aspects of process definition referred in literature. The second part is devoted to identification and classification processes. The last part concerns case study of identification and classification processes in a company that runs a business in a seaport.

Keywords

process, activity, identyfication