

Kazimierz Perechuda

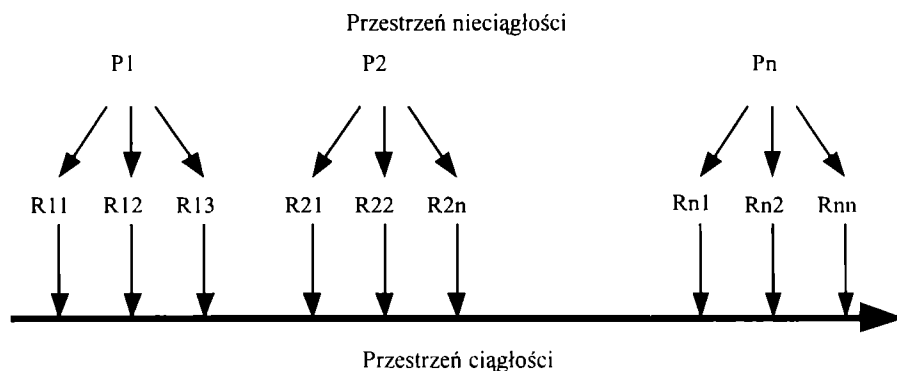
COACH PROCESU GŁÓWNEGO JAKO ANTIDOTUM NA ROZCIĄGANIE ŁAŃCUCHÓW WARTOŚCI PROCESÓW CZĄSTKOWYCH

1. Wstęp

W zarządzaniu procesami mamy do czynienia z dziwną, dualistyczną sprzecznością (rys. 1):

- procesy, w założeniu projektantów, mają charakter **ciągły**, natomiast
- właściciele, zarządcy i pozostały personel obsługujący procesy „wstrzeliwiają” się w proces w sposób **fragmentaryczny**.

Pojawia się więc następujący dylemat: czy człowiek rzeczywiście, w całości wyznacza charakter, strukturę, zakres, długość procesów, czy też procesy, zwłaszcza w fazie dojrzałości i spadku, determinują zachowania, działania i systemy wartości pracowników organizacji (rys. 2).

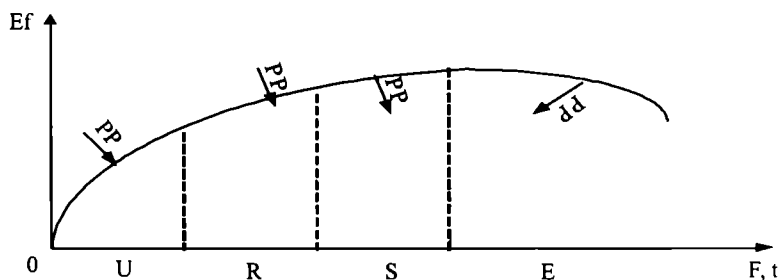


Legenda:

P_1, P_2, P_n – pracownicy,
 R_{11}, R_{12}, R_{nn} – role organizacyjne.

Rys. 1. Zderzenie przestrzeni ciągłości i nieciągłości w zarządzaniu procesami

Źródło: opracowanie własne.



Legenda:

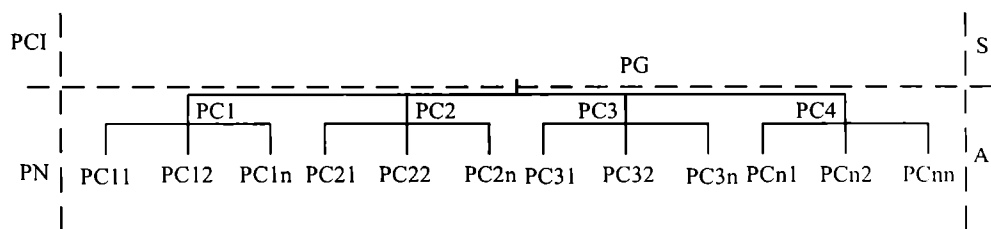
- P – proces,
- PP – pracownicy procesowi,
- Ef – efektywność procesu,
- F – fazy cyklu życia procesu,
- U – uruchomienie procesu,
- R – rozwój procesu,
- S – stabilizowanie procesu,
- E – eliminowanie procesu.

Rys. 2. Determinanty oddziałujące w poszczególnych fazach cyklu życia procesu

Źródło: opracowanie własne.

2. Ciągłość a nieciągłość procesów

Nawet najprostszy proces, po przejściu fazy inicjalizacji i uruchomienia (rys. 2), podlega silnym tendencjom do jego mnożenia na podprocesy pierwszego, drugiego i n-tego rzędu. O dziwo, owe procesy komplikowania i dramatycznego rozrostu procesów cząstkowych dokonują się w ramach paradygmatu doskonalenia i rozwo-



Legenda:

- PG – proces główny,
- PC – procesy cząstkowe,
- PCI – proces ciągły,
- PN – procesy nieciągłe,
- S – synteza procesu,
- A – analiza procesu.

Rys. 3. Procesy ciągłe i nieciągłe

Źródło: opracowanie własne.

ju (rys. 2) procesu głównego, co powoduje jego „zanikanie”, poprzez nieustanne klonowanie procesów wspierających (rys. 3). Szlachetna idea mapowania wszystkich procesów w firmie sprzyja, wbrew pozorom, nieciągłości zdarzeń gospodarczych, poprzez zbytne rozdrobnienie procesów cząstkowych. Dążenie do kompatybilności procesów cząstkowych nie rozwiązuje tego dylematu, ponieważ pracownicy procesowi stopniowo tracą z pola widzenia istotę i treść procesu głównego.

3. Synteza procesów

Założyć można, że w ramach szczytnego hasła ekologów: „powrotu do natury”, część procesów gospodarczych, społecznych, kulturowych i religijnych podlegać będzie tendencjom scalającym.

Istotą syntezy rozproszonych procesów cząstkowych jest ich ponowne inkorporowanie (rys. 4) do procesu głównego obsługiwanego przez jedną osobę. Możliwe to jest obecnie w małych firmach, zwłaszcza o charakterze rodzinnym. Ponadto w zakresie specyficznych usług zdrowotnych, wypoczynkowych, turystyczno-rekreacyjnych, agrobiznesu ekologicznego itp. (tab. 1), z punktu widzenia wymagań, systemu wartości i oczekiwań tzw. klienta postmodernistycznego sprzedaje się proces główny, którego współtwórcą jest jego nabywca.

Tabela 1. Synteza i analiza procesów w kontekście zachowań klientów postmodernistycznych

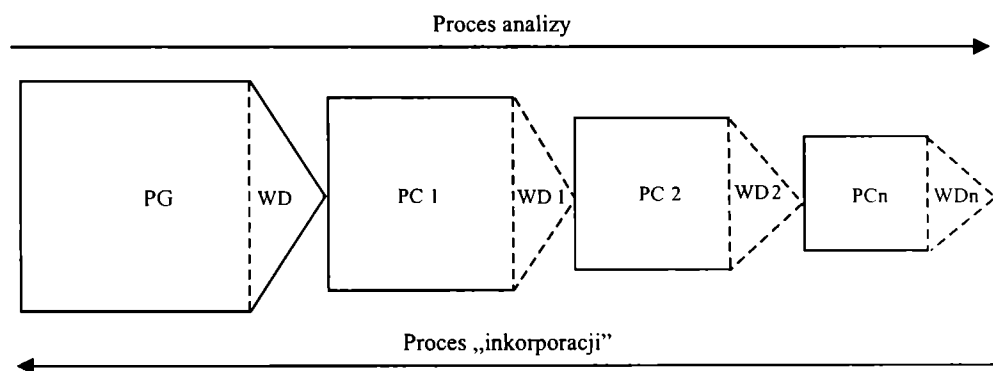
Usługi zdrowotne	Procesy	
	synteza	analiza
	sprzedaż procesu głównego	sprzedaż procesów cząstkowych
	medycyna niekonwencjonalna (chińska, tybetańska i in.)	medycyna zachodnia
Stomatologia	tradycyjny, jednoosobowy zakład dentystyczny	klinika stomatologiczna
Turystyka	indywidualna (np. agroturystyka)	masowa
Żywność	ekologiczna	farmy wielkoprzemysłowe
Opieka nad dzieckiem	wychowanie w domu	żłobki, przedszkola
Leczenie	samoleczenie	wyspecjalizowane kliniki, szpitale, sanatoria, przychodnie
Edukacja	elitarna	masowa
Rozwój duchowy	ezoteryka	religie masowe (egzoteryka)
Uroda	usługi kosmetyczne w domu klienta	chirurgia plastyczna

Źródło: opracowanie własne.

4. Rozciąganie a skracanie procesów

Współcześnie mamy do czynienia z nadmiernym rozciąganiem procesów we wszystkich dziedzinach aktywności ludzkiej, co powoduje, że odbiorca finalnego produktu i usługi:

- czuje się zagubiony (np. w gąszczu przepisów kredytowych, gwarancyjnych, zdrowotnych, ubezpieczeniowych),
- skazany jest najczęściej na nieprzemyślane, przypadkowe, nieracjonalne wybory (np. klient w supermarkecie),
- nie jest w stanie samodzielnie ogarnąć całego procesu wytwórczego (np. kupuje w supermarkecie towary pod znakiem firmowym Tesco, Auchan, Ikea, nie znając rzeczywistego producenta).



Legenda:

PG – proces główny,
 PC_{1...n} – procesy cząstkowe,
 WD_{1...n} – wartość dodana.

Rys. 4. Rozciąganie procesu głównego – malejąca wartość dodana

Źródło: opracowanie własne.

Rozciąganie procesów (rys. 4) powoduje, że gdzieś po drodze ginie wartość dodana wielu procesów cząstkowych; klient ma kontakt albo z finalnym sprzedawcą, albo nie ma żadnego kontaktu (np. sprzedaż w Internecie).

5. Funkcje, role i zadania coacha procesu głównego

W wyniku syntezy procesów cząstkowych wzrasta znaczenie procesu podstawowego oraz jego pracowników procesowych.

Powinna się również zmienić rola właściciela procesu głównego, który powinien pełnić następujące funkcje:

- **pełna** obsługa procesu podstawowego,
- **monitorowanie** strumienia wartości generowanego przez proces podstawowy,
- **zapobieganie** rozdrobnieniu procesu głównego na procesy częściowe,
- **inkorporowanie** do procesu głównego rozproszonych procesów częściowych,
- **włączanie** klientów do obsługi procesu głównego.

W ten sposób właściciel procesu głównego staje się jego **coachem**¹, czyli aktorem organizacyjnym, odgrywającym następujące role:

- koordynatora,
- nawigatora,
- doradcy,
- trenera.

Do **zadań coacha** należy:

- monitorowanie popytu, zwłaszcza ze strony klienta indywidualnego,
- ustalenie sprzężeń zwrotnych między coachem a klientami uczestniczącymi w procesie głównym,
- trening nowych zachowań „nabywców” procesu głównego,
- stabilizowanie u klientów i pracowników procesowych nowych systemów wartości.

Głównym celem coacha jest uruchomienie samopowielającego się rezonansu poznawczego, zachęcającego, zwłaszcza potencjalnych klientów, do uczestnictwa we współtworzeniu strumienia wartości („być, a nie mieć”) procesu głównego.

6. Podsumowanie

1. Współczesne procesy gospodarcze uległy nadmiernemu wydłużeniu.
2. Rozciągające się procesy generują malejące przyrosty wartości dodanej.
3. Anonimowość procesów częściowych nie odpowiada oczekiwaniom i systemom wartości klientów postmodernistycznych.
4. Synteza procesów uruchamia nowe rezerwy wartości dodanej, zwłaszcza w małych firmach.
5. Pojawia się nowy aktor organizacyjny: coach procesu głównego.
6. Uczestnictwo klientów w procesie głównym generuje narastające strumienie wartości.
7. Uruchomienie samopowielającego się rezonansu poznawczego jest głównym zadaniem coacha procesu głównego.

¹ Termin *coach* wywodzi się z nauk o sporcie. Ostatnio zyskuje dużą popularność w naukach o zarządzaniu.

Literatura

- Perechuda K., Telec Z., *Identyfikacja łańcucha wartości Biur Informacji Gospodarczej (BIG) w Polsce*, [w:] *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, nr 5, Bydgoszcz 2006, s. 81-85.
- Perechuda K., Telec Z., *Rozciąganie łańcuchów wartości Biur Informacji Gospodarczej (BIG)*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja w zintegrowanej Europie. Koncepcje i narzędzia zarządzania wobec wyzwań i zagrożeń*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie oraz TNOiK Zarząd Główny, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa 2006, s. 293-301.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, AE, Wrocław 2005.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1998.

COACH OF THE BASIC PROCESS AS THE ANTIDOTUM TO SMALL ADDED VALUE OF THE PART PROCESSES

Summary

In the paper are presented:

- the dilemma of the continuity and discontinuity in the process management,
- the value of the synthesis of the processes,
- the life cycle of the processes,
- the function, role and tasks of the coach of the basic process.

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda jest kierownikiem Katedry Zarządzania Informacją i Wiedzą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (profesorem), e-mail: zi_ziw@credit.ae.wroc.pl, oraz Zakładu Organizacji i Zarządzania Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu (profesor), e-mail: katedra.sportu@awf.wroc.pl.