

Wojciech Cieśliński

METODOLOGIA PROCESUALIZACJI ZARZĄDZANIA – MIĘDZY EFEKTYWNOŚCIĄ A ELASTYCZNOŚCIĄ

1. Wstęp

W pracy przedstawiono zagadnienia procesualizacji zarządzania, w tym metodologię procesualizacji i jej operacjonalizację w postaci analizy procesowej dojrzałości przedsiębiorstwa (PDP).

Metodologia procesualizacji wskazuje na sposoby postępowania umożliwiające dokonanie efektywnego przejścia od organizacji o strukturze funkcjonalnej, przez struktury procesowe, do sieci gospodarczych.

Metodologia procesualizacji zarządzania jest opisem koncepcji badawczej, wskazującym na logicznie uzasadniony tok postępowania, zmierzający do zaprojektowania, wdrożenia i monitorowania przebiegu procesów w organizacji. Jest to krytyczna teoria metod i koncepcji zarządzania, ze szczególnym wglądem na problemy wdrożenia systemów zarządzania informacją, jakością i efektywnością.

Podstawą operacyjną założeń metodologicznych jest procesowa dojrzałość przedsiębiorstwa (PDP), w której wskazuje się na krytyczne obszary niezbędne w rozwoju struktur procesowych i systemów zarządzania.

Zakłada się, że w zależności od poziomu procesualizacji przedsiębiorstwa łatwiej wprowadzają zmiany organizacyjne oraz wdrażają nowoczesne metody zarządzania w obszarze zarządzania informacją, jakością i efektywnością.

Dalej przedstawiono następujące zagadnienia: procesualizację zarządzania, metodologię procesualizacji, analizę procesowej dojrzałości przedsiębiorstwa (PDP) oraz refleksje końcowe w postaci nowych pytań badawczych.

2. Procesualizacja zarządzania

Procesualizacja¹ zarządzania stanowi przejściowy okres zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Stosowane w jej obszarze metody z jednej strony pomagają na „odmrożenie” zastanych struktur, z drugiej strony stanowią istotny czynnik dalszego rozwoju przedsiębiorstw w kierunku bardziej elastycznych sieci gospodarczych (zob. [Krawiec 2005, s. 128-136; Niedzielska, Dudycz, Dyczkowski (red.) 2002, s. 21-22].

Przejście z organizacji o strukturze funkcjonalnej do procesowej, a tym samym stworzenie możliwości dalszej transformacji w kierunku struktur sieciowych jest możliwe przez przejściowe funkcjonowanie w strukturze procesowej. Model opisany przez Perechudę [Perechuda 2005, s. 96] obejmuje zasadnicze etapy transformacji polskich przedsiębiorstw² i jest oparty na metodologii, która zakłada, że organizacje muszą ewoluować w kierunku sieci, aby poprawić swoją konkurencyjność [Perechuda 2005, s. 97].

Procesualizacja za przedmiot swoich badań bierze organizację i system zarządzania jako system komunikatywny, system ciągłej niekończącej się semiozy, czyli identyfikowania znaków, ich interpretacji i ostatecznie nadawania znakom znaczenia [Cieśliński 2004, s. 13]. Bada zatem organizację przede wszystkim z perspektywy informacji i jej efektywności [Kubiak, Korowicki (red.) 1999; Romanowska, Trocki (red.) 2004] oraz badania efektywności [Niedzielska, Dudycz, Dyczkowski (red.) 2002].

Zakłada się, że procesualizacja [Cieśliński 1996] to budowa struktur i systemów zarządzania, opartych na ustrukturalizowaniu działań, w sposób umożliwiający *explicite* definiowanie kosztów działań, weryfikowanie i identyfikowanie wartości działań z perspektywy klienta oraz budowanie racjonalnych więzi informacyjnych, technologicznych, służbowych i funkcjonalnych na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Wysoce ustrukturalizowane działania wymagane są na poziomie operacyjnym. Na poziomie strategicznym celem jest uzyskanie takiego poziomu uprocesowania, który będzie mógł być nazwany elastycznym.

Na tym tle metodologia procesualizacji polega na dostarczaniu wiedzy na temat sposobów zarządzania transformacją, której jednostką ontyczną jest proces wdrożenia zmian organizacyjnych, systemów jakości oraz przede wszystkim nowoczesnych technologii informacyjnych [Durlik 1996].

3. Metodologia procesualizacji

W perspektywie metodologicznej procesualizacja obejmuje trzy obszary:

1) transformację i zmiany w kierunku nowoczesnych struktur,

¹ Przedmiotem świata realnego w nauce o bytach – ontologii (Lipiec, Ingarden) są, obok rzeczy, oddziaływania. W organizacji oddziaływania (emisja materii, energii i informacji) wewnątrz nazywane są procesami, na zewnątrz – zdarzeniami. Procesy powodują zmiany własności rzeczy [Krzyżanowski 1994, s. 113], zdarzenia zaś wywołują zmiany w przebiegu procesów.

² Te etapy wskazują na kierunek rozwoju przedsiębiorstw od dominacji funkcji, przez dominację procesów, do dominacji zdarzeń, gdzie przedsiębiorstwa budują swoje organizacje jako wirtualne sieci korporacyjne [Perechuda 2005, s. 95-99].

2) wdrożenie nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania opartych na podejściu procesowym (TQM, Lean Management, BPR, BSC, CRM, SCM, ISO i inne),

3) wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania informacją, w tym:

a) zintegrowanych systemów informatycznych klasy MRP II i ERP,

b) systemów wspomagania decyzji,

c) systemów informacyjnych w obszarach funkcjonalnych (kadry, płace, księgowość, finanse, marketing, logistyka, inne).

Metodologia procesualizacji odpowiada m.in. na pytanie, jakiego poziomu uproszczenia wymaga przedsiębiorstwo w celu poprawy efektywności?

O orientacji procesowej przedsiębiorstw piszą McCormack i Johnson w swojej książce „Business Process Orientation. Gaining the E-Business” [2001, s. 53], wskazując na cztery fazy dojrzałości: przypadkowej, definicyjnej, orientacyjnej i zarządzania procesami. A zatem metodologia procesualizacji to inaczej poziom uproszczenia struktur i systemów zarządzania [Szumowski 2005], w ramach których stosowane są określone metody i techniki zarządzania: od ogólnych (heurystycznych), przez specyficzne (mapowanie procesów) i zalgorytmizowane, czyli wspomagane komputerowo narzędzia, wykorzystujące modele referencyjne (czyli wiedzę wbudowaną w programy informacyjne), umożliwiające dopasowanie się do potrzeb i oczekiwań przedsiębiorstwa. Do tych narzędzi należą m.in. IGrafx i ARIS, z pomocą których można zaprojektować, zmapować i monitorować przebiegi procesów [Kubiak, Korowicki (red.) 1999, Kasprzak (red.) 2005].

Badania autora wskazują, że można przyjąć trzy poziomy procesualizacji. Pierwszy, najniższy, obejmuje zidentyfikowanie procesów, ich przebiegów w obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa oraz identyfikację i opis map relacji [Oblój 1998]. Drugi poziom procesualizacji to identyfikacja i opis procesów w układzie poziomym oraz dostosowanie struktur i systemu zarządzania do poziomej koordynacji działań. Trzeci poziom procesualizacji jest przygotowaniem przedsiębiorstwa do budowy struktur sieciowych i wirtualnej organizacji działań. Polega on na tym, że przedsiębiorstwo, działając w układzie zdarzeniowo-punktowym, pod presją wyłącznie czynników zewnętrznych, zmuszone jest budować struktury i systemy działań z wykorzystaniem informatycznych systemów wspomagania decyzji oraz systemów telekomunikacyjnych umożliwiających szybkie dzielenie się wiedzą w organizacji. Ten poziom procesualizacji można określić jako elastyczną efektywność. Oznacza to, że procesualizacja obejmuje system przepływu informacji, danych i wiedzy w wirtualnych sieciach gospodarczych w czasie rzeczywistym oraz monitorowanie w tym systemie efektywności. Predykatem wysokiego poziomu procesualizacji w strukturach sieciowych i wirtualnych systemach gospodarczych jest ściśle powiązanie systemu motywacyjnego z efektywnością [Niedzielska, Dudycz, Dyczkowski (red.) 2002]³.

³ W. Szumowski opisuje orientację procesową w zarządzaniu administracją, cytując: Leavitta, Petersa, Watermana, Philipsa, Clarka, Galbraitha, Hammera, Osterle, Grajewskiego, McCormacka, Rummlera, Brache’a, Harringtona, Majrzak, Wang, Davenport, Adaira, Murraya, Corringana, Manganellego, Kleina, Hammera, Stanton [Szumowski 2005, s. 15, 16].

Metodologia procesualizacji, wykorzystująca przede wszystkim metody i techniki zarządzania informacją, musi uwzględniać również interpretatywną koncepcję organizacji i zarządzania. Cechą charakterystyczną tej koncepcji jest ciągły proces semiozy czy też negocjacji znaczeń [Sułkowski 2005, s. 130], występujący w zarządzaniu procesami.

W tab. 1 wskazuje się na triadę modelu metodologii procesualizacji wyznaczoną przez naukę o znaku (semiologię), naukę o systemach i naukę o sprawności działania (prakseologię).

Tabela 1. Model metodologii procesualizacji

Zdarzenie	Proces	Wynik
Znak	Interpretacja	Znaczenie
Wejście	Przebieg	Wyjście
Cel	Przejsście	Efekt
Energia	Informacja	Materia

Źródło: opracowanie własne.

Zdarzenie, jako czynnik zewnętrzny do przedsiębiorstwa, aktywuje proces, który z kolei generuje określony wynik. W perspektywie semiologicznej każde zdarzenie jest znakiem, jaki należy zinterpretować w celu efektywnego zorganizowania przebiegu procesów, którego konsekwencją jest wynik w postaci „znaczenia”. Materializacja znaku w znaczenie, czyli zinterpretowanie wyniku przebiegu procesu, stanowi punkt wyjścia do dalszej interpretacji i działania. Stąd metodologia procesualizacji z perspektywy interpretatywnego nurtu zarządzania [Sułkowski 2005] to przede wszystkim badanie organizacji jako procesu semiozy, czyli triady według Peirce’a: znak, interpretacja, znaczenie [*Filozofia...* 1987, s. 482-483].

Reasumując, metodologia procesualizacji musi uwzględniać sprawność, czyli poziomy uproszczenia przedsiębiorstwa (PDP), które warunkują elastyczne i efektywne działania całego przedsiębiorstwa.

Operacyjnym przejawem budowy metodologii procesualizacji jest identyfikacja procesowej dojrzałości przedsiębiorstwa (PDP), wskazującej na krytyczne czy też kluczowe elementy procesualizacji, umożliwiające efektywne wprowadzanie zmian w celu poprawy efektywności zarządzania jakością i informacją w przedsiębiorstwie.

Poniżej autor przedstawia założenia metodologiczne identyfikacji procesowej dojrzałości przedsiębiorstwa (PDP). Za pomocą kwestionariusza wywiadu oraz ankiety zdiagnozowano 22 duże przedsiębiorstwa, w których wdrażano struktury procesowe, oraz 44 małe i średnie przedsiębiorstwa. W przypadku pierwszej grupy przedsiębiorstw badania miały charakter projektowo-wdrożeniowy, a w przypadku drugiej grupy badania miały charakter deklaracyjny.

3.1. Procesowa dojrzałość przedsiębiorstw (PDP)

Wskazuje się na cztery fazy procesowej dojrzałości przedsiębiorstwa (PDP).

1. Nieuświadomione, dynamiczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, tzn. w przedsiębiorstwie funkcjonują procesy, ale nikt o nich nie mówi.

2. Świadomość występowania procesów.

3. Identyfikacja i nazwanie procesów.

4. Zarządzanie procesami [Kasprzak (red.) 2005, s. 36-40].

Tak naprawdę o dojrzałości procesowej można mówić wyłącznie od drugiej fazy. W związku z tym PDP składa się z trzech faz.

1. Świadomej – istnieje świadomość występowania procesów w przedsiębiorstwie (mówi się o nich).

2. Definitywnej – następuje identyfikacja i nazwanie procesów.

3. Rzeczywistej – planowe organizowanie i kontrolowanie przebiegu procesów (faktyczne, a nie deklaratywne wpływanie na ich przebieg).

Poniżej przedstawiono strukturę PDP w postaci listy kontrolnej, umożliwiającej identyfikację kluczowych elementów PDP. Odpowiedź twierdząca na pkt. 1-5 sytuuje przedsiębiorstwo w pierwszej fazie PDP, czyli fazie świadomości, na pkt. 6-8 w fazie definitywnej, a odpowiedzi twierdzące na pozostałe punkty listy sytuują przedsiębiorstwo w trzeciej fazie PDP, czyli rzeczywistej.

Lista kontrolna

1. Wiem, jak przebiegają procesy pionowe w obszarach funkcjonalnych.
2. Czy istnieje formalny zapis przebiegu tych procesów?
3. Wiem, jakie relacje występują między komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa.
4. Czy istnieje formalny zapis tych relacji?
5. Wiem, jak przebiegają procesy poziome.
6. Jest formalny zapis przebiegu procesów w postaci map.
7. Przedsiębiorstwo realizuje szkolenia w tzw. zespołach procesowych.
8. W regulaminie organizacyjnym przedsiębiorstwa są wskazane osoby odpowiedzialne za przebieg procesów i ich efektywność.
9. Jest opracowany system wskaźników oceny efektywności przebiegu procesów.
10. System motywacyjny jest powiązany z efektywnością przebiegu procesów.
11. Źródła i nośniki informacji, danych i wiedzy są znane i wykorzystywane.
12. Procesy planowania, realizacji i kontroli procesów są koordynowane.
13. Czy koordynacja procesów jest wspomagana narzędziami informatycznymi?
14. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa bazuje na preferowaniu zachowań, umożliwiających monitorowanie zadowolenia klienta, w tym klienta wewnętrznego.
15. Kierownik procesu jest tak samo ważny jak kierownik funkcjonalny.
16. Istnieją zapisy w regulaminie organizacyjnym przedsiębiorstwa, dotyczące władzy w organizacji, uwzględniające preferencje z pkt. 15.

17. Procesy w przedsiębiorstwie obejmują wszystkie ogniwa łańcucha wartości.
18. „Procesy” są outsourcingowane i/lub sprzedawane.
19. Czy organizacja procesów traktowana jest jako wartość niematerialna i prawna w bilansie przedsiębiorstwa?

4. Zakończenie

Metodologia procesualizacji to wskazanie na metody i techniki procesualizacji zarządzania, w tym na metody ogólne i specyficzne oraz zalgorytmizowane. Podstawą metodologiczną procesualizacji jest definiowanie poziomu procesowej dojrzałości przedsiębiorstwa (PDP). W zależności od fazy PDP sprawność metodologiczna procesualizacji jest uwarunkowana również poziomem rozwoju struktur organizacyjnych. W strukturach funkcjonalnych poziom uproszczenia jest wysoki w poszczególnych obszarach funkcjonalnych. Uproszczenie dotyczy jednak układu horyzontalnego (pionowego), co w znacznym stopniu usztywnia funkcjonowanie organizacji. Struktury procesowe odmrażają układ funkcjonalny poprzez „przełamywanie” barier występujących w zastanych strukturach funkcjonalnych, które powoli przejmują rolę usługodawcy dla innych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Stąd elastyczność takich struktur jest większa i wzrasta efektywność działań przedsiębiorstwa. Procesualizacja zarządzania jest etapem przejściowym rozwoju przedsiębiorstw w kierunku sieci. Stanowią one docelowy kierunek rozwoju przedsiębiorstw, działając w układzie zdarzeniowo-punktowym, czyli w układzie, który wymusza na przedsiębiorstwie działanie całkowicie podporządkowane czynnikom zewnętrznym, jakie pojawiają się w otoczeniu [Perechuda 2005, s. 96].

Metodologię procesualizacji można podzielić na trzy grupy. Pierwsza to grupa miękkich metod, druga to grupa twardych sposobów procesualizacji, trzecia to metody z obszaru zarządzania projektami, czyli takie, które umożliwiają efektywne wdrożenie koncepcji. Poszczególne metodologie można określić według schematu: metody heurystyczne, metody zalgorytmizowane i metody zarządzania projektami. Metody heurystyczne to miękkie metody procesualizacji, do których należy zaliczyć coaching i analizę semiologiczną. Do metod zalgorytmizowanych należą: Aris Tools, iGrafx. Do trzeciej grupy należy zaliczyć informatyczne programy zarządzania organizacją projektów, umożliwiające efektywne wdrożenie zmian.

Literatura

- Cieśliński W., *Model aplikacji metod heurystycznych w decyzjach strategicznych*, [w:] *Decyzje strategiczne*, red. R. Krupski, K. Perechuda, AE, Wrocław 1996.
- Cieśliński W., *Semiologia sieci wirtualnych*, [w:] red. E. Niedzielska, K. Perechuda, *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, AE, Wrocław 2004.
- Durlik I., *Inżynieria zarządzania*, Placet, Warszawa 1996.

- Filozofia a nauka, zarys encyklopedyczny*, PAN, Warszawa 1987.
- Kasprzak T. (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa 2005.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 1999.
- Kobielski J.G., *Strategia. Obsługa procesów pracy*, IDG, Warszawa 1998.
- Krawiec F.F., *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa 2005.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1994.
- Kubiak B., Korowicki A. (red.), *Human Computer Interaction*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1999.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1997.
- Niedzielska E., Dudycz H., Dyczkowski M. (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 955, AE, Wrocław 2002.
- Niedzielska E., Perechuda K. (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, AE, Wrocław 2004.
- Oblój K., *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Osterle H. Winter R., *Business Engineering*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2000.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- Przybyła M., *Zarządzanie w praktyce*, Zarządzanie i Marketing nr 13, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 825, AE, Wrocław 1999.
- Romanowska M., Trocki M. (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004.
- Sulkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Szumowski W., *Orientacja procesowa w zarządzaniu placówką administracji samorządowej*, AE, Wrocław 2005 (autoreferat rozprawy doktorskiej).

METHODOLOGY OF PROCESSUALIZATION OF MANAGEMENT – BETWEEN FLEXIBILITY AND EFFICIENCY

Summary

In the paper the author describes new directions for enterprise management. He presents methodology of processualization on the background of transformation in Polish enterprises. The processualization of management is a transitional period of changes in functioning of enterprises. The methods used in this area help, firstly, to "unfreeze" the structures, secondly they are the essential ingredient for further development of an enterprise towards more flexible economic networks.

Dr Wojciech Cieśliński jest adiunktem w Zakładzie Organizacji i Zarządzania w Sporcie Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu; e-mail: wcieśliński@op.pl; cieslin@awf.wroc.pl; tel. (071) 347 33 48.