

Zarządzanie procesowe. Problemy metodologiczne

Przejdź do produktu na ksiegarnia.beck.pl

Od Autora

Celem książki jest przedstawienie kompleksowego ujęcia badawczego w zakresie węzłowych problemów metodologicznych zarządzania procesowego. Niniejsza koncepcja została odniesiona do procesów wytwórczych, jakie powszechnie występują w działalności gospodarczej. Podkreślono przy tym możliwość stosowania prezentowanej metodologii w racjonalizacji funkcjonowania instytucji sektora publicznego. Również podejście procesowe i szczegółowe metodyki mogą być wykorzystane w sferze makrosystemowej.

Zarządzanie procesowe rozumiane w znaczeniu ramowym to obszar wiedzy i praktycznej działalności menedżerskiej, która dotyczy organizacji skonfigurowanych w wielorakich układach dynamicznych, z uwzględnieniem następujących aspektów: funkcjonalnego oraz instrumentalnego. Wyróżnione aspekty stanowią specyficzny kontekst metodologiczny, ukierunkowujący wykładnię zarządzania procesowego organizacjami (podmiotami).

Aspekt funkcjonalny wskazuje na czynnościowy sens zarządzania procesowego i jest określony w wąskim i szerokim zakresie. Wąski zakres charakteryzuje podejście funkcjonalne, właściwe dla zadań standardowych, które dotyczą funkcji realizowanych w procedurach ramowych i roboczych (będących procesami odcinkowymi). Natomiast wymiar szerokozakresowy odnosi się do zintegrowanych układów procesów generalnych, podstawowych lub obsługowych i specjalistycznych. Odznaczają się one złożonością struktury, zróżnicowaniem sprzężeń sterująco-regulacyjnych i rozbudowanym łańcuchem wartości.

Inny sens ma aspekt instrumentalny. Z tego punktu widzenia wskazuje się na środki, jakie należą do zbioru narzędzi fundamentalnych i operacyjnych stosowanych w zarządzaniu procesowym. Są to przede wszystkim kanony i metody badawcze, strategie i struktury, zawierające się w metodologii definiowanej w znaczeniu pragmatycznym. Trzeba przy tym podkreślić, iż w zarządzaniu procesowym trwale miejsce zajmują metody organizatorskie, diagnostyka ekonomiczno-finansowa, algorytmy i programy komputerowe, ale zarazem zmieniła się i udoskonalila metodologia zarządzania. Powstały nowe lub zmodyfikowane podejścia i koncepcje badawcze, jak również szczegółowe instrumenty analityczne.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na problem metodologiczny, jaki jest podnoszony w pracach teoretycznych, a także w praktyce zarządzania. Jest to problem relacji między podejściem funkcjonalnym a podejściem procesowym. Podejść tych nie należy traktować w sposób opozycyjny, ale ujmować na zasadzie komplementarności. Podejście funkcjonalne jest podbudową podejścia procesowego. Dotyczy to rozwiązań organizacyjnych, ale przede wszystkim implementacji metodologii zorientowanej procesowo.

Rozwiązania organizacyjne w podejściu procesowym charakteryzują się tym, iż formalne skonfigurowanie procesów i procedur następuje w trybie zadaniowym i sekwencyjnym. Konwencja ta w sferze empirycznej ma jednak zasadnicze ograniczenia stosowalności, albowiem przejście na wskazany wyżej model organizacyjny może powodować wzrost kosztów pracy (następuje zwiększenie obsady pracowniczej i powstawanie przerostów kadrowych). Stąd wynika dyrektywa praktyczna wdrażania elastycznych struktur procesowych i sieciowych (koordynacyjnych).

Implementacja metodologii o nachyleniu procesowym dotyczy natomiast koncepcji oraz instrumentów badawczych. Są to przykładowo modele systemowe, metody zarządzania procesami biznesowymi, metody zarządzania jakością, analiza wyników i dokonań, proces zarządzania łańcuchem wartości, strategie doskonalenia procesów wytwórczych. Metodologię zarządzania procesowego powinno się postrzegać przez pryzmat nurtu „industrial engineering” i szkołę procesu zarządzania (zwaną też uniwersalistyczną – H. Koontz). Ponadto współcześnie można wymienić takie obszary badawcze jak: rachunkowość zarządcza, zarządzanie marketingowe, wspomaganie informatyczne, zarządzanie informacjami i komunikacją, zarządzanie strukturami sieciowymi.

Całość tekstu składa się z sześciu rozdziałów, w których zawarto charakterystykę koncepcji zarządzania procesowego, systematyzację metod badawczych, przegląd własnych propozycji z zakresu formalizacji, modelowania, analizy diagnostycznej, projektowania, controllingu wyników oraz rozwoju działalności organizacji.

Rozdział pierwszy pt. *Podstawy koncepcji zarządzania procesowego* ma charakter wprowadzający w problematykę metodologiczną. Przedstawiono w nim analizę pojęciową, genezę, kanony zarządzania procesowego. Jako podstawowe kanony przyjęto orientację na klienta, planowanie i kontrolę procesów, standaryzację procesów, systemową koncepcję funkcjonowania organizacji (podmiotu), dojrzałość procesową, metodologię badań i wdrożeń. Niniejszy rozdział zamyka porównanie podejścia funkcjonalnego i procesowego oraz kwestia korelacji ujęcia statycznego i dynamicznego w zarządzaniu organizacjami.

Rozdział drugi pt. *Formalizacja zarządzania procesowego* zajmuje się interpretacją pojęcia procesu jako kategorii ogólnej, klasyfikacją procesów oraz formułą definiowania procesów w działalności zarządczej. W rozwinięciu tego rozdziału podano komponenty profilu działalności organizacji procesowej, omówiono architekturę procesów i strukturę zarządzania organizacją procesową. Ponadto zaprezentowano konfigurację procesów i procedur, mapowanie procesów, jak również układ treści przewodnika zarządzania procesowego.

Rozdział trzeci pt. *Modelowanie systemów zarządzania procesowego* jest poświęcony koncepcji metodologicznej opracowania rozwiązań modelowych i ich aplikacji. Przedstawiono ponadto kontekst modelu systemów zarządzania procesowego, a mianowicie, rozwinięty opis organizacji dziedziny działalności, klasyfikację instrumentów procesu zarządzania, formułę budowy modelu biznesu.

Rozdział czwarty pt. *Analiza diagnostyczna w zarządzaniu procesowym* jest napisany w postaci metodyki badawczej, opartej w znaczącym stopniu na podejściu ilościowym. Proponowana metodyka została ukierunkowana na zarządzanie procesowe w następujących zakresach: sprawności realizacji procesów (w kon-

wencji prakseologicznej), oceny funkcjonalności procesów, produktywności strukturalnej, oceny agregatywnej wyników realizacji procesów. W analizie diagnostycznej pomieszczono również ocenę poziomu bezpieczeństwa działalności w zarządzaniu procesowym.

Rozdział piąty pt. *Projektowanie i controlling wyników w zarządzaniu procesowym* obejmuje problematykę, w której w szczególności uwzględniono przebieg procesu projektowania, kontekst projektowy funkcjonowania procesów informacyjnych, analizę decyzyjną, ekonomiczną wykładnię ryzyka w projektowaniu procesów wytwórczych. W niniejszym rozdziale przedstawiono także model controllingu wyników, będący instrumentem wspomagającym kierownictwo podmiotu w ocenie efektywności procesu projektowania i procesu wdrożeniowego.

Rozdział szósty pt. *Badanie rozwoju działalności organizacji w zarządzaniu procesowym* dotyczy następującej tematyki: budowy modelu badania rozwoju, oceny zdolności rozwojowej działalności organizacji, trybu programowania rozwoju procesów wytwórczych. Wskazano ponadto na szczególne obszary badawcze programowania rozwoju, takie jak: zarządzanie wiedzą, kultura organizacyjna, zarządzanie jakością. Obszary te tworzą pewien kompleks determinant, które wpływają na prawidłowe funkcjonowanie podmiotu i jego agend, a zarazem poszerzają zakres zarządzania procesowego o badania nad ustaleniem kierunków rozwoju organizacji.

Książka jest przeznaczona dla tych odbiorców, którzy zajmują się metodologią zarządzania procesowego, ale także jest adresowana do kierownictw przedsiębiorstw, rad nadzorczych, konsultantów. Publikacja powinna być pomocna dla słuchaczy na kierunkach menedżerskich uczelni ekonomicznych i technicznych, jak również będzie przydatna w pracy zespołów badawczych.

W trakcie prac redakcyjnych nad tekstem korzystałem z życzliwości i znaczącej pomocy wielu osób. Winien jestem szczególne podziękowania pracownikom Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie: dr. Krzysztofowi Woźniakowi i mgr Katarzynie Szaflarskiej. Bez ich zaangażowania książka ta nie mogłaby się ukazać. Serdecznie dziękuję również za wyrozumiałość i cierpliwość Pani wydawcy Dorocie Ostrowskiej-Furmanek oraz Pani redaktor Barbarze Wardein.

[Przejdź do księgarni →](#)



ksiegarnia.beck.pl