

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE PROCESOWE A WSPÓLCZESNE KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu, a także w praktyce występuje obecnie wiele koncepcji i metod oraz prostych narzędzi, których celem jest rozwiązywanie różnorodnych problemów w ramach zarządzania całą organizacją lub też w jej wyodrębnionych obszarach funkcjonalnych. Zajmują się one pośrednio czy bezpośrednio procesami gospodarczymi¹, opierając się na różnych założeniach (orientacjach) służących do osiągnięcia różnych celów, a między nimi istnieją rozmaite, wzajemne powiązania i zależności.

W artykule starano się odpowiedzieć na pytania: czym jest podejście procesowe, a przede wszystkim: jakie relacje zachodzą między zarządzaniem procesami² a koncepcjami i metodami zarządzania obecnie stosowanymi w różnych organizacjach. Wskazano też na szczególne miejsce i rolę koncepcji controllingowej w integrowaniu różnych koncepcji i metod zarządzania zorientowanych na procesy w spójny system zarządzania organizacją. Ze względu na ograniczenia objętościowe w artykule zajęto się jedynie wybranymi koncepcjami i metodami.

2. Podejście procesowe i zarządzanie procesami

Podejście procesowe, zwane też orientacją procesową, jest traktowane wieloznacznie. Z jednej strony ujmowane jest bardzo wąsko. Tak jest w przypadku Polskiej Normy zrównującej je z zarządzaniem procesowym, co zaciera różnice między

¹ Procesy gospodarcze wiążą fragmentaryczne procesy cząstkowe „rozrzucone” po różnych funkcjach organizacji i ukierunkowują je na wymagania i oczekiwania klientów (ewentualnie grupy interesów).

² Prócz rozpowszechnionego w praktyce pojęcia „zarządzanie procesami” występuje tożsame z nim określenie „zarządzanie procesowe”. Uważa się, że lepiej oddaje ono istotę szerokiego znaczenia zarządzania procesami [*Leksykon zarządzania...* 2004, s. 670].

nimi [*Systemy zarządzania jakością...* 2001, s. 15]. Podejście procesowe uważa się też za warstwę ideową właściwego zarządzania procesami³. Stanowi ono wówczas swoistą filozofię zarządzania każdą organizacją (przedsiębiorstwem, instytucją), która stawia procesy i klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) w centrum zainteresowania zarządzających i pracowników. Zmieniając wyłączną orientację przedsiębiorstwa z funkcji na procesy, uzupełnia ono statyczne spojrzenie na organizację (tzw. zarządzanie strukturalne) spojrzeniem dynamicznym (tzw. zarządzaniem procesowym). Sprzyja to wzrostowi elastyczności i podatności na zmiany całej organizacji. Ponadto zakładając ciągłe doskonalenie nie tylko pojedynczych procesów, ale całej ich architektury, preferuje myślenie całościowe (systemowe), a nie fragmentaryczne (lokalne). Tworzy również warunki (stymuluje) do angażowania i integrowania różnych koncepcji i metod w zarządzaniu procesami⁴.

Tak rozumiane podejście procesowe konkretyzuje się w zarządzaniu procesami. Jest ono różnie definiowane. Na nasze potrzeby najogólniej oznaczać ono będzie planowanie zmian usprawniających procesy zachodzące w przedsiębiorstwie oraz kontrolę stopnia ich wprowadzania i stosowania. Szczególnie zarządzanie procesami zawiera identyfikowanie, analizowanie i ocenę, a także kształtowanie (projektowanie „nowych” i usprawnianie „starych”) procesów, kierowanie nimi, łącznie z kontrolą procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami [Delfmann, Reihlen 2003, s. 5; Nowosielski 2008, s. 19 i n.]. Cele zarządzania procesami sprowadzają się do możliwie najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów (zewnętrznych i wewnętrznych) z jednej strony, a z drugiej – do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa za pomocą skutecznie i efektywnie funkcjonujących procesów.

3. Procesowa orientacja w różnych metodach i koncepcjach zarządzania

Koncepcje i metody zarządzania zajmujące się pośrednio czy bezpośrednio procesami gospodarczymi można podzielić na trzy grupy⁵, tj.:

- **koncepcje planowania i sterowania**, wywodzące się w szczególności z koncepcji controllingowego zarządzania organizacją,

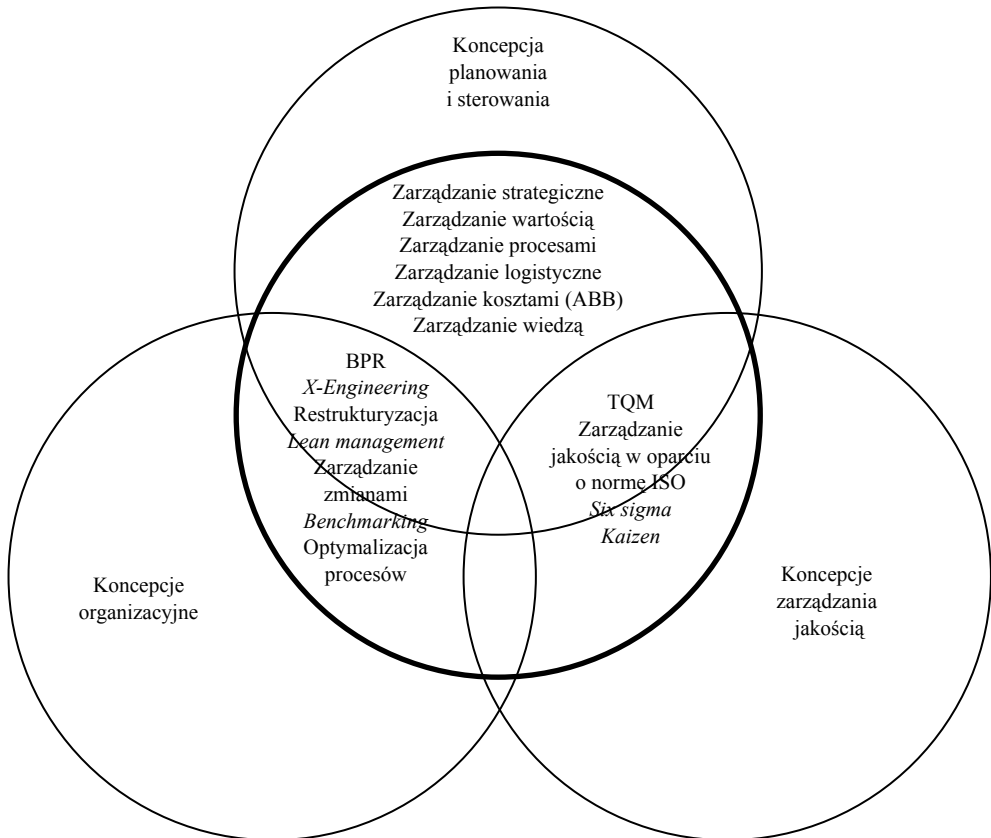
³ Według M. Trockiego jednym z powodów rozwoju najpierw podejścia procesowego, a następnie zarządzania procesowego jest zbyt niski, jak na potrzeby organizacji i w porównaniu ze standaryzacją zadań komórek organizacyjnych, poziom standaryzacji procesów. Zob. [Trocki 2004, s. 64].

⁴ Aby profesjonalnie i systemowo usprawniać procesy międzyfunkcyjne (np. w logistyce materiałowej angażującej zaopatrzenie i produkcję), a szczególnie międzyorganizacyjne (np. między różnymi przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw), trzeba korzystać z różnych narzędzi: i tak odnośnie do atrybutu czasu można skorzystać m.in. z koncepcji zarządzania czasem, odnośnie do terminowości – z koncepcji *just in time*, odnośnie do jakości – z koncepcji TQM, odnośnie do kosztów – z metody rachunku kosztów procesowych i zarządzania kosztami, odnośnie do satysfakcji klienta – z elementów koncepcji marketingowej.

⁵ Przyjęto tu podział zaproponowany w literaturze przedmiotu, odpowiednio go modyfikując. Zob. [Horvath & Partner (red.) 2005, s. 7-16].

- **konceptje organizacyjne**, związane głównie z usprawnianiem organizacji,
- **konceptje zarządzania jakością**, grupujące różne narzędzia do zarządzania jakością.

Między tymi grupami koncepcji zarządzania istnieją różnorakie, mniej lub bardziej ściśle związki i nie daje się ich jednoznacznie rozgraniczyć. Taki umowny podział koncepcji i metod zarządzania na trzy grupy przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Konceptje i metody zarządzania zorientowane procesowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Horvath & Partner (red.) 2005, s. 8].

Konceptje planowania i sterowania zakładają systematyczne i ciągle realizowanie podstawowych funkcji zarządzania, tj. planowania i kontroli, dla wyodrębnionych obiektów (wartości, funkcji, procesów, kosztów) z jednoczesnym regulowaniem powstających w trakcie realizacji planów odstępstw (odchyleń).

Konceptje organizacyjne zajmują się wprowadzaniem zmian (z reguły o charakterze jednorazowym, w formie projektu) w strukturach i procedurach (procesach).

Koncepcje zarządzania jakością mają najczęściej charakter systematyczny i całościowy i zmierzają do długotrwałego i ciągłego usprawniania procesów i funkcji.

Wśród koncepcji zaliczanych do pierwszej grupy można wskazać: zarządzanie strategiczne, zarządzanie wartością, zarządzanie logistyczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kosztami (opierające się na rachunku procesowym kosztów) czy zarządzanie wiedzą. Niektóre z nich zostaną krótko omówione z zaakcentowaniem ich związków z podejściem procesowym.

Zarządzanie strategiczne. Strategia przedsiębiorstwa jako wynik zarządzania strategicznego określa model (architekturę) procesów organizacji, a procesy są niezbędnym warunkiem przekształcenia strategii w działania operacyjne (np. za pomocą metody BSC – *Balanced Scorecard*). Bez zdefiniowania strategii (celów strategicznych), a w szczególności strategii rozwoju, żadna organizacja nie jest w stanie określić architektury procesów, czyli zestawienia koniecznych procesów i związków między nimi spełniających warunki wykonalności tych celów. Dodatkowo zmiana strategii prowadzi do nowego modelu biznesowego i oczywiście do nowych wymagań nakładanych na procesy. Zarządzanie strategiczne zajmuje się także identyfikowaniem i rozbudowywaniem kluczowych kompetencji, na które istotny wpływ mają rozwiązania odnoszące się do procesów gospodarczych przedsiębiorstwa. Procesy mogą jednak stanowić doskonałą platformę budowy i rozbudowy kluczowych kompetencji [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 8-9].

Zarządzanie wartością. Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa stanowi kompleksowe podejście, a wręcz filozofię zarządzania przedsiębiorstwem, której podstawowym założeniem jest przyjęcie za główny cel tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstwa, pomnażania bogactwa właścicieli przez generowanie przypadającej im wartości [Wrzosek 2008, s. 89-94].

Na dążeniu do pomnażania wartości można budować kompleksowy system zarządzania integrujący różne koncepcje i metody zarządzania. W związku z tym koncepcja ta ma charakter metakoncepcji, a zarządzanie procesami stanowi narzędzie zarządzania wartością, za pomocą którego możliwe jest identyfikowanie procesów gospodarczych tworzących wartość dla organizacji, a także usuwanie procesów nie tworzących wartości.

Zarządzanie logistyką i zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management – SCM*). Logistyka, zajmując się przepływem dóbr, podejmuje próbę łączenia procesów cząstkowych zachodzących w różnych obszarach przedsiębiorstwach w procesy gospodarcze, ukierunkowuje decyzje i działania tych procesów na jego klientów i dostawców, dąży do minimalizowania kosztów z tym związanych. Z kolei przedmiotem zarządzania łańcuchem dostaw są megaprocesy, które w pewnym sensie są obszerniejsze niż jednostkowe procesy zachodzące w jakiegokolwiek firmie będącej uczestnikiem łańcucha [Schary, Skot-Larsen 2002, s. 399 i n.]. SCM zajmuje się kształtowaniem, sterowaniem i optymalizacją całego łańcucha wartości, rozpatrując procesy występujące w łańcuchu dostaw: od dostawców, do finalnego konsumenta (klienta), a jego celem jest długookresowy wzrost efektywności po-

szczególnych uczestników łańcucha dostaw oraz łańcucha jako całości przez integrację wszystkich jego aktorów [Arnold, Warzog 2001, s. 13-47]. Jak widać, obie koncepcje zarządzania logistycznego opierają się na podejściu procesowym.

Zarządzanie informacjami i zarządzanie informatyczne. W zarządzaniu informacją, szczególnie z wykorzystaniem zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem, podejście procesowe jest szczególnie mocno akcentowane. Dzięki technologiom informatycznym następuje „uwrażliwienie” interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa na procesy. W efekcie najpierw następuje wewnętrzna integracja – powiązanie ze sobą niespójnych dotychczas procesów, następnie ma miejsce techniczna reorganizacja procesów (przekształcanie procesów), a w końcu – techniczna reorganizacja sieci, czyli budowanie nowej konstrukcji procesów międzyorganizacyjnych [Zygała 2007, s. 19]. Podejście procesowe jest widoczne w zintegrowanych systemach informatycznych zarządzania pracujących na podstawie modeli procesów (idealne procesy gospodarcze)⁶.

Zarządzanie wiedzą. Zarządzanie wiedzą obejmuje ogół procesów umożliwiających gromadzenie, tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie (zastosowanie) wiedzy do osiągnięcia celów organizacji. W organizacjach działających w bardzo złożonych i zmiennych sektorach, w których procesy wewnętrzne są tak skomplikowane, że wymagają ciągłego usprawniania, zarządzanie wiedzą jest traktowane jako sposób doskonalenia procesów [Leksykon zarządzania... 2004, s. 677]. Między zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem procesami istnieją ściśle związki:

- w procesach gospodarczych wiedza zostaje spożytkowana, gdy usprawnia się procesy i steruje się nimi,
- w procesach wiedza jest też tworzona, gdy ma miejsce rozwiązywanie problemów klienta i procesów [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 19].

W ramach koncepcji organizacyjnych szczególne miejsce zajmuje koncepcja *Business Process Reengineering* (BPR), ale też *X-Engineering* oraz usprawnianie (optymalizacja) procesów. Ogólniejszymi formami tego rodzaju koncepcji są restrukturyzacja i zarządzanie zmianami. Zostaną one krótko omówione.

Business Process Reengineering. Ta koncepcja zakłada fundamentalne przemysłenia wszystkich zadań i czynności oraz radykalne przekształcenie procesów gospodarczych [Hammer, Champy 2001, s. 34 i n.]. Procesy są kształtowane w pełni od nowa, na podstawie ustalonych odgórnie celów (podejście „od góry do dołu” – *top-down*). *Reengineering* ma charakter jednorazowy, co oznacza, że czynności związane z kształtowaniem (modelowaniem) procesów muszą być powtarzane. Dzięki za-

⁶ Modele procesów są szczególnie użyteczne przy wprowadzaniu zarządzania procesami: za ich pomocą możliwe jest szybsze wprowadzenie specyficznych dla przedsiębiorstwa procesów [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 61 i n.]. Narzędziem informatycznym wspierającym optymalizowanie procesów w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa może być model referencyjny ARIS (*Architecture of Integrated Information System*). Na potrzeby zarządzania procesami gospodarczymi wychodzącymi poza granice (obręb) przedsiębiorstwa w ramach rozszerzonego przedsiębiorstwa i organizacji współpracującej opracowano model referencyjny SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) [Kasprzak (red.) 2005, s. 14].

stosowaniu tej koncepcji w wielu przedsiębiorstwach obniżono koszty i poprawiono konkurencyjność [Champy 2002, s. 2 i n.]. Jednocześnie nie uwzględnia ona dostatecznie czynnika ludzkiego, może prowadzić do zaniedbania zgromadzonych doświadczeń i istniejących zasobów wiedzy w procesach, a więc zniweczenia efektów uczenia się pracowników [Horvath & Partner (red.) 2005, s. 9].

X-Engineering. Ta koncepcja stanowiąca kontynuację BPR jest ukierunkowana na kompleksową optymalizację wszystkich atrybutów procesów [Horvath & Partner (red.) 2005, s. 9]. Reprezentuje ona również podejście „od góry do dołu” (*top-down*). O ile jednak koncepcja BPR zajmuje się procesami wewnętrznymi organizacji (przedsiębiorstwa), o tyle koncepcja *X-Engineering* odnosi się do efektywnego kształtowania procesów międzyorganizacyjnych, a celem tych działań jest znaczne obniżenie kosztów transakcyjnych. Jej idea koncentruje się na trzech obszarach: rozłożeniu i (re)konfiguracji pełnego łańcucha wartości, wychodząc od strategii przedsiębiorstwa, outsourcingu i koncentracji na kluczowych kompetencjach organizacji, na intensywnym zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych skończywszy [Horvath, Mayer 2002, s. 48-54].

Usprawnianie (optymalizacja) procesów gospodarczych. Ta koncepcja, w odróżnieniu od dwóch poprzednich, wykorzystuje podejście „od dołu do góry” (*bottom-up*), jest zorientowana na wnętrze przedsiębiorstwa i bardziej angażuje pracowników aniżeli kierownictwo organizacji w proces doskonalenia wewnętrznych procesów gospodarczych. Jej celem jest szukanie kompromisów w jednoczesnym usprawnianiu wszystkich podstawowych atrybutów procesów gospodarczych (czasu, terminowości, jakości, kosztu, zadowoleniu klientów) [Horvath & Partner (red.) 2005, s. 10-11].

Restrukturyzacja. Jest rozumiana jako zmiana modelu biznesowego, organizacji struktury i/lub przebiegu procesów konkretnego przedsiębiorstwa. Niezależnie od przyczyny restrukturyzacji jej stałym elementem jest analiza procesów gospodarczych, a szczególnie tych związanych najbliższej z celem postępowania restrukturyzacyjnego [Horvath & Partner (red.) 2005, s. 11]. Między restrukturyzacją i zarządzaniem procesami istnieją zasadnicze różnice. O ile w restrukturyzacji chodzi o strukturalne, raczej incydentalne przeorientowanie przedsiębiorstwa, o tyle zarządzanie procesami jest zorientowane na ciągłą i długotrwałą poprawę produktywności. Do spożytkowania obu koncepcji zaleca się najpierw przeprowadzenie restrukturyzacji, z dostosowaniem zasobów, a następnie, ewentualnie równoległe, wprowadzenie zarządzania procesami [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 9-10].

Zarządzanie zmianami. Jest całościową koncepcją wprowadzania zmian zarówno w czynnikach tzw. twardych przedsiębiorstwa (np. w strukturach, procesach), jak i w czynnikach miękkich (np. kulturze przedsiębiorstwa, stylu kierowania, zachowaniach) [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 18]. Samo wprowadzanie zmian ma charakter procesu, który trzeba zaplanować i wesprzeć kulturą promującą zmiany. Między innymi z tych względów jest ono często utożsamiane z restrukturyzacją

przedsiębiorstwa [Leksykon zarządzania... 2004, s. 678]. Integrację zarządzania zmianami i zarządzania procesami można osiągnąć na dwa sposoby. W pierwszym z nich wprowadzenie zarządzania procesami jest elementem szerokiego programu zmian, w drugim – podejścia i metody zarządzania zmianami włączone są do projektu wdrożenia koncepcji zarządzania procesami gospodarczymi [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 19].

Lean Management. Koncepcja *Lean Management* (LM) nie jest gotową receptą postępowania, lecz ogólną ideą podejścia do restrukturyzacji działalności organizacji [Lichtarski (red.) 2005, s. 320]. Oznacza nigdy niekończące się wyszczuplanie (wysmuklanie, odchudzanie) przedsiębiorstwa. Analiza wymogów stawianych tej koncepcji upoważnia do stwierdzenia, że *Lean Management* jest koncepcją wchłaniającą inne koncepcje, a nawet je wypierającą [Haus 2006, s. 49-50]. Zarządzanie procesowe różni się od koncepcji *Lean Management* bardziej formalną metodyką, gdyż oferuje konkretne modele i zasady postępowania [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 10].

Do koncepcji zarządzania jakością zalicza się: koncepcję TQM, zarządzanie jakością oparte na normach ISO, metody *kaizen* i *six sigma*. Omówimy je pokrótce, akcentując związki z podejściem procesowym.

Total Quality Management (kompleksowe zarządzanie jakością). TQM jest nie tylko koncepcją, ale także filozofią zarządzania, która w centrum zainteresowania stawia jakość i liczy na współdziałanie wszystkich pracowników organizacji. Celem jest zadowolenie klientów, długotrwały sukces, korzyści dla członków organizacji i pożytek dla wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa. Jakość w tej koncepcji ma bardzo szeroki wymiar: oznacza wykonywanie wszystkich wymagań i oczekiwań wszystkich grup interesów, nie ogranicza się tylko do produktów, skupia uwagę na całym przedsiębiorstwie, zarządzaniu nim, na pracownikach i procesach. Centralne miejsce w tej koncepcji zajmują procesy gospodarcze, a zarządzanie procesami wspiera cele przyjęte w koncepcji TQM [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 15-16].

Zarządzanie jakością oparte na normach ISO. Prócz koncepcji TQM, która nie podlega żadnej certyfikacji, w praktyce stosowane są certyfikowane⁷, zorientowane procesowo systemy zarządzania jakością. Jako standard najszersze zastosowanie znajduje obecnie system zarządzania jakością bazujący na normie ISO 9000, opierający się na podejściu procesowym. Orientacja na procesy gospodarcze w tej koncepcji ułatwia i przyspiesza przekształcanie podejścia procesowego i wdrożenie zarządzania jakością [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 33].

⁷ Certyfikacja oznacza, że zarządzanie jakością w danej organizacji jest udokumentowane. Nie wypowiada się ona natomiast o samej jakości działalności tej organizacji (przedsiębiorstwa). Brak certyfikatu nie oznacza jednak, że stosowany w organizacji system zarządzania jakością musi być gorszej jakości.

Six sigma. Współcześnie⁸ jest to metoda usprawniania procesów stosowana praktycznie we wszystkich rodzajach działalności, oparta jest ona na założeniach ekonometrycznych i statystycznym rozkładzie normalnym [Horvath & Partner (red.) 2005, s. 12-13]. Służy do zmniejszania błędów i usprawniania procesów [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 12]. Składa się z trzech elementów: optymalizacji procesów, projektowania procesów i zarządzania procesami. Zarządzanie procesowe i *six sigma* są zatem ściśle ze sobą powiązane, przy czym *six sigma* nie zastępuje zarządzania procesami, jest jednak mocniej ukierunkowana na klienta, bardziej sformalizowana i systematyczna aniżeli np. metoda *kaizen*, ma do osiągnięcia bardzo konkretny cel: *6 sigma*⁹.

Kaizen. Jest to japońska metoda, a właściwie swoista filozofia (kultura) stałego usprawniania organizacji z udziałem wszystkich pracowników [Horvath & Partner (red.) 2005, s. 14]. Jej celem jest systematyczna poprawa parametrów (wydajności) procesów przez ich usprawnianie małymi krokami, orientacja na życzenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz wykorzystywanie umiejętności i doświadczeń wszystkich pracowników do rozwiązywania istniejących problemów. *Kaizen* jest narzędziem zarządzania procesowego, a przedmiotem jego zainteresowania są procesy cząstkowe (czynności) wewnątrz procesu gospodarczego, a nie sam proces gospodarczy [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 12]. W ten sposób ta metoda uzupełnia koncepcje zajmujące się doskonaleniem całych procesów gospodarczych (jak np. BPR).

Po krótkiej prezentacji koncepcji i metod zarządzania warto zaprezentować relacje między nimi a zarządzaniem procesowym (tab. 1).

Podejście procesowe i konkretyzujące je zarządzanie procesami oraz przedstawione tu (z konieczności nie wszystkie¹⁰) współczesne koncepcje i metody zarządzania nierzadko się pokrywają i jednocześnie wzajemnie się uzupełniają i mają zbyt wiele obszarów wspólnych, aby można im było pozwolić rozwijać się autonomicznie. Należą do nich, prócz orientacji na procesy, m.in. orientacja na klienta, ukierunkowanie na rozwój i uczenie, orientacja na racjonalność i uczenie czy też myślenie strategiczne [Lichtarski, Węgrzyn 2000, s. 14]. Aby kompleksowo kształtować i doskonalić system zarządzania, należy znaleźć integratora, który umożliwiłby „składanie” w logiczną całość „rozsypanych” dzisiaj klocków (koncepcji i metod – elementów systemu zarządzania). Zarządzanie procesami może odgrywać rolę integratora wszelkich działań realizowanych w przedsiębiorstwie, angażując do tego różne opisane tu koncepcje i metody zarządzania. Wspieraniem zarządzania proces-

⁸ Jej pierwotnym celem była poprawa jakości procesów produkcyjnych.

⁹ *Six sigma* opisuje maksymalnie dopuszczalne odchylenie od technicznej wartości tolerancji. *6 sigma* oznacza, że przy milionie możliwości mogą wystąpić tylko 3,4 błędy (braki). Jest zatem bardzo bliska idealnemu celowi produkcji bezbrakowej – „zero braków”.

¹⁰ Odrebnego potraktowania wymagają koncepcje i metody zarządzania kosztami zorientowane procesowo, takie jak: rachunek kosztów procesowych (*activity based costing*), budżetowanie oparte na procesach (*activity based budgeting*) czy też rachunek kosztów docelowych (*target costing*).

Tabela 1. Związki między koncepcjami i metodami zarządzania a zarządzaniem procesowym

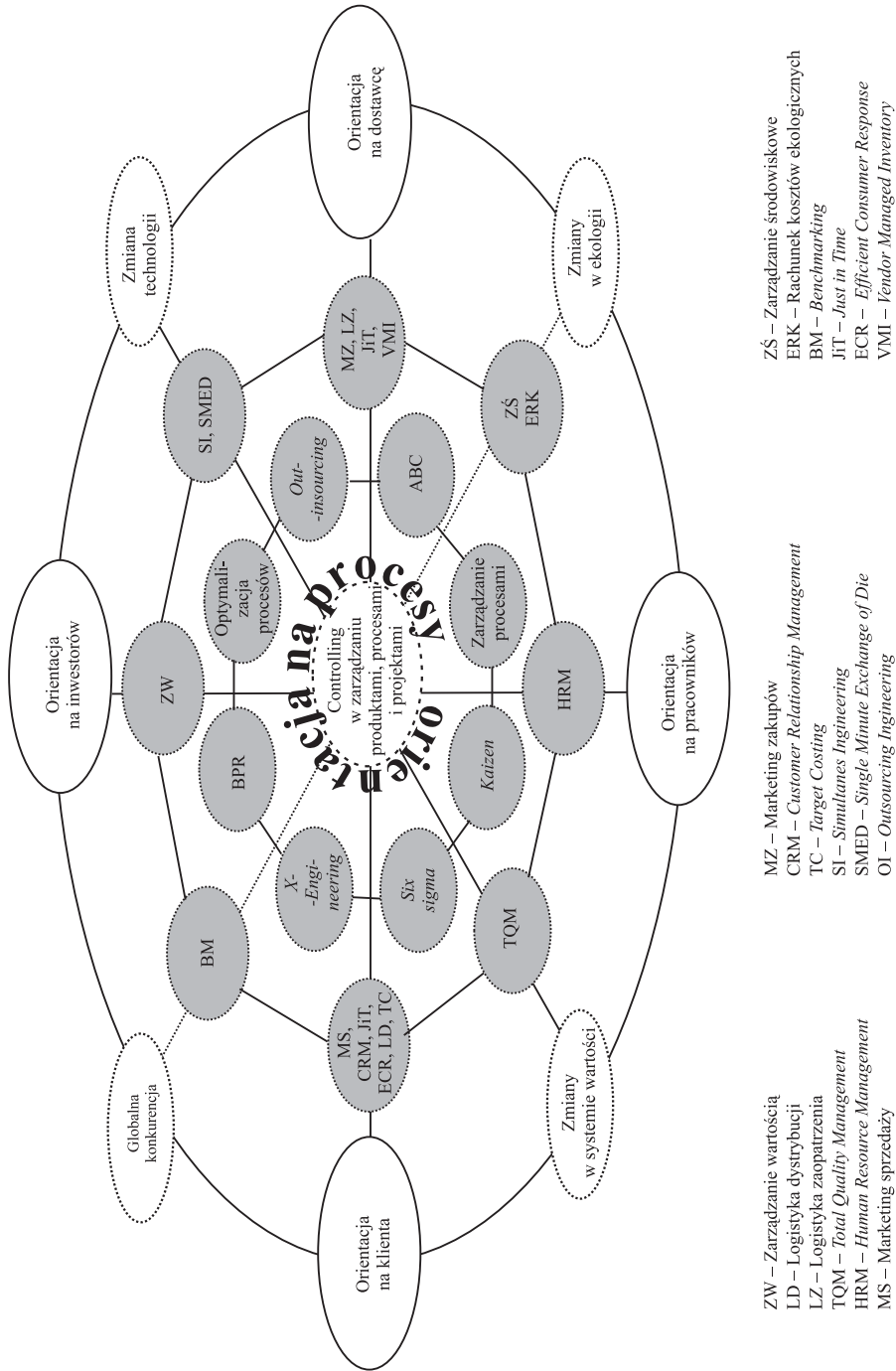
Charakter koncepcji	Nazwa koncepcji	Rodzaj związków z zarządzaniem procesami (ZP)
Koncepcje i metody zarządzania z grupy koncepcji planowania i sterowania	zarządzanie strategiczne	podstawowy warunek ZP
	zarządzanie wartością	metakoncepcja dla ZP
	zarządzanie logistyczne	nadrzędna koncepcja względem ZP
	zarządzanie zasobami ludzkimi	nadrzędna koncepcja względem ZP
	zarządzanie kosztami (procesów)	nadrzędna koncepcja względem ZP
	zarządzanie relacjami z klientami	nadrzędna koncepcja względem ZP
	zarządzanie wiedzą	współrzędna koncepcja względem ZP
Koncepcje i metody zarządzania o charakterze organizacyjnym (służące wprowadzaniu zmian)	restrukturyzacja	często warunek stosowania ZP
	<i>Lean Management</i>	wspierane przez ZP
	zarządzanie zmianami	konieczne uzupełnienie ZP
	<i>benchmarking</i>	ważne uzupełnienie ZP
	<i>outsourcing, insourcing</i>	ważne uzupełnienie ZP
	<i>Balanced Scorecard</i>	ważne uzupełnienie ZP
	<i>Business Process Reengineering</i>	metoda ZP
	<i>X-Engineering</i>	metoda ZP
<i>kaizen</i>	metoda ZP	
Koncepcje zarządzania jakością	<i>Total Quality Management</i>	nadrzędna koncepcja nad ZP
	zarządzanie jakością według normy ISO	nadrzędna koncepcja nad ZP
	<i>six sigma</i>	ważne uzupełnienie ZP
	<i>kaizen</i>	metoda ZP

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 8].

sami¹¹ mogłaby się natomiast zająć controllingowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, która wspomagałaby również funkcje integracyjne. Jednak skupianie się controllingu wyłącznie na tradycyjnych już funkcjach może – jak twierdzi J. Weber – ograniczać racjonalność zarządzania. Każda organizacja, mając bowiem do czynienia ze zwiększoną złożonością i dynamiką warunków funkcjonowania, potrzebuje większej elastyczności¹², co wymaga zmiany struktur i procedur zarządzania [Weber 2000, s. 77]. Od controllingu, szczególnie strategicznego, oczekuje się obecnie funkcji kreatywnej, widząc w nim rolę innowatora (animatora, agenta zmian) w zakresie

¹¹ M.in. przez dostarczanie informacji i metod na potrzeby decyzyjne związane z zarządzaniem procesami, wspieranie funkcji kontroli procesów (m.in. analiza odchyień), kreowanie i wspomaganie funkcji planowania (budżetowania) celów i działań procesów, integrowanie (scalanie) funkcji planowania i funkcji kontroli, a także koordynowanie procesów wewnątrzorganizacyjnych i interorganizacyjnych [Amshoff 1993].

¹² Na pożądany wzrost znaczenia elastyczności w koncepcjach i metodach zarządzania zwraca uwagę G. Osbert-Pociecha. Zob. [Osbert-Pociecha 2006, s. 115-121].



Rys. 2. Miejsce controllingu w integracyjnym podejściu do systemu zarządzania organizacją

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy [Hahn, Hungenberg 2001, s. 284].

funkcji (procedur) i struktur (architektury systemu) zarządzania przedsiębiorstwem, ale przede wszystkim narzędzie integrujące różne koncepcje i metody zarządzania w jednolity system zarządzania organizacją [Nowosielski 2006] (zob. rys. 2).

4. Uwagi końcowe

Z przedstawionych rozważań wynika, że podejście procesowe jest obecne we współczesnych koncepcjach i metodach zarządzania, które pozostają względem niego w różnych relacjach. Może ono zatem pełnić funkcje integracyjne w budowaniu spójnego systemu zarządzania organizacją. Jednocześnie problemy klasyfikowania i integrowania koncepcji i metod zarządzania, w tym również te skupiające się wokół podejścia procesowego, jako wyjątkowo ważne, nie wyczerpują złożonej problematyki konstruowania architektury systemu zarządzania. Praktyka oczekuje bowiem od sfery nauki rzetelnych i pogłębionych wskazań metodycznych w zakresie doboru i wykorzystania odpowiedniej konfiguracji (kompozycji) koncepcji i metod zarządzania w konkretnych sytuacjach. Jak słusznie zauważają J. Lichtarski i M. Czura, konieczne jest właściwe zaprojektowanie i wdrożenie wielu rozwiązań, aby zapewnić bezkolizyjne wdrożenie różnych koncepcji, a jednocześnie spożytkować wszystkie walory koncepcji we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa [Lichtarski, Czura 2002, s. 94]. Formułowanie i rozwiązywanie takiego problemu powinno przy tym należeć do zadań metasytemu zarządzania – zarządzania zarządzaniem przedsiębiorstwa¹³. Wykreowanie i wykorzystywanie takiego metasytemu jest jednak, jak dotychczas, problemem metodycznym samym w sobie¹⁴. Wstępne, ale konieczne prace w tym zakresie powinny m.in. obejmować inwentaryzowanie zalecanych w literaturze i stosowanych w praktyce koncepcji i metod zarządzania, ich klasyfikowanie i strukturalizowanie, uwzględniając różne kryteria, szukanie między nimi relacji, identyfikowanie warunków, w jakich są stosowane, rozpoznawanie przyczyn (barier i oporów), wskutek których narzędzia te nie funkcjonują właściwie, a także rozpoznawanie warunków sprzyjających dobremu ich działaniu. W końcu należy upowszechniać wyniki naszych badań, tak aby praktycy mogli z nich skorzystać.

¹³ Elementy metazarządzania zawarte są w koncepcji controllingowego zarządzania organizacją. Wśród zadań tej koncepcji rozróżnia się, prócz związanych z bieżącą obsługą (wspieraniem) systemu zarządzania (tzw. koordynacja sprzęgająca), również zadania dotyczące usprawniania i rozwoju tego systemu (np. w zakresie planowania i kontroli), co określa się mianem koordynacji tworzącej.

¹⁴ Tematowi metazarządzania poświęca się niewiele miejsca w literaturze przedmiotu. Spotkać można jego odniesienie do poszczególnych funkcji zarządzania. Na przykład metaplanowanie to ustalanie rodzaju i liczby kompleksów planistyczno-kontrolnych i ich integrowanie (merytoryczne i czasowe) zorientowane na cele. Zob. [Steinle, Bruch i in. 1998, s. 86].

Literatura

- Amshoff B., *Controlling in deutschen Unternehmungen. Realtypen, Kontext und Effizienz*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1993.
- Arnold U., Warzog F., *Supply Chain Management – Konzeptabgrenzung und branchenspezifische Differenzierung*, [w:] U. Arnold, R. Mayer, G. Urban (red.), *Supply Chain Management – Unternehmensübergreifende Prozesse, Kollaboration, IT-Standards*, Bonn 2001.
- Champy J., *X-Engineering the corporation*, New York 2002.
- Delfmann W., Reihlen M., *Processanalyse und –bewertung als Kernelemente integrierten Prozessmanagements*, [w:] W. Delfmann, M. Reihlen, *Controlling von Logistikprozessen*. Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- Hahn D., Hungenberg H., *PuK. Planung und Kontrolle. Wertorientierte Controlling-konzepte*, 6. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden 2001.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, New York 2001.
- Haus B., *Efektyność współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1104, AE, Wrocław 2006.
- Horvath & Partner (red.), *Prozessmanagement umsetzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005.
- Horvath P., Mayer R., *X-Engineering: Neue Potenziale der Prozess-Performance erschliessen*, "Information Management&Consulting" 2002, 17.
- Kasprzak T. (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa 2005.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2005.
- Lichtarski J., Czura M., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 928, AE, Wrocław 2002.
- Lichtarski J., Węgrzyn A., *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 12.
- Nowosielski S., *Controlling strategiczny w procesie kreowania zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1136, AE, Wrocław 2006.
- Nowosielski S., *Zarządzanie procesami jako współczesna koncepcja zarządzania. Istota i problemy wdrażania*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami*, seria „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. IX, z. 2, Łódź 2008.
- Osbert-Pociecha G., *Wykorzystanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania do osiągnięcia strategicznej elastyczności organizacji*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1104, AE, Wrocław 2006.
- Schary P.B., Skot-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002.
- Schmelzer H.J., Sesselmann W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser, Wien 2003.
- Steinle C., Bruch H. i in., *Controlling. Kompendium für Controller/innen und ihre Ausbildung*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998.
- Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PN-EN ISO 9000, PKN 2001.
- Trocki M., *Standaryzacja procesów a zarządzanie procesowe*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, SGH, Warszawa 2004.
- Weber J., *Zadania i sukces controllera: rozważania zasadnicze i doświadczenia praktyczne*, [w:] H. Błoch (red.), *Controlling. Technologia zarządzania firmą*, Profit, Katowice 2000.
- Wrzosek S., *Istota i narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, [w:] J. Lichtarski (red.) *Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami*, seria „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. IX, z. 2, Łódź 2008.
- Zygała R., *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2007.

PROCESSING APPROACH TO CONTEMPORARY CONCEPTS AND ORGANIZATION MANAGEMENT METHODS

Summary

The article at first describes the essence, aims and profits of processing approach, which organization realizes owing to this approach. Next, it presents the division of concepts and management methods into three groups: connected with planning and control, organizing and related to quality management. The article, in a concise way, describes chosen concepts and methods and it also presents relations between process management and management methods and concepts. It also indicates special place and role of controlling concept in integrating different processing concepts and methods of management into united system of organization management.