

Wojciech Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

METODOLOGIA PROCESUALIZACJI ZARZĄDZANIA – MIĘDZY EFEKTYWNOŚCIĄ A ELASTYCZNOŚCIĄ

1. Wstęp

Metodologia procesualizacji wskazuje na sposoby postępowania umożliwiające dokonanie efektywnego przejścia od organizacji o strukturze funkcjonalnej, przez struktury procesowe do sieci gospodarczych. Przedstawiony w artykule model metodologii procesualizacji bazuje, z jednej strony, na filozoficznej doktrynie ontologicznej, wskazując, że jednostką ontyczną „świata organizacji” może być „proces” [Krzyżanowski 1999, s. 153]¹, z drugiej strony zaś – na filozoficznej doktrynie teoriopoznawczej (epistemicznej) wskazując, że jedną z możliwych postaw badawczych² jest interpretatywizm. Jest to jeden z nurtów badawczych organizacji i zarządzania [Sulkowski 2005, s. 132], według którego wszystko, co się dzieje w organizacji, i jak się zarządza organizacją, odbywa się poprzez „negocjacje znaczeń, i ciągły proces semiozy”. Decyzje podejmowane są jako wynik konsensu między podmiotami organizacji i otoczenia, czyli dokonuje się interpretacji znaczków³ w organizacji.

Wynikiem przyjętych założeń ontologicznych i epistemologicznych jest opisana w artykule metodologia procesualizacji⁴, jako krytyczna teoria, metoda i koncepcja zarządzania, z uwzględnieniem problemów zarządzania przepływami informacji.

Teza 1

Zakłada się, że innego poziomu procesualizacji wymaga wdrożenie zmian organizacyjnych, a innego wdrożenie systemów informacyjnych.

¹ Do najczęściej przytaczanych kategorii ontologicznych zalicza się: rzeczy, procesy, zdarzenia [Krzyżanowski 1999, s. 95].

² Wśród innych doktryn epistemicznych wymienia się funkcjonalizm, strukturalizm oraz skrajny humanizm [Sulkowski 2005, s. 73].

³ Znakiem jest każda postać formalnie zapisanej myśli (papierowo i/lub elektronicznie) i zachowania, podlegająca interpretacji otoczenia, z uwagi na ważność tej myśli i/lub zachowania, w perspektywie własnego zachowania i/lub myślenia [Eco 2003, s. 35; Kress 2001, s. 29].

⁴ Szczegółowymi cechami metodologii procesualnej są: intersubiektywizm, niska moc predykcyjna, badacz jest uczestnikiem procesów (za: [Sulkowski 2005, s. 111]).

Teza 2

Znaczne ustrukturalizowanie procesów na poziomie operacyjnym zmniejsza elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym.

Teza 3

Nieustrukturalizowanie procesów zmniejsza efektywność wdrożenia systemów zarządzania informacją.

Teza 4

Wysoka elastyczność na poziomie strategicznym wymaga szybkiego, elastycznego działania na poziomie operacyjnym (system informatyczny usztywnia działanie przedsiębiorstwa w przypadku budowy struktury procesowej według innego modelu referencyjnego niż przedsiębiorstwo, w którym wdraża się system).

A zatem występują pewne sprzeczności. Czy można je wyeliminować?⁵

Hipoteza 1

Zakłada się że procesualizacja, czyli poziom uproszczenia struktury i systemu zarządzania, uwarunkowana jest celem, jakim ma służyć, czyli czy dotyczy to wdrożenia zmian organizacyjnych, wdrożenia nowych koncepcji i metod zarządzania, czy też systemu informacyjnego. Najwyższego poziomu procesualizacji wymaga wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania informacją.

Pytanie badawcze 1

Czym jest procesualizacja zarządzania?

2. Procesualizacja zarządzania

Procesualizacja⁶ zarządzania stanowi przejściowy okres zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Stosowane w jej obszarze metody pomagają przy „odmrożeniu” zastanych struktur, z drugiej strony, stanowią istotny czynnik dalszego rozwoju przedsiębiorstw⁷, w kierunku bardziej elastycznych sieci gospodarczych⁸.

Wskazuje się, że przejście z organizacji o strukturze funkcjonalnej do procesowej, a tym samym stworzenie możliwości dalszej transformacji w kierunku struktur sieciowych jest możliwe poprzez przejściowe funkcjonowanie w strukturze procesowej. Model opisany przez Perechudę [2005, s. 96] obejmuje zasadnicze etapy transformacji polskich przedsiębiorstw⁹ i buduje metodologię bazującą na

⁵ Istnieje możliwość stwierdzenia, że sprzeczności są „aporią”, czyli jednoczesnym istnieniem dwóch przeciwstawnych, równoprawnych tez.

⁶ 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 1999, s. 113] zdarzenia zaś wywołują zmiany w przebiegu procesów.

⁷ Zob.: [Perechuda 2004, s. 96-97; Krawiec 2005, s. 28-136; Drelichowski, Maciejec 2002 w: Niedzielska, Dudycz, Dyczkowski 2002, s. 21-22].

⁸ Elastyczność oznacza możliwość sprzedaży „procesów”.

⁹ 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].

optyce, która wyrasta z przeświadczenia, że organizacje muszą ewoluować w celu poprawy swojej konkurencyjności w kierunku sieci [Perechuda 2005, s. 97].

Procesualizacja, jako przedmiot swoich badań, opisuje organizację i system zarządzania będącym systemem komunikatywnym¹⁰, systemem ciągłej, niekończącej się semiozy, czyli identyfikowania znaków, ich interpretacji i ostatecznie nadawania znakom znaczenia¹¹. Bada zatem organizację przede wszystkim z perspektywy informacji i jej efektywności oraz analizowania tej efektywności.

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

Na tym tle metodologia procesualizacji to dostarczanie wiedzy na temat sposobów zarządzania transformacją, której jednostką ontyczną jest „proces”, a intencją – wdrożenie zmian organizacyjnych, systemów jakości oraz przede wszystkim nowoczesnych technologii informacyjnych.

Pytanie badawcze 2

Czym jest metodologiczna sprawność procesualizacji zarządzania?¹²

3. Metodologia procesualizacji

Kolejny wiek przynosi wiele nowości. Jedną z nich jest era informacji i „technologizacji” zarządzania przedsiębiorstwem. Wracamy do podejścia procesowego (koordynowania przebiegu czynności w czasie i przestrzeni przedsiębiorstwa), ale w innym wymiarze.

Współcześnie rolę zarządzania procesami jest:

1. Zwiększenie efektywności ludzkich działań poprzez koncentrację na tych czynnościach, które generują wartość dodaną dla właściciela, przedsiębiorstwa (menedżerów i pracowników) oraz dla klienta.
2. Strukturalizacja działań poprzez zdefiniowanie czynności, decyzji, dokumentacji i ich przepływów.
3. Opis przebiegu procesu w przedsiębiorstwie w układzie dynamicznym, czyli takim, w którym uwzględnia się czynnik czasu.
4. Opis przebiegu procesów w przedsiębiorstwie w układzie przestrzennym, tj. przypisanie poszczególnym jednostkom organizacyjnym przedsiębiorstwa odpowiedzialności za każdy element procesu.

¹⁰ Szerzej zob. [Eco 1999].

¹¹ Zob. [Sulkowski 2005, s. 76, 108, 130].

¹² Sprawność opisywana jest jako elastyczność i efektywność (świadomie pomija się inne, jak skuteczność, ekonomiczność, racjonalność).

5. Wskazanie na dominującą rolę klienta.

Przedmiotem badań w zarządzaniu procesami i w budowie organizacji procesowej są więc procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i próba ich strukturalizacji, a szczególnie: procesy biznesowe, ich elementy składowe oraz system zarządzania nimi jako zespół działań bazujący na:

- 1) planowaniu, czyli rozwoju wiedzy,
- 2) organizowaniu, czyli nawigowaniu, koordynowaniu i harmonizowaniu przebiegu czynności wewnątrz organizacji i zdarzeń na granicach organizacji w czasie i przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- 3) kontrolowaniu, czyli sterowaniu przebiegiem czynności i zdarzeń i stałym porównywaniu celu formułowanego na wejściu procesu z efektami osiąganymi na wyjściu.

Zarządzanie procesami nie kończy się na realizowaniu jedynie ww. trzech funkcji. Jak można zauważyć, brakuje tu tak istotnego elementu – funkcji zarządzania, jaką jest motywowanie. Realizacja tej funkcji zarządzania procesami jest możliwa pod warunkiem, że występują bezpośrednie kanały komunikacyjne między pracownikami realizującymi określone czynności w procesie, wyposaża się pracowników w kompetencje związane z podejmowaniem decyzji związanych z wykonywaniem czynności (jeżeli takowe tego wymagają).

Właściciele i zarządcy procesów są dodatkowo motywowani przez:

- 1) wzmocnienie ważności pracy,
- 2) urozmaicanie pracy dzięki możliwości odgrywania wielu ról organizacyjnych,
- 3) równorzędności pełnionych ról organizacyjnych.

Metody stosowane w podejściu procesowym mają swoje źródło właśnie w aplikacji systemów informatycznych. Jednak jeszcze raz chcę podkreślić, iż szanowny czytelnik niniejszego artykułu nie może oczekiwać, że wskaże on na te aspekty badawcze.

Procesualizacja w perspektywie metodologicznej obejmuje trzy obszary:

- 1) transformację i zmiany w kierunku nowoczesnych struktur,
- 2) wdrożenie nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania bazujących na podejściu procesowym (TQM, *Lean Management*, BPR, BSC, CRM, SCM, ISO i inne),
- 3) wdrożenia zintegrowanych systemów zarządzania informacją, w tym:
 - a) wdrożenia zintegrowanych systemów informatycznych klasy MRP II i ERP,
 - b) wdrożenia systemów wspomagania decyzji,
 - c) wdrożenia systemów informacyjnych w obszarach funkcjonalnych (kadry, płace, księgowość, finanse, marketing, logistyka, inne).

Jak należy rozumieć metodologiczną sprawność procesualizacji? Jest to zastosowanie adekwatnego poziomu uproszczenia organizacji i systemu zarządzania do celu, jakiego ma służyć (zmiany organizacyjne, wdrożenie standardów jakości, wdrożenie systemów informacyjnych). Metodologia procesualizacji to inaczej poziomy uproszczenia¹³ struktur i systemów zarządzania.

¹³ Szerzej zob.: W. Szumowski (2005), *Autoreferat rozprawy doktorskiej* pt. „Orientacja procesowa w zarządzaniu placówką administracji samorządowej”, AE, Wrocław.

Należy przyjąć trzy poziomy procesualizacji. Pierwszy, najniższy, obejmuje zidentyfikowanie procesów, ich przebiegów w obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa oraz identyfikację i opis map relacji [Oblój 1998, s. 213, 217]. 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 czynników zewnętrznych, zmuszone jest budować struktury i systemy działań na bazie informacyjnych 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 efektywności systemu.

Predykatem wysokiego poziomu procesualizacji w strukturach sieciowych i wirtualnych systemach gospodarczych jest ściśle powiązanie systemu motywacyjnego z efektywnością¹⁴.

Metodologia procesualizacji, w której przyjmuje się interpretatywną koncepcję organizacji i zarządzania, a jej cechą charakterystyczną jest ciągły proces semiozy czy też negocjacji znaczeń [Sulkowski 2005], bazuje na triadzie nauk: o znaku (semilogia), o systemach i o sprawnym działaniu (prakseologia).

Tabela 1 przedstawia model metodologii procesualizacji.

Tabela 1. Model metodologii procesualizacji

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

Źródło: opracowanie własne.

Procesualizacja jako narzędzie ujawniania, projektowania i usprawniania organizacji jako systemu komunikatywnego jest koncepcją, u podstaw której leży założenie, że organizacja to system, którego elementy łączy proces komunikowania się ludzi wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Wszystko co nas otacza jest dzianiem się rzeczy w czasie i przestrzeni. Materia przekształca się w energię, energia w informacje, te z kolei powodują, że rzeczy ponownie się stają, czyli wracamy do punktu wyjścia.

¹⁴ W. Szumowski opisuje orientację procesową w zarządzaniu administracją, cytując Leavitta, Petersa, Watermana, Philipisa, Clarka, Galbraitha, Hamnera, Osterle, Grajewskiego, McComacka, Rummlera, Brache'a, Harringtona, Majrzak, Wang, Davenporta, Adaira, Murraya, Corringana, Manganello, Kleina, Stanton [Szumowski 2005, s. 15-16].

W pracy przedstawiono koncepcje podejścia procesowego do zarządzania organizacją, uwzględniając niestrukturalistyczne podejście do porozumiewania się, czyli podejście procesowe. Organizacja traktowana jest jako twór kulturowy, co Umberto Eco definiuje jako system o charakterze komunikatywnym. Każdy przejaw ludzkiej aktywności bazuje na komunikowaniu się. Jednak strukturalizm poznawczy wskazuje, że istnieją inwektory, które trzeba odkryć, a całe badane zjawisko będzie możliwe do opisanie. W tej pracy procesualizacja zarządzania przedsiębiorstwem opiera się na założeniu, że procesy porozumiewania się w organizacji, systemy, metody wymiany informacji to system, który należy badać z punktu widzenia możliwości jego projektowania i przeprojektowywania jako system komunikatywny.

Procesy oddziałują, poprzez przepływy energii, informacji i materii, na decyzje. Same podlegają wpływowi zdarzeń (są modyfikowane, przeprojektowywane). Zewnętrznym czynnikiem oddziaływania (jak energia, informacja, materia) przypisywane są przez podmioty zaangażowane znaczenia. Te determinują, co jest wyjściem procesu i ostatecznie efektem. Wszystko podlega interpretacji jako niekończąca się semioza, czyli negocjowanie znaków w organizacji. Każde oddziaływanie wywołuje skutek w postaci decyzji.

Implikacją dla tego stanowiska jest formułowanie sposobów badania dotyczących przede wszystkim informacji i wiedzy. Stąd metodologia procesualizacji z perspektywy interpretatywnego nurtu zarządzania [Sulkowski 2005] to przede wszystkim badanie (zgodnie z metodologią interpretatywną [Sulkowski 2005]) organizacji, jako procesu semiozy, czyli według Pierce'a [*Filozofia...*1987, s. 482,483] triady: znak, interpretacja, znaczenie.

Wskazać jednak należy, że interpretatywizm (improvizacja), jak mawiał prof. Kotarbiński, musi być dobrze przygotowany. W związku z tym należy zoperacjonalizować proces interpretacji w postaci schematu. Schemat procedury postępowania w projektowaniu i usprawnianiu procesów przedstawia się następująco:

1. Cel; wybór procesów do dalszej analizy (oceny, opisu, usprawniania).
2. Zakres; dotyczy wszystkich poziomów zarządzania, funkcji i jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa.
3. Przedmiot; procesy zidentyfikowane:
 - na podstawie mapy relacji,
 - w przestrzeni geograficznej przedsiębiorstwa,
 - na warsztatach projektowych,
 - podczas diagnozy zadań, dokumentacji i problemów organizacyjnych.
4. Dokumentacja:
 - plan gospodarczy,
 - procedury jakości,
 - materiały z sesji i warsztatów,
 - arkusze identyfikacji zadań, dokumentów i problemów,
 - metodologia projektu,
 - model opisu procesu,
 - uwagi na temat metodologii i modelowego opisu procesu.

5. Opis postępowania:
 - zdefiniować strategię firmy:
 - określić misję,
 - sformułować wizję i kierunki rozwoju,
 - określić cele strategiczne,
 - zdefiniować, jak chcemy być postrzegani (wizerunek),
 - na podstawie przyjętej strategii:
 - określić główne problemy do rozwiązania,
 - przeformułować problemy na KCS,
 - przypisać wagi poszczególnym KCS w skali od 0 do 1, suma wag wszystkich KCS = 1,
 - zbudować mapy powiązań międzyobiektowych (jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa),
 - dokonać wyliczenia oceny ważonej każdego procesu,
 - zhierarchizować procesy,
 - wybrać do dalszej analizy tylko procesy główne, tj. posiadające ocenę ważoną w granicach od 7 do 9.
6. Oczekiwane efekty; wybór procesów głównych do oceny, opisu i usprawniania.

Reasumując, metodologia procesualizacji musi uwzględniać sprawność, czyli poziomy uproszczenia, które warunkują elastyczność działania przynoszącą wysoką efektywność funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Ze względu na nieunikniony kierunek rozwoju przedsiębiorstw w kierunku wirtualnych sieci gospodarczych, analiza semiologiczna staje się podstawą poznawczą w budowie metodologii interpretatywnej, a konsekwencji – procesualnej organizacji i zarządzania.

Literatura

- Cieśliński W. (1993), *Systemy, metody i techniki zmian – ujęcie mikrospołeczne*, [w:] *Zarządzanie zmianami*, red. K. Perechuda, AE, Wrocław.
- Cieśliński W. (1996), *Model aplikacji metod heurystycznych w decyzjach strategicznych*, [w:] *Decyzje strategiczne*, red. R. Krupski, K. Perechuda, AE, Wrocław.
- Cieśliński W. *Zarządzanie procesami*, (materiał niepublikowany).
- Durlik I. (1996), *Inżynieria zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Eco U. (2003), *Nieobecna struktura*, KR, Warszawa.
- Filozofia a nauka, Zarys encyklopedyczny* (1987), PAN, Warszawa.
- Kisielnicki J., Sroka H. (1999), *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa.
- Klasik A. (1993), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Kobielus J.G. (1998), *Strategia. Obsługa procesów pracy*, IDG, Warszawa.
- Koncepcje i narzędzia zarządzania wiedzą i informacją* (2004), red. E. Niedzielska, K. Perechuda, AE, Wrocław.
- Krawiec F.F. (2005), *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa.
- Kress G. (2001) *From Saussure to Critical Sociolinguistics: The Turn Towards a Social View of Language*, [w:] *Discourse Theory and Practice*, red. M. Wetherell, S. Taylor, S. Yates, Thousand Oaks, SAGE Publications, London.
- Krupski R. (1991), *Metody i techniki planowania strategicznego*, AE, Wrocław.
- Krupski R. (1993), *Metody i organizacja planowania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław.
- Krupski R. (1994), *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, „Leopoldinum”, Wrocław.
- Krzyżanowski L.J. (1999), *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.

- Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu* (2002), red. E. Niedzielska, II. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 955, AE, Wrocław.
- Oblój K. (1998), *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa.
- Perechuda K. (1997), *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław.
- Perechuda K. (1998), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław.
- Perechuda K. (2005), *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław.
- Podejście procesowe w zarządzaniu* (2004), red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa.
- Reinżynieria procesów wysokiej sprawności* (2001), red. I. Durlík, Politechnika Częstochowska.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Szumowski W. (2005), *Orientacja procesowa w zarządzaniu*, rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania i Informatyki, AE, Wrocław.
- Zarządzanie w praktyce* (1999), red. M. Przybyła, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 825, AE, Wrocław.
- Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania* (2005), red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław.

METHODOLOGY OF PROCESSUALIZATION IN MANAGEMENT – BETWEEN FLEXIBILITY AND EFFICIENCY

Summary

In our paper we described new directions for enterprise management. We presented methodology of processualization on the background of transformation in Polish enterprises. Processualization of management is a transitional period of changes in functioning of enterprises. Methods used in this area help, firstly, to “unfreeze” the structures, secondly they are the essential ingredient for further development of an enterprise, toward more flexible economic networks.