

Cz. I. ZARZĄDZANIE PROCESAMI

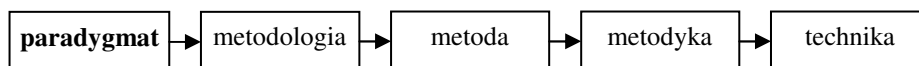
1. ZARZĄDZANIE I JEGO PARADYGMATY

1.1. Paradygmat w nauce

„Teoria organizacji wychodzi z przyjętych paradygmatów, które wynikają ze sposobu postrzegania konkretnej gospodarki i jej potrzeb” – twierdzi Geert Hofstede [225]. Rozpoznając paradygmaty dochodzimy do istoty rzeczy. Analiza i zrozumienie istoty zarządzania organizacją wymaga zatem w pierwszym rzędzie rozpoznania istniejącego paradygmatu.

Paradygmat jest używany w wielu naukach i dotyczy ich podstawowych założeń [225]. Według słownika j. polskiego „paradygmat” oznacza: właściwy czemuś model, wzorzec [207]. Pojęcie to wprowadził T. Kuhn w 1962 r. jako: „zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki” [106].

Kuhn spopularyzował więc termin *paradygmat* jako rozumiałą zbiór wzajemnie powiązanych i uzupełniających się idei i teorii, częściowo znanych, częściowo nie do końca rozpoznanych. Jest on ważnym pojęciem w nauce, ponieważ tworzy podstawę narzędzi badań naukowych – rys.1 [21].



Rys. 1. *Paradygmat jako podstawa narzędzi naukowego badania rzeczywistości* [21]

Naukowiec zwykle nie kwestionuje paradygmatów jako podstaw nauki. Dają mu one poczucie bezpieczeństwa i dostarczają kryteriów wyboru problemów, które muszą być rozwiązane. Znając paradygmat i dostrzegłszy podobieństwo odmiennych problemów, może je powiązać ze sobą definicyjnie i znaleźć efektywny sposób rozwiązania problemu [106].

Dobry paradygmat posiada kilka cech, m.in. musi [225]:

- być spójny logicznie i pojęciowo,
- być jak najprostszy i zawierać tylko te pojęcia i teorie, które są dla danej nauki rzeczywiście niezbędne,
- dawać możliwość tworzenia teorii zgodnych ze znanymi faktami.

Opanowując paradygmaty jednocześnie zyskuje się umiejętność stosowania języka danej dyscypliny naukowej, postrzegania i opisywania zjawisk w pewien (przyjęty) sposób. Z paradygmatów wyprowadza się twierdzenia, które zwykle określa się prawami lub definicjami [173].

1.2. Pojęcie zarządzania

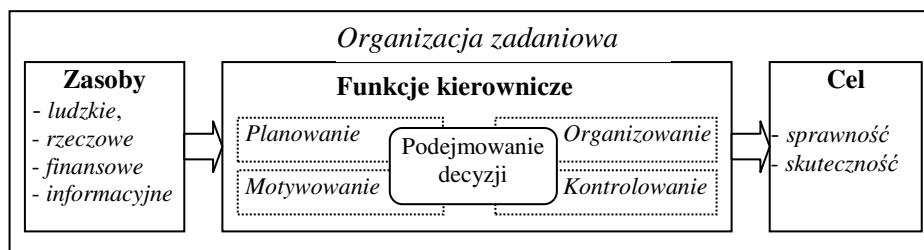
Zarządzanie to nieodłączna część naszej cywilizacji. Występuje wszędzie tam, gdzie ludzie współdziałają ze sobą w osiąganiu wspólnych celów [148]. W tym zakresie ludzie od dawien dawna próbują zwiększać swoje kompetencje. Wiedza dotycząca zarządzania narastała i kumulowała się, zwłaszcza szczególnie mocno w ciągu poprzedniego stulecia wraz z rozwojem naukowej organizacji pracy, zainicjowanej na początku XX w. przez W. F. Taylora, H. Fayola i innych. Kolejne „szkoły” i „kierunki” w nauce wносиły swoje nowe elementy i stąd powstawały różne definicje zarządzania. Przykładowo:

- „zarządzanie to dokładne poznanie tego czego oczekuje się od ludzi, a następnie dopilnowanie by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób.” W. F. Taylor [209],
- „zarządzanie to decydujący, kluczowy czynnik produkcji, siła wytwórcza, która wyznacza sukces lub porażkę firmy”. E. Lipiński [114].

Z syntezy różnych definicji wynika, że pojęcie to w istocie rzeczy określa się w kontekście trzech aspektów systemu zarządzania:

- obiektu (czym zarządzać?),
- celu (do czego się dąży?),
- środków i metod (w jaki sposób i za pomocą czego zarządzać?).

Biorąc to pod uwagę, za najpełniejsze określenie zarządzania można przyjąć definicję zaproponowaną przez R. W. Griffina: „zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [62]. Trzy główne elementy tej definicji pokazano na rys. 2.



Rys. 2. Zarządzanie w ujęciu funkcyjno-zasobowym

Zarządzanie jest to więc proces kierowniczy, dotyczący zorganizowanego działania, prowadzony w ten sposób, aby skutecznie osiągać zamierzone cele organizacji przy możliwie najbardziej sprawnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Zarządzających tymi zasobami nazywa się menedżerami [164].

1.3. Kierowanie a zarządzanie

Każde celowo zorganizowane działanie wymaga kierowania. W literaturze przedmiotu zarządzanie definiowane jest więc jako działalność kierownicza, polegająca na formułowaniu celów i powodowaniu ich realizacji w określonej organizacji. Kierowanie i zarządzanie są ze sobą związane, lecz nie pokrywają się. Różnice między kierowaniem a zarządzaniem polegają głównie na innych „wymaganych” zadaniach i umiejętnościach [113].

Kierowanie jest to zarówno proces, jak i pewna właściwość. Jako proces polega na wskazywaniu kierunku. Jako właściwość kierowanie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które spostrzega się jako przywódców. Ideą kierowania jest angażowanie innych ludzi do podążania daną drogą [102].

Zarządzanie natomiast koncentruje się na osiągnięciu celów za pomocą tych innych ludzi. W tym kontekście ludzie stanowią niejako środek, czy „narzędzie” do wykonania określonych zadań lub osiągnięcia celów organizacji [39]. Zarządzanie jest sprzężone ze zwiększeniem produktywności, ustaleniem porządku i stabilności, doprowadzeniem organizacji do efektywności poprzez kontrolę i budżetowanie. Zajmuje się konstruowaniem struktur i systemów służących osiągnięciu tych rezultatów. Koncentruje się ono na wydajności, analizie zysków i strat, logistyce, metodach, procedurach i strategii. Kierowanie koncentruje się na planach, zarządzanie zaś na wykonaniu. Kierowanie czerpie siłę z wartości i właściwych zasad, zarządzanie zaś to gospodarowanie zasobami, które służą osiągnięciu rezultatów [219].

Oczywiście zarządzanie i kierowanie nie wykluczają się nawzajem. Twierdzi się (i nie bez racji), że kierowanie jest najwyższą formą zarządzania [39].

Członem wspólnym jest wywieranie pożądanego wpływu na zachowanie się organizacji. O ile jednak kierowanie odnosi się tylko do ludzi tej organizacji, to zarządzanie ma zasięg szerszy i ujmuje wszystkie elementy organizacji jako systemu działania. Istota zarządzania polega na wieloetapowym i wielokryterialnym procesie podejmowania decyzji kierowniczych, w wyniku których występują określone sytuacje lub zmiany o charakterze technicznym, ekonomicznym, organizacyjnym, prawnym i kadrowym [219].

Do sprawnego funkcjonowania organizacja potrzebuje zarówno zarządzania, jak i kierowania. Zadaniem kierownika jest wyznaczenie dalekiego i ambitnego celu oraz mobilizacja podwładnych do podążania w tym kierunku, natomiast zadaniem menedżera jest zarządzać uruchomionymi procesami, koncentrować się na obserwacji wyników, porównywać je z celami i korygować odchylenia.

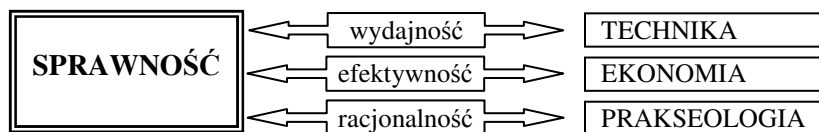
Kierowanie jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie jest niezbędne do systematycznego uzyskiwania wyników. Zarządzanie w powiązaniu z kierowaniem może być źródłem systematycznych zmian, a kierowanie w powiązaniu z zarządzaniem pozwala na skuteczne i sprawne działanie organizacji.

1.4. Sprawność i skuteczność zarządzania

We wszelkich ludzkich poczynaniach, zmierzających do zapewnienia sobie pomysłności, człowiek napotyka na opór materii przyrodniczej i społecznej, który stara się pokonać poprzez coraz to sprawniejsze działanie. Sprawność bowiem to również jeden z istotnych wskaźników charakteryzujących myślenie człowieka, świadczący o jego „dobrej robocie” umysłowej [93].

Sprawny człowiek to taki, który osiąga wyniki, współmierne do nakładów: pracy, materiałów, czasu czy też kapitału. Jest to zatem umiejętność właściwego działania, czyli skutecznego, prawidłowego, oszczędnego. Dlatego też u podstaw rozważań o inżynierii zarządzania procesami było wcześniejsze zmierzenie się autora z problematyką sprawności. Zostało to ujęte w pracy [185].

Z przeprowadzonych tam analiz wynika, że sprawność, ogólnie, sprowadza się do robienia rzeczy we właściwy sposób i łączy trzy dziedziny – rys. 3.



Rys. 3. *Sprawność jako podstawowa miara działania*

Sprawność w zarządzaniu daje obraz umiejętności wykonywania tych wszystkich ruchów, które wynikają z przyjętej metody działania. Jest ona stopniowalna, a jako taka – może być doskonała. Wyznacznikiem osiągnięcia sprawności jest powtarzalność [113]. Działanie, które może być uznane za sprawne, musi być jednak choć w minimalnym stopniu skuteczne.

Sprawność oznacza wykonywanie zarządzania w sposób racjonalny i odnosi się do stosunku między nakładami a wynikami. Kierownicy mają do czynienia z nakładami będącymi dobrami rzadkimi (pieniędzmi, ludźmi, sprzętem), więc troszczą się o ich sprawne wykorzystywanie. W zarządzaniu sprawnym chodzi zatem o minimalizację kosztów zasobów [164].

Chociaż minimalizacja kosztów wykorzystania zasobów jest sprawą ważną, sama sprawność nie wystarczy. W zarządzaniu chodzi też o doprowadzenie działań do końca. W kategoriach prakseologii nazywa się to skutecznością, która oznacza stopień zbliżenia się do celu (wykonania do planu), stąd też:

- *skuteczność zarządzania* – wybieranie właściwych rzeczy do zrobienia,
- *sprawność zarządzania* – robienie wybranych rzeczy we właściwy sposób.

Sprawność i skuteczność mają odmienne znaczenie, ale są ze sobą powiązane. W zarządzaniu chodzi zarówno o osiągnięcie celów, jak i o robienie tego możliwie sprawnie. Menedżer posiadający stałą zdolność do osiągnięcia postawionych celów w sposób sprawny i skuteczny charakteryzuje się umiejętnością działania.

1.5. Cechy zarządzania

P. Drucker wyróżnia siedem cech charakteryzujących zarządzanie [39]:

1. *Dotyczy przede wszystkim ludzi.* Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości oraz maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników.
2. *Jest głęboko osadzone w kulturze.* Jednostki ludzkie są uczestnikami wielu kultur: narodowej, regionalnej, zawodowej, itp. Efektywne oddziaływanie na innych ludzi wymaga znajomości kultur, w których ci ludzie uczestniczą, i szacunku dla tych kultur.
3. *Wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich pracowników.* Wartości i cele powinny prowadzić do ich emocjonalnego zaangażowania. Takie ambitne zadania mają zdolność mobilizowania ludzi do wysiłku nawet wówczas, gdy początkowo wydają się mało realne.
4. *Powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.* Nabywanie przez pracowników nowej wiedzy, umiejętności i wzorców działania oraz stałe doskonalenie pozwala adaptować się do zmieniających warunków otoczenia.
5. *Wymaga komunikowania się,* czyli obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz wymiany informacji z otoczeniem.
6. *Wymaga rozbudowanego systemu wskaźników,* pozwalających stale i monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania. Istnieją odpowiednie zestawy wskaźników właściwe dla danego obszaru
7. *Musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.* Wymaga to stałego kontaktu i dobrej komunikacji z klientami oraz odpowiedniego nastawienia pracowników do swoich zadań.

Zarządzanie to działalność, którą można rozpatrywać pod względem [99]:

- *obszaru* (produkcja, marketing, logistyka, itp.),
- *szczebla* (mistrz, brygadzysta, kierownik, dyrektor, itp.)
- *funkcji* (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie).

W każdym z tych aspektów jest człowiek: ten który zarządza (kierownik) i ten który mu podlega (podwładny). Decydujące są tu zachowania kierownika (jako decydenta), który działa najczęściej w zgodzie ze swoim stylem zarządzania. Ogólnie biorąc, style zarządzania dzieli się na dwa główne typy: nastawiony na zadania lub nastawiony na ludzi [199].

Zarówno kierownicy zorientowani na ludzi, jak i kierownicy zorientowani na zadania osiągają dobre wyniki, ale zależy to od sytuacji, w której działają. Każdy styl opiera się na pewnych założeniach pierwotnych, które nie są jednak wiecznie trwałe. Stąd w praktyce i teorii zarządzania występowały różne nurty zarządzania – jako odpowiedź na zmiany charakteru otoczenia biznesu.

1.6. Klasyczny paradygmat zarządzania

W każdej nauce, również więc w zarządzaniu, twierdzenia podstawowe (paradygmaty) stanowią nieodzowną pomoc dla zrozumienia całości zagadnienia. W dziejach myśli naukowej od najdawniejszych czasów występowały i na przemian dominowały oraz zwalczały się dwie tradycje: euklidesowo-kartezjańska (atomistyczna) oraz babilońska (holistyczna). Ta pierwsza legła u podstaw klasycznego paradygmatu zarządzania [98].

Jest to paradygmat redukcjonistyczny, zgodnie z którym „o cechach jakiejś całości można się dowiedzieć izolując i badając jego części składowe” [156].

Konsekwencją takiego podejścia do rzeczywistości jest podział tej całości (np. przedsiębiorstwa), na części składowe i przez kolejne uproszczenia zbadanie własności jej oddzielnych części, by w ten sposób wnioskować o zachowaniu się całości. Ten sposób ujęcia rzeczywistości odnosił się (i jeszcze dzisiaj odnosi się) do opisu przedsiębiorstwa i nauki o zarządzaniu nim [98].

Wychodząc z klasycznego paradygmatu przyjmowano, że [216]:

- zarządzanie jest funkcją kierowniczą i odnosi się do zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- istnieje jedna idealna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- istnieje lub powinien istnieć jeden właściwy sposób kierowania ludźmi,
- zarządzanie opiera się na dostępnych technologiach oraz rynkach
- zakres zarządzania jest prawnie określony,
- zarządzanie jest skoncentrowane na wnętrzu danej organizacji.

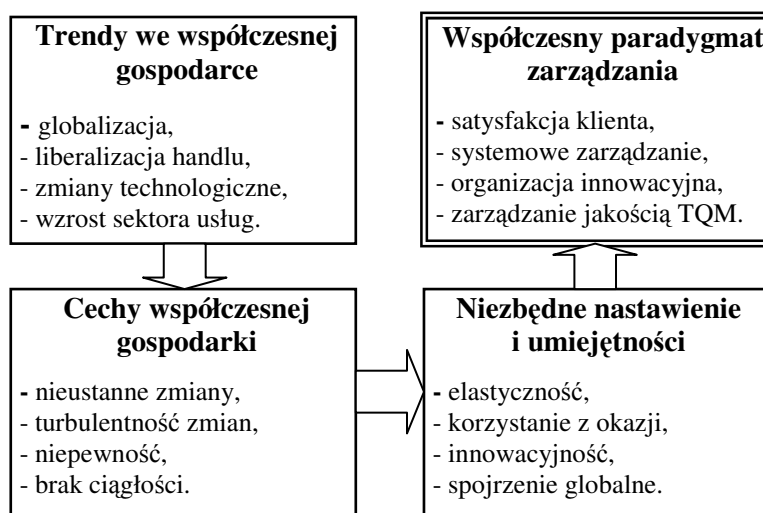
Klasyczny paradygmat zarządzania postulował redukowanie złożonych zjawisk oraz ich rozkład na niezależne części i procesy elementarne, które mogą być rozpoznane przez menedżera. Zakładał również przewidywalność otoczenia i możliwość prognozowania zdarzeń [199]. Konsekwencją tego było przyjęcie koncepcji, że wyniki działalności przedsiębiorstwa układają się w logiczny i spójny wzorzec, który można odczytywać i na jego podstawie planować dalsze działania. Efektem przyjęcia tej koncepcji był [123]:

- rozkazowo-kontrolny system zarządzania,
- funkcjonalna specjalizacja,
- liniowo-sztabowe podejmowanie decyzji,
- nacisk na planowanie,
- zhierarchizowana sprawozdawczość w zdefiniowanej strukturze.

Rzeczywistość gospodarcza nie jest jednak w pełni przewidywalna [78], sukcesywnie następowało więc powolne odejście od ideału menedżera kontrolującego otoczenie i znającego najlepszą (naukowo uzasadnioną) drogę postępowania. Odchodziły do historii osiągnięcia takich badaczy problematyki zarządzania, jak: Frederick Winslow Taylor, Henry Le Chatelier, Frank Gilberth, Max Weber, czy Henri Fayol.

1.7. Współczesny paradygmat zarządzania

Zdaniem P. F. Druckera klasyczny paradygmat jest przeszkodą w dalszym rozwoju zarządzania jako nauki i praktyki zarządzania z powodu dużych rozbieżności, zachodzących między teorią a praktyką. Konieczne jest wypracowanie nowego paradygmatu, który zapewni konstruktywną jedność teorii i praktyki zarządzania. Teoria zarządzania określiła więc nowe twierdzenia podstawowe, które składają się na współczesny paradygmat zarządzania. U podstaw tego paradygmatu znajdują się cztery aspekty współczesnej rzeczywistości: potrzeby klienta, jakość, ujęcie systemowe oraz działalność innowacyjna – rys. 4 [137].



Rys. 4. Podstawa współczesnego paradygmatu zarządzania [137]

Według tej nowej koncepcji, o pragmatyce zarządzania w przedsiębiorstwie nie decyduje biurokratyczne widzenie klienta jako „dostarczyciela” zasobów finansowych, ale jako ważnego ogniwa współpracy biznesowej. Chcąc nie chcąc trzeba więc współpracować z klientami, aby zechcieli oni swoje pieniądze zamienić na oferowany produkt. Zarządzanie jest narzędziem, które ma umożliwić osiągnięcie tego celu [177]. Zysk ustępuje miejsca nowej postawie, głoszącej „satisfakcję klienta i spełnienie jego oczekiwań” [151].

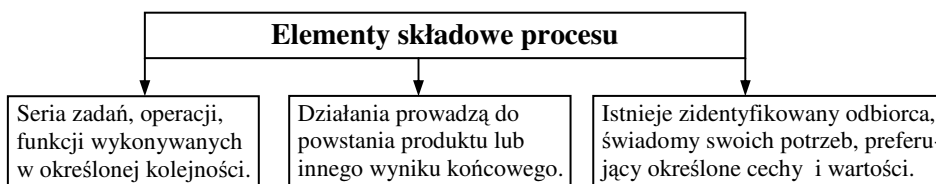
Zmiany paradygmatu mają swoje odbicie w wielu aspektach związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Struktura przedsiębiorstwa przechodzi ewolucję z funkcjonalnej, charakterystycznej dla podejścia „klasycznego”, w strukturę procesową, lub nawet „wielowymiarową sieć” [60]. W praktyce podstawową cechą tej nowej struktury może być większa elastyczność i lepsza zdolność dostosowania się do zmieniającego się otoczenia.

1.8. Procesowy paradygmat zarządzania

Zarządzanie nie może być oderwane od konkretnej działalności. Musi służyć sprawniejszemu osiągnięciu celów lub oszczędniejszemu wykorzystywaniu zasobów. Niezależnie od tego, co jest tym celem i jakie są zasoby, realne przejście od zasobów do celu wymaga uporządkowanego zbioru czynności, czyli procesu.

Działanie samo w sobie nie tworzy wartości. Wartość może powstać jedynie w wyniku połączeń pojedynczych działań w proces [140]. Konstatacja ta stała się w latach 80. XX w. przyczyną utrwalania się podejścia procesowego jako paradygmatu zarządzania. Szczególnie przyczyniła się ku temu praca M. Hammera i J. Chapyego [66], dotycząca innowacyjnych zmian w procesach realizowanych w przedsiębiorstwie, uważana kamień milowy w ewolucji koncepcji podejścia procesowego. Prace: G. Rummlera i A. Brachego [167] oraz T.H. Davenporta [35] pokazały także, że możliwy jest wzrost efektywności i podnoszenie sprawności organizacji nie tylko przez innowacyjne zmiany w procesach, ale także przez ich ewolucyjne i stałe ulepszanie. Należy jednak pamiętać, że jeszcze kilkadziesiąt lat temu takie działanie uważane było za niepotrzebne, a wręcz niewskazane z uwagi na wprowadzanie zamętu w przedsiębiorstwie [91].

W paradygmacie procesowym zwraca się uwagę na fakt, że procesy realizowane w przedsiębiorstwie mogą i winny być postrzegane jako odrębne całości, o organicznych cechach, czyli takich, które można wydzielić, obserwować i kształtować, niezależnie od branży, w której ono funkcjonuje – rys. 5 [2].



Rys. 5. *Cechy organiczne procesu* [2]

Podstawowy cel koncepcji podejścia procesowego sprowadza się nie tylko do modelowania procesów przeprojektowanych podczas *reengineeringu* lub udoskonalonych poprzez *process improvement*, ale do zaprojektowania elastycznego, spójnego i zintegrowanego systemu procesów i mechanizmu sprawnego zarządzania tym systemem, co umożliwienia organizacjom szybkie wprowadzanie zmian i dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia [61].

Aktualnie orientację procesową wykorzystuje się w przedsiębiorstwach jako metodę pozwalającą skuteczniej i efektywniej wprowadzać wszelkie zmiany: wdrażanie systemów informatycznych, systemów zarządzania jakością, a zwłaszcza w zarządzaniu logistycznym łańcuchem dostaw [22].