

Adam Stecyk

Zarządzanie procesowe jako narzędzie tworzenia wartości w systemach e-learningowych organizacji edukacyjnej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 88, 194-202

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ADAM STECYK

Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE PROCESOWE JAKO NARZĘDZIE TWORZENIA WARTOŚCI W SYSTEMACH E-LEARNINGOWYCH ORGANIZACJI EDUKACYJNEJ

1. Istota zarządzania procesowego

Zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji, a także dynamicznie zmieniające się otoczenie powodują stałą potrzebę poszukiwania nowoczesnych form zarządzania. Ponadto procesowy charakter budowania wartości w organizacji edukacyjnej powoduje konieczność wypracowania takich metod i narzędzi analizy i pomiaru, które pozwolą na skuteczne zarządzanie wartością. Jedną z metod umożliwiających kontrolę nad funkcjonowaniem organizacji jest reengineering¹, czyli zmiana zarówno strategii, jak i struktury organizacyjnej oraz procesów w niej występujących. Pojęcie to wywodzi się z koncepcji BPR (business process reengineering²) zaproponowanej przez M. Hammera³ w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, która zakłada przemyślane przeprojektowanie przedsiębiorstwa lub organizacji (często radykalne) w postaci identyfikacji, analizy i zmiany procesów, aby w rezultacie istotnie zwiększyć poziom wartości firmy, poprzez zwiększenie podstawowych miar efektywności (koszty, jakość, poziom obsługi, czas obsługi klienta, satysfakcja klienta itp.). Charakterystyczne dla przedstawionej koncepcji są cztery pojęcia:

¹ Z ang. – przekształcenie, przeprojektowanie, zamiana.

² Z ang. – zarządzanie procesowe, przekształcenie procesów przedsiębiorstwa.

³ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York 1993, s. 16–17.

- proces, zbiór powiązanych zasobów i czynności, przekształcających wartości wejściowe na wyjściowe, procesy stanowią podstawę funkcjonowania organizacji i są ukierunkowane na satysfakcję klienta,
- reengineering fundamentalny, polegający na określeniu celowości i sposobu wykonywanych działań, tak aby określić efektywność i racjonalność funkcjonowania organizacji,
- reengineering radykalny, stworzenie nowych struktur i procesów w organizacji (z pominięciem obecnie istniejących) w celu wykreowania nowych sposobów osiągnięcia założonych celów (kilku-, kilkunastoprocentowa poprawa wyników),
- reengineering dramatyczny, całkowite odrzucenie istniejących form działania i zastąpienie ich nowymi modelami organizacyjnymi i biznesowymi.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele innych teorii⁴ przekształcania procesów w organizacji, które różnią się od siebie głównie poziomem radykalizmu w proponowanych zmianach. Krytyczne zdanie wobec gwałtownych i dramatycznych zmian wyraził P.A. Strassmann⁵, proponując ewolucyjne przeobrażanie procesów (*business process redesign*), w które będą zaangażowani wszyscy pracownicy danej organizacji, ich potencjał intelektualny, ale także moralność i lojalność wobec firmy.

Bez względu jednak na przyjętą definicję wspólnym mianownikiem dla wielu koncepcji jest osiągnięcie sukcesu poprzez:

- właściwą identyfikację procesów,
- właściwy opis procesów,
- weryfikację skuteczności planowanych działań,
- silne przywództwo.

Istotnym elementem zarządzania procesowego jest ukierunkowanie procesów na klienta, co może mieć wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Do najważniejszych celów reengineeringu zalicza się ponadto zestandaryzowanie, uproszczenie i poprawę efektywności procesów oraz swoistą „decentralizację” funkcjonowania organizacji poprzez udostępnienie narzędzi i metod funkcjonowania organizacji kompetentnym pracownikom

⁴ Szerzej na temat teorii reengineeringu: R.L. Manganelli, M.M. Kleinn, *The Reengineering Handbook – A Step by Step, Guide to Business Transformation*, Amacom, New York 1994; N. Obolensky, *Practical Business Reengineering*, Kogan Page, London 1996, J. Champy, *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, Harper Business, New York 1995, M. Hammer, S. Stanton, *The Reengineering Revolution. A Handbook*, Harper Business, New York 1995.

⁵ P.A. Strassmann, *The Hocus-Pocus of Reengineering. Across the Board*, <http://www.strassmann.com/pubs/hocus-pocus.html>, 5 kwietnia 2011.

na różnych szczeblach. Osiągnięcie powyższych celów jest możliwe i skuteczniejsze dzięki⁶:

- redukcji kosztów działalności organizacji poprzez eliminowanie nieefektywnych działań, usunięcie zbędnych procedur odgórnego zarządzania, usprawnienie procedur kontroli i przeglądu procesów,
- zmniejszeniu kosztów jednostkowych z uwzględnieniem rosnących wymogów jakościowych dotyczących oferowanych wartości dla klientów oraz kosztów obsługi klientów,
- precyzyjnemu określeniu wymagań rynkowych, w celu dostarczenia większej użyteczności klientom (wyższy poziom wartości użytkowej),
- przywództwu, dzięki któremu kierownictwo najwyższego szczebla staje się inicjatorem i liderem zmian,
- pracy zespołowej, stanowiącej podstawowy wyznacznik idei zarządzania procesowego, opartego na istnieniu grupy ludzi wykonujących zadania (tzw. zespołów procesowych) oraz liderów, czyli menedżerów koordynujących ich pracę.

2. Kluczowe procesy a tworzenie wartości

Dostrzegając zmiany w paradygmacie tworzenia wartości w procesach edukacyjnych, należy odpowiedzieć na pytanie, które procesy mają kluczowe znaczenie w nowej sytuacji. W literaturze przedmiotu występują opinie wskazujące na procesy, które powodują swoiste zbliżenie produktu do klienta, czyli dokładną identyfikację i zaspokojenie różnorodnych jego potrzeb. Do innych kryteriów zaliczyć można także procesy decydujące o osiągnięciu celów oraz te, które reprezentują powiązania (relacje, interakcje, współzależności) w organizacji⁷. „Przyjmując powyższe kryteria, można wyróżnić trzy kluczowe procesy biznesowe, które przyczyniają się do tworzenia wartości zarówno dla klientów, jak i dla właścicieli, a jednocześnie wpisują się w nowy paradygmat postrzegania wartości”⁸. Należą do nich⁹:

⁶ Na podstawie: D. Bachman, *Procesowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, w: *Współczesne źródła wartości w przedsiębiorstwie*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 288–289.

⁷ Więcej na ten temat: J. Harrington, *Business Process Improvements. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGraw-Hill Inc., New York 1991, s. 141; R.K. Srivastava, T.A. Shervani, L. Fahey, *Marketing, Business Processes, and Shareholders Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63, s. 169.

⁸ E. Gwarda-Gruszczyńska, *Rola procesów biznesowych w kreowaniu wartości przedsiębiorstw*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Kresos, Szczecin 2007, s. 350.

⁹ Na podstawie: E. Gwarda-Gruszczyńska, *op. cit.*, s. 350–351.

- procesy zarządzania rozwojem produktu – gdzie do procesów zależnych można zaliczyć: projektowanie nowych rozwiązań produktowych (nowe formy i treści kształcenia), zapewnienie zaspokojenia potrzeb interesariuszy (identyfikacja potrzeb rynku, społeczności lokalnej), identyfikację i zarządzanie wewnętrznymi relacjami (nowe formy komunikacji, zależności, funkcjonalności), rozwijanie i utrzymywanie sieci powiązań z organizacjami zewnętrznymi (wspólne projekty naukowe, badawcze, rozwojowe, dydaktyczne),
- procesy zarządzania łańcuchem dostarczenia odpowiedniego produktu – procesy zależne to: selekcjonowanie i kwalifikacje pracowników dostarczających treści dydaktyczne, projektowanie i zarządzanie administracją wewnętrzną i zewnętrzną, instalacja, modernizacja i utrzymanie infrastruktury i technologii, przetwarzanie informacji związanych z prowadzeniem działalności edukacyjnej, zarządzanie obsługą klienta i innych interesariuszy,
- procesy zarządzania relacjami z klientem – identyfikacja nowych, potencjalnych odbiorców, zdobywanie i przekazywanie informacji o zastosowaniu i wykorzystywaniu produktów edukacyjnych, realizacja programów reklamowych i promocyjnych, analiza nowych możliwości technologicznych, analiza zaufania i lojalności klientów.

Koncepcja zarządzania procesowego wpisuje się w nowoczesne metody realizacji procesu dydaktycznego za pomocą systemu e-learningowego. Zarówno idea dekompozycji i identyfikacji procesów występujących w organizacji edukacyjnej, ukierunkowanie celów na klienta (studenta, innych interesariuszy), wzrost poziomu poprzez eliminację dysfunkcji procesowych i redukcję kosztów oraz akcentowanie silnego przywództwa i pracy zespołowej stanowić może spójną koncepcję w modernizowaniu współczesnej edukacji.

W przedsiębiorstwach komercyjnych (produkcyjnych, usługowych) wyróżnić można cztery podstawowe procesy gospodarcze: wprowadzanie nowych produktów, tworzenie zamówień, realizację zamówień i obsługę klienta. Pozostałe działania (np. finansowe, związane z zasobami ludzkimi lub technologicznymi), które towarzyszą wymienionym procesom, mają jedynie za zadanie ich wspieranie i osiągnięcie założonych celów. W organizacji edukacyjnej, której charakter i cele różnią się od firm komercyjnych, do głównych procesów zaliczyć należy:

- określenie oferty programowej – utworzenie nowego produktu (lub modyfikacja istniejącego), rozumianego jako spójny program nauczania zarówno co do treści, jak i formy (np. e-learning, blended learning),
- rekrutację – prowadzenie działań informacyjnych, reklamowych i marketingowych w celu sprzedania określonego produktu,
- realizację działań dydaktycznych – prowadzenie zajęć w formie wykładów, ćwiczeń i laboratoriów w określonym przedziale czasowym (semestralnym, rocznym) ze szczególnym uwzględnieniem cyklicznych działań ewa-

- luacyjnych i weryfikacyjnych dotyczących zarówno formy i treści nauczania, jak też poziomu przyswajania wiedzy przez studentów,
- produkty dodatkowe i budowanie marki – określenie oferty dodatkowych programów nauczania dla absolwentów organizacji edukacyjnej (np. studia magisterskie lub doktoranckie, studia podyplomowe), budowanie atmosfery wzajemnego zaufania organizacji i studentów.

PRZEDSIĘBIORSTWO



ORGANIZACJA EDUKACYJNA



Rys. 1. Cztery główne procesy gospodarcze w przedsiębiorstwie i organizacji edukacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Bez względu na sposób definiowania oraz miejsce pochodzenia wszystkie procesy mają pewne charakterystyczne cechy wspólne. Po pierwsze, każdy proces ogólny (wyższego rzędu) da się przedstawić za pomocą kilku bardziej szczegółowych procesów (niższego rzędu), aż do momentu identyfikacji procesów prostych i niepodzielnych. Drugą cechą wspólną procesów jest fakt, iż składają się one z różnych kroków, zadań, operacji lub funkcji, wykonywanych w określonej kolejności, lub czasem z grupy zadań, operacji lub funkcji wykonywanych jednocześnie i w określonej kolejności. Ponadto realizacja procesów powoduje powstanie określonego bytu o charakterze przedmiotowym, usługowym lub informacyjnym, w postaci fizycznej lub wirtualnej, przeznaczonego dla określonego odbiorcy wewnętrznego lub zewnętrznego¹⁰.

3. Dekompozycja i cykl życia procesów w organizacji

Głównym założeniem analizy mechanizmów tworzenia wartości w procesach występujących w organizacji edukacyjnej jest fakt, że wraz z upływem czasu,

¹⁰ Na podstawie: Ch.B. Adair, B.A. Murray, *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 28.

zmianą warunków wewnętrznych i otoczenia zewnętrznego, większość procesów wymaga modyfikacji lub radykalnych zmian. Oznacza to, że pierwotna identyfikacja działań, zasobów i informacji, które ulegają założonym przeobrażeniom, podlega pewnej ewolucji, a procesy mają swój własny cykl życia. W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące fazy cyklu życia procesu¹¹:

- tworzenie procesu (modyfikacja, radykalna zmiana) – etap początkowy, polegający na wprowadzeniu nowego procesu do działalności organizacji lub usprawnieniu istniejącego,
- dostosowanie – nieznaczna zmiana, korekta działania, gdy proces wykazuje odchylenie w stosunku do zaplanowanego przebiegu,
- dojrzałość – osiągnięcie najwyższego poziomu efektywności działania (tworzenia wartości),
- załamanie – brak dostosowania procesu do realnych potrzeb, częsta kontrola procesu lub ponowne wykonywanie.



Rys. 2. Cykl życia procesu

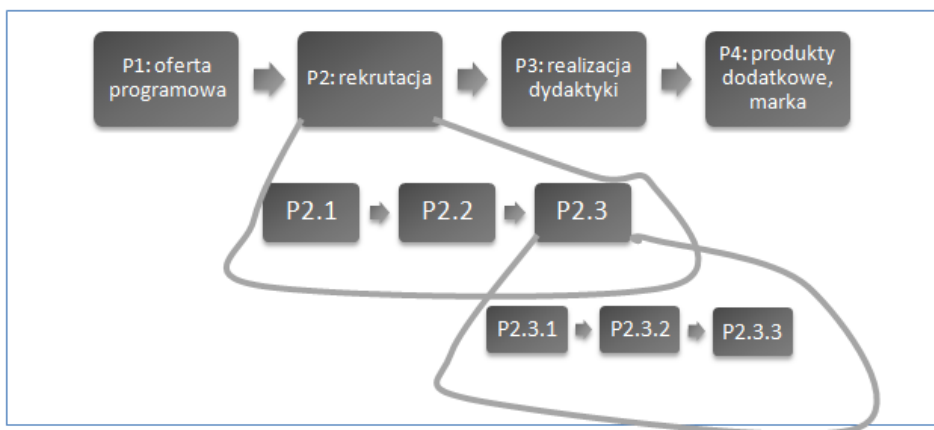
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ch.B. Adair, B.A. Murray, *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 37.

Praktyczną metodą identyfikacji, analizy i modelowania procesów w organizacji jest tzw. mapowanie procesów, czyli graficzna reprezentacja, która w jasny

¹¹ *Ibidem*, s. 35–37.

i zroszczywały sposób przedstawia określone działania. Mapa procesu jest często wykorzystywana do prezentacji bardziej złożonych i skomplikowanych procesów, posiadających dużą liczbę wzajemnych powiązań, występujących zdarzeń oraz przekazywanych informacji, których opis słowny nie jest możliwy lub zbyt trudny do zrozumienia.

Istotnym elementem zarządzania procesowego jest zrozumienie poziomów występowania procesów. Większość metod implementujących zarządzanie procesami biznesowymi w organizacji posługuje się tzw. dekompozycją procesów, czyli budowaniem procesów niższego rzędu, często zwanych podprocesami lub subprocesami (zstępowanie procesów). Podstawową przesłanką tworzenia procesów niższego rzędu jest jak najlepsze zrozumienie funkcjonowania organizacji poprzez atomizację realizowanych zadań na niepodzielne elementy i tym samym identyfikację kluczowych punktów dla optymalizacji łańcucha tworzenia wartości i poprawy mechanizmów wartościotwórczych. Przykład procesów zstępujących zaprezentowano na rys. 3.



Rys. 3. Dekompozycja procesów – procesy zstępujące

Źródło: opracowanie własne.

Na zaprezentowanym rysunku wskazano cztery główne procesy występujące w organizacji edukacyjnej oraz grupę trzech podprocesów niższego rzędu w stosunku do procesu P2: rekrutacja (w niektórych metodykach podprocesy niższego rzędu nazywane są funkcjami) oraz grupę trzech podprocesów (P2.3.1, P2.3.2, P2.3.3) w stosunku do procesu niższego rzędu P.2.3 (w literaturze przedmiotu podprocesy funkcji są czasem nazywane zadaniami). Stopień dekompozycji organizacji w ujęciu procesowym zależy od stopnia jej skomplikowania oraz od przyjętej metodologii zarządzania procesowego.

Podsumowanie

Wykorzystanie procesowego podejścia w organizacjach edukacyjnych wymaga szczegółowej charakterystyki metod i narzędzi stosowanych do analizowania określonych elementów i relacji systemu e-learningowego. Konieczność systematycznego opisu analizy procesowej wynika z faktu, iż jest to na ogół zjawisko złożone, wielopodmiotowe, o skomplikowanej i trudnej do ustalenia hierarchii procesów. W celu lepszego zrozumienia mechanizmów tworzenia wartości w organizacji edukacyjnej należy dokonać przeglądu metod identyfikacji, atomizacji i projektowania procesów. Zaprezentowany artykuł jest punktem wyjścia do dyskusji o roli i możliwościach wykorzystania narzędzi zarządzania procesowego w organizacjach edukacyjnych.

Literatura

1. Adair Ch.B., Murray B.A., *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. Bachman D., *Procesowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, w: *Współczesne źródła wartości w przedsiębiorstwie*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
3. Champy J., *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, Harper Business, New York 1995.
4. Gwarda-Gruszczyńska E., *Rola procesów biznesowych w kreowaniu wartości przedsiębiorstw*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2007.
5. Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York 1993.
6. Hammer M., Stanton S., *The Reengineering Revolution. A Handbook*, Harper Business, New York 1995.
7. Harrington J., *Business Process Improvements. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGraw-Hill, New York 1991.
8. Manganelli R.L., Kleinn M.M., *The Reengineering Handbook – A Step by Step, Guide to Business Transformation*, Amacom, New York 1994.
9. Obolensky N., *Practical Business Reengineering*, Kogan Page, London 1996.
10. Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L., *Marketing, Business Processes, and Shareholders Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63.
11. Strassmann P.A., *The Hocus-Pocus of Reengineering. Across the Board*, <http://www.strassmann.com/pubs/hocus-pocus.html> z 5 kwietnia 2011.

**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND VALUE CREATION
IN E-LEARNING SYSTEMS**

Summary

The main purpose of this article is to present a brief summary of business process management in value creation strategy in educational organization. The paper presents the functional definition of BPM – business process management – in education and in modeling e-learning systems. The paper also shows the key role processes in planning, verifying and evaluating a training process in education.

Translated by Adam Stecyk