

WYKORZYSTANIE ZADAŃ TYPU CASE STUDY W NAUCZANIU PRZEDMIOTU ZARZĄDZANIE PROCESAMI

BARTŁOMIEJ SUCHODOLSKI

WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I PRAWNYCH
UNIwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wstęp

Przedsiębiorczość to cecha działania zmierzającego do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych firmy (Matysiewicz, Kobiński, 2012). Internetowy *Słownik języka polskiego* PWN definiuje natomiast osobę przedsiębiorczą jako taką, która jest „chętna do podejmowania różnych spraw i umie je pomyślnie załatwić” (sjp.pwn.pl, 2012). Osoby przedsiębiorcze posiadają przede wszystkim umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów, mają również zdolność do wykorzystywania nadarzających się okazji oraz są gotowe do podejmowania ryzyka.

Rzeczywistość XXI wieku, czasów bardzo silnej walki konkurencyjnej na niemal wszystkich rynkach, sprawia, że przedsiębiorczość działania przedsiębiorstw stanowi dla nich niezbędny warunek przetrwania na rynku i dalszego rozwoju. Zależna jest w dużym stopniu od poziomu przedsiębiorczości ich menedżerów. Studenci zwłaszcza kierunków menedżerskich powinni uczyć się przedsiębiorczości, tak aby w przyszłości kierowane przez nich firmy mogły się rozwijać i stale powiększać swoją przewagę konkurencyjną.

Osoba przedsiębiorcza powinna w swojej pracy wykorzystywać najnowsze i najbardziej efektywne koncepcje zarządzania. Za taką koncepcję może być przyjęte zastosowanie podejścia procesowego do zarządzania, czyli uznanie organizacji za zbiór licznych wzajemnie powiązanych i wzajemnie oddziałujących na siebie procesów.

Przedsiębiorczości najefektywniej uczyć się można przy wykorzystaniu praktycznych studiów przypadków, znanych pod angielską nazwą case study. Studia przypadków stanowią szczegółowy opis pojedynczego przypadku, który następnie poddawany jest analizie. Rodowód metody case study wywodzi się z Harvard Business School, gdzie powstała jako praktyczna metoda nauczania. Dla analizowania case'ów, podobnie jak dla ich tworzenia, nie ma sztywnych reguł i zasad, których bezwzględnie należy się trzymać. Analizowanie case'ów rozwija umiejętność krytycznego i kreatywnego myślenia, uczy postrzegania problemów w ich złożonym kontekście, myślenia kategoriami ciągów konsekwencji podjętych decyzji i rozpatrywania problemów wielostronnie (Wereda, 2005, s. 216).

Większość pracowników dydaktycznych uczelni wyższych spotyka się z problemem braku zainteresowania nauczonymi treściami ze strony studentów. Zdaniem autora niniejszego artykułu dobrym rozwiązaniem jest wprowadzenie odrobiny humoru podczas zajęć. W dalszej części tekstu zaprezentowane zostaną trzy nieco humorystyczne studia przypadków, które autor wykorzystuje podczas ćwiczeń z przedmiotu zarządzanie procesami.

1. Zarządzanie procesami – podstawowa charakterystyka

Zarządzanie procesami może być traktowane jako zorientowane na klienta podejście do systematycznej analizy, pomiaru i doskonalenia wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie (Bitkowska et al., 2011, s. 36). Zarządzanie procesowe jest koncepcją, zgodnie z którą każdy wyrób i każda usługa powstają w wyniku pewnego procesu będącego zestawem wzajemnie powiązanych zasobów i działań przekształcających stan wejściowy w wynik procesu. Poprzez sprawne zarządzanie procesami oparte na monitorowaniu zbioru wskaźników obrazujących stan ich realizacji i osiągnięte wyniki przedsiębiorstwo może podnosić jakość wytwarzanych przez siebie produktów i świadczonych usług. Dzięki zarządzaniu procesowemu wzrasta również poziom partycypacji zarówno pracowników, jak i klientów w podejmowanych przez jednostkę decyzjach oraz wzmacnia się jej prorynkowe nastawienie (Suchodolski, 2012, s. 166-167). Zarządzanie procesami obejmuje dokonywanie systematycznej oceny ich efektów, podtrzymywanie ich działania, wprowadzanie w nich niezbędnych korekt oraz ciągłe ich doskonalenie.

Zdaniem E. Skrzypek za najważniejsze przesłanki wdrażania w przedsiębiorstwach procesowego podejścia do zarządzania uznać można (Skrzypek, 2008, s. 44):

- wewnętrzną potrzebę poprawy efektywności działania;
- presję ze strony klientów przedsiębiorstwa;
- doskonalenie procesów przedsiębiorstwa;
- wymagania systemów zarządzania jakością.

Natomiast zdaniem K. Perechudy zarządzanie procesami stanowi odpowiedź współczesnych organizacji na (Perechuda, 1999, s. 40-41):

- stale rosnącą turbulencję zarówno otoczenia organizacji, jak i jej wnętrza;
- wzrastającą złożoność procesów w organizacji;
- deregulację systemu konkurencji rynkowej;
- postępującą indywidualizację oczekiwań i potrzeb klientów;
- skracanie cyklu życia wyrobów;
- rosnące znaczenie zasobów niematerialnych organizacji.

Przejsie do dalszych rozważań na temat zarządzania procesami wymaga podjęcia próby zdefiniowania samego pojęcia proces. Pojęcie proces wywodzi się z języka łacińskiego, w którym słowo „processus” oznacza „postępowanie”, natomiast słowo „procedere” rozumiane jest jako „kroczyć naprzód”.

Słownik języka polskiego definiuje proces jako „przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian, stanowiących stadia, etapy rozwoju czegoś, przeobrażania się czegoś” (*Słownik języka polskiego*, 2003, s. 561). *Słownik ekonomiczny* określa natomiast proces jako „wszelki ciąg czynności lub zdarzeń następujących kolejno, równocześnie, czy w sposób nieuporządkowany, i wzajemnie na siebie oddziałujących, prowadzący w sposób zamierzony lub losowy do spowodowania określonego wyniku” (*Słownik ekonomiczny*, 2000, s. 279).

M. Porter uznaje proces za łańcuch wartości, w którym poprzez realizację poszczególnych działań zwiększa się wartość zaangażowana w tworzenie lub dostarczanie klientowi produktu lub świadczenie mu usługi (Porter, 1985, s. 3).

Twórcy koncepcji reengineeringu – M. Hammer i J. Champy – definiują natomiast proces jako sekwencję działań realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, a wykonywanych w celu dostarczenia klientowi konkretnej usługi lub produktu (Skrzypek, Hofman, 2010, s. 11).

Stosowanie podejścia procesowego do zarządzania wiąże się z reorientacją postrzegania i funkcjonowania organizacji. Organizacja zarządzana procesowo koncentruje całą swoją uwagę na wymaganiach i potrzebach klientów. Priorytetem procesowego podejścia do zarządzania jest generowanie wartości dla klientów – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Do cech charakterystycznych procesowego podejścia do zarządzania zaliczyć można (Ongaro, 2004, s. 86-88):

- istnienie właścicieli procesów odpowiedzialnych za poszczególne procesy;
- zintegrowanie poszczególnych działań w procesy;
- zdefiniowanie struktury procesów;
- aktywację łańcucha nadawca-odbiorca w całym procesie;
- ukierunkowanie na kreowanie wartości dla klienta;
- znaczny udział pracy zespołowej.

Przedsiębiorstwa stosujące procesowe podejście do zarządzania osiągają liczne korzyści, do których mogą być zaliczone przede wszystkim:

- poprawa jakości wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług;
- wzrost wydajności i efektywności przedsiębiorstwa;
- optymalizacja czasu realizacji wyznaczonych zadań;
- zbudowanie sprawnego systemu obiegu informacji;
- wdrożenie efektywnej struktury organizacyjnej;
- poprawa współpracy i komunikacji pomiędzy różnymi jednostkami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa;
- przekazanie znacznego zakresu uprawnień decyzyjnych na niższe poziomy struktury organizacyjnej.

Obserwując aktualnie panujące trendy, można przypuszczać, że w organizacjach przyszłości w dalszym ciągu rosnąć będzie znaczenie zarządzania procesami oraz postępować będą ukierunkowane na podejście procesowe zmiany w sposobie funkcjonowania i działania organizacji. W związku z powyższym niezwykle istotne

jest, aby studenci, kształtując swoją przedsiębiorczość, dobrze poznali istotę procesowego podejścia do zarządzania.

Przedmiot zarządzanie procesami na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Prawnych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach jest obowiązkowy na drugim semestrze pierwszego roku studiów drugiego stopnia na kierunku zarządzanie. Z przedmiotu odbywają się zarówno wykłady, jak i ćwiczenia. Kształcenie przedmiotu zarządzanie procesami ma na celu w szczególności zapoznanie studentów z:

- istotą działalności procesowej;
- procesami gospodarczymi i ich strukturą;
- podstawowymi modelami procesów gospodarczych;
- instrumentami projektowania, monitorowania i doskonalenia procesów oraz zarządzania nimi.

2. Zajęcia wprowadzające z przedmiotu zarządzanie procesami

Pierwsze zajęcia są spotkaniem, na którym ani prowadzący zajęcia nie zna grupy, ani grupa nie zna prowadzącego. Mają one kluczowe znaczenie dla dalszego procesu nauczania, ponieważ właśnie na pierwszych zajęciach studenci mogą przedmiot albo polubić, albo znienawidzić. Zdaniem autora pozytywny efekt może przynieść rozpoczęcie zajęć od analizy historii o nieustraszonym pogromcy wampirów:

Nieustraszony pogromca wampirów¹

Jesteś wnukiem legendarnego pogromcy wampirów Abrahama Van Helsinga. Znajdujesz się w Londynie w opactwie westminsterskim. Jest wtorek, godzina 12.00.

Otrzymałeś od arcybiskupa Canterbury zlecenie zabicia Hrabiego Draculi. Aby zabić Hrabiego, musisz udać się do Transylwanii. Każdego dnia z londyńskiego lotniska Heathrow do Bukaresztu o godzinie 15.00 leci samolot linii British Airways. Bilet na ten samolot musi być zarezerwowany telefonicznie przynajmniej 24 godziny przed odlotem. Odbiór biletu i rozpoczęcie odprawy następuje dwie godziny przed planowanym odlotem. Lot z Londynu do Bukaresztu trwa 3,5 godziny. Zabicie Hrabiego Draculi wymaga solidnego przygotowania merytorycznego. Informacje dotyczące sposobu zabicia wampira zawarte są w książce „Wampiry dla Bystrzaków”. Książkę można kupić w sklepie WHSmith na lotnisku Heathrow. Na dokładne przeczytanie książki potrzeba 3 godzin. Zamek Hrabiego Draculi znajduje się w miejscowości Poenari. Jedyнным sposobem, aby dostać się z Bukaresztu do Poenari, jest podróż pociągiem firmy CFR, który odjeżdża z Bukaresztu każdego dnia o godzinie 10.00. Podróż pociągiem trwa 2 godziny.

¹ Opracowanie własne.

Hrabiego Draculę można zabić jedynie osikowym kołkiem. Kołek taki można kupić w sklepie Pinul na dworcu kolejowym w Bukareszcie. Sklep ten jest czynny codziennie od 9.30 do 17.00. Kołki osikowe są jednak robione na specjalne zamówienie, które należy złożyć telefonicznie dokładnie 12 godzin przed planowaną godziną odbioru.

W związku z niepokojami społecznymi, które ogarnęły Rumunię, władze wprowadziły godzinę policyjną od godz. 20 do 7 rano. Dodatkowo wszyscy obcokrajowcy mają obowiązek spędzania nocy w hotelach.

Hrabiego Draculę można zabić jedynie w okresie od wschodu do zachodu słońca. W Transylwanii słońce wschodzi o 6.30, a zachodzi o 18.30. Po zachodzie słońca Hrabia poluje na młode dziewczęta w okolicznych wioskach, a jego zamku strzeże dwadzieścia wilkołaków. Wraz ze wschodem słońca Hrabia zasypia w trumnie w piwnicy zamku, a wilkołaki zamieniają się w niegroźne pieski rasy york. Teren w promieniu 5 km od zamku jest terenem zamkniętym, strzeżonym przez rumuńskie siły specjalne. Oznaczony jest kryptonimem D-21. Wejście na ten teren wymaga zgody mera Poenari. Mer przyjmuje interesantów od poniedziałku do piątku w godzinach od 12.00 do 15.00 w ratuszu, który przylega do dworca kolejowego. Na podstawie wydanego zezwolenia proboszcz miejscowego kościoła wręcza klucz do bramy zamku. Otrzymanie zgody i klucza zajmuje 1 godzinę. Z kościoła do zamku jest 6 km. Drogę tę można pokonać jedynie pieszo. Droga jest bardzo strona i kamienista, więc najszybsze możliwe tempo marszu to 1 km na godzinę. Po dotarciu na zamek należy udać się do jego piwnicy i wbić Draculi kołek w serce. Zamek Hrabiego przypomina labirynt. Znalezienie trumny i zabicie wampira zajmuje 15 minut, kolejne 15 minut potrzebne jest na opuszczenie zamku.

Zleceniodawca na dowód, że Hrabia został zabity, zażądał wysłania mu wiadomości MMS ze zdjęciem martwego Hrabiego. Na terenie D-21 wojsko zagłusza działanie wszystkich sieci komórkowych.

Jakiego dnia i o której godzinie możliwe jest najwcześniejsze zabicie Hrabiego Draculi? O jakiej godzinie zostanie wysłana wiadomość MMS?

Powyższe zadanie w prosty sposób wprowadza wśród studentów postrzeganie procesu jako serii powiązanych czynności i działań, które razem tworzą wartość dla klienta. Podczas analizy przypadku studenci mogą stwierdzić, że działania nie muszą być konieczne realizowane w sposób sekwencyjny, ponieważ w niektórych przypadkach możliwa jest na przykład równoległa realizacja kilku działań. Głównym zadaniem, jakie studenci mają wykonać w powyższym ćwiczeniu, jest określenie dnia i godziny śmierci Hrabiego Draculi oraz dnia i godziny wysłania wiadomości MMS. Podczas rozwiązywania tego polecenia studenci liczą czas trwania całego procesu, starając się znaleźć taki układ niezbędnych działań, który zagwarantuje najszybsze wykonanie zadania. Równocześnie jednak uświadamiają sobie, że niektóre przerwy czasowe w procesie są nieuniknione. Na podstawie zadania możliwe jest również stworzenie wykresu Gantta.

3. Zajęcia na temat identyfikacji procesów w przedsiębiorstwie

Procesy realizowane w organizacji można podzielić w zależności od strefy oddziaływania procesu, roli i miejsca w systemie procesów oraz wartości, jaką generują dla klienta, na (Skrzypek, Hofman, 2010, s. 66-67; Bitkowska, 2009, s. 57):

- procesy podstawowe – procesy przynoszące bezpośrednio wartość dodaną dla organizacji i dla klienta;
- procesy pomocnicze – procesy traktowane jako uzupełnienie dla prawidłowego przebiegu procesów podstawowych, nietworzące bezpośrednio wartości dodanej, nakierowane na klientów wewnętrznych;
- procesy zarządzania – procesy sterujące realizacją procesów podstawowych i pomocniczych, mające na celu dostarczanie jednostkom podejmującym decyzje kompletnych i rzetelnych informacji, które zostaną wykorzystane do wyboru optymalnego rozwiązania lub podjęcia prawidłowej decyzji gospodarczej.

E. Skrzypek i M. Hofman za procesy podstawowe uznają np.:

- proces marketingu i obsługi klienta;
- proces projektowania i przygotowania produkcji;
- proces zakupów;
- proces wytwarzania;
- proces dystrybucji.

Do grupy procesów pomocniczych ci sami autorzy zaliczają np.:

- proces utrzymania ruchu i inwestycji;
- proces kontroli jakości;
- proces transportu wewnętrznego i magazynowania.

Wśród procesów zarządzania wyróżniają natomiast np.:

- proces zarządzania strategią;
- proces zarządzania jakością;
- proces controllingu;
- proces zarządzania finansami;
- proces księgowości.

W ramach praktycznego ćwiczenia podczas zajęć z identyfikacji procesów można wykorzystać poniższy case study o potomku Wiktora Frankensteina.

Potomek Wiktora Frankensteina²

Jesteś potomkiem genialnego szwajcarskiego naukowca Wiktora Frankensteina, który zasłynął jako stwórca sztucznego człowieka z ożywionych zwłok ludzkich. Wiktor Frankenstein po tym, jak został odnaleziony przez okręt kapitana Roberta Waltona w okolicach koła podbiegunowego, postanowił skomercjalizować swoje odkrycie. Założył w 1820 roku w Genewie przedsiębiorstwo zajmujące się „produkcją” potwo-

² Opracowanie własne.

rów do horrorów oraz lunaparkowych tuneli strachu. Kierowanie przedsiębiorstwem przekazywane jest z pokolenia na pokolenie. Kilka dni temu otrzymałeś informację, że od dzisiaj obejmujesz stanowisko dyrektora generalnego firmy.

Jesteś absolwentem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Prawnych na Uniwersytecie Przyrodniczo-Humanistycznym w Siedlcach, więc doskonale zdajesz sobie sprawę, że najlepszym podejściem do zarządzania, które może stosować firma, jest podejście procesowe. Po przyjeździe do biura i wypiciu porannej kawy postanowiłeś spacerować się po terenie przedsiębiorstwa, aby zapoznać się ze sposobem jego działania. Podczas spaceru sporządziłeś wiele notatek dotyczących działań, których byłeś świadkiem. Oto one:

W biurze naprzeciwko mojego gabinetu panie Helga i Hilga księgowały operacje gospodarcze w systemie rachunkowości finansowej. Idąc korytarzem, spotkałem pana Stefena, który właśnie niósł mi raport dotyczący efektywności działalności prowadzonej przez moją firmę. Po wyjściu z biurowca chciałem zobaczyć, jak przebiega produkcja. Obawiałem się jednak, że będę musiał daleko iść, bo moja firma zajmuje ogromny teren, ale na szczęście jeden z firmowych busów jechał spod biurowca w stronę hal produkcyjnych. Busem tym chwilę wcześniej przyjechały gotowe potwory, które zostały schowane w magazynie. Zaintrygowało mnie, że przed ich zmagazynowaniem zostały poddane szczegółowej kontroli. Jadąc do hali, przejeżdżałem koło magazynu surowców, w którym właśnie trwało sprawdzanie jakości surowców przed ich przekazaniem do produkcji. Po przyjeździe do hali zdziwiło mnie, że wielu pracowników siedziało na trawie przed budynkiem. Kiedy zapytałem kierownika zmiany, dlaczego ci ludzie nie pracują, dowiedziałem się, że przerwa w pracy wynika z konieczności konserwacji maszyn, na których zawsze pracują. Czekając, aż konserwatorzy skończą swoją pracę, miałem okazję dokładnie obejrzeć nowe maszyny, które zostały wczoraj zainstalowane w hali. Kiedy pracownicy wrócili już do pracy, postanowiłem przypatrzeć się jej, aby potem móc ją maksymalnie przyspieszyć. Na stanowisku, obok którego stanąłem, pracownicy czyścili i konserwowali materiał odpowiednimi środkami chemicznymi. Na kolejnych stanowiskach materiał był stosownie cięty i zszywany. Na końcu hali potwory były ożywiane przy wykorzystaniu silnego wyładowania elektrycznego. Uznałem, że na hali widziałem już dość. Dodatkowo zapach tam panujący stawał się już nie do zniesienia. Postanowiłem wrócić do pachnącego, klimatyzowanego biurowca. Po powrocie zajrzałem do części budynku oznaczonej jako dział marketingu. Panowało tam duże zamieszanie. Kilka osób telefonicznie ustalało z klientami szczegóły zamówionej dostawy potworów. Kolejna grupa dyskutowała nad problemem określenia rynków docelowych oraz naszych najważniejszych, strategicznych klientów. Przy jednym z biurków stażystka adresowała koperty z kartkami z życzeniami. Miały być one wysłane do wszystkich naszych klientów. W pokoju obok kilku pracowników sprawdziło możliwość zrealizowania nowego zamówienia, które złożył jeden z hollywoodzkich reżyserów. Przez chwilę przysłuchiwałem się ich rozmowie. Usłyszałem, że mówili coś o doborze marszrut produkcji oraz konieczności zamówienia nowej

dostawy materiałów do produkcji potworów. Miałem już wracać do swojego gabinetu, ale usłyszałem jakieś krzyki i gwizdy przed budynkiem. Okazało się, że był to protest miejscowych grabarzy, którzy mieli pretensje, że nie kupujemy od nich materiałów na potwory. Protest ten skłonił mnie jeszcze do odwiedzin u pani Ingi i pana Helmuta, którzy w firmie odpowiadają za zamówienia. Mimo dużej ilości pracy związanej z planowaniem dostaw materiałów, wyjaśnili mi, że w przeszłości lokalni grabarze byli naszymi dostawcami, ale okazało się, że ich oferta jest znacznie gorsza niż dostawcy rumuńskiego. Jakość dostarczanych przez Szwajcarów materiałów również pozostawiała wiele do życzenia. Po powrocie do swojego gabinetu przez kilka minut z zainteresowaniem przyglądałem się przez okno załadunkowi gotowych potworów do ciężarówki z lunaparku w Wiedniu. Każdy potwór przed załadowaniem do samochodu był owijany w folię bąbelkową, aby uniknąć uszkodzeń podczas transportu.

Przyporządkuj działania, których byłeś świadkiem podczas spaceru, do odpowiednich procesów. Określ, czy są to procesy podstawowe, pomocnicze, czy procesy zarządzania.

4. Zajęcia na temat mapowania procesów z zastosowaniem metodyki schematów blokowych

Istotnym elementem procesowego podejścia do zarządzania jest zbudowanie mapy realizowanych w przedsiębiorstwie procesów. Mapowanie procesu polega na przedstawieniu w formie graficznej sposobu realizacji procesu wraz ze wszystkimi działaniami wykonywanymi w procesie. Na mapie procesu wizualizowane są wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi działaniami. Efektem mapowania jest mapa procesu przedstawiająca jego przebieg wraz z sekwencją działań, które są w procesie realizowane.

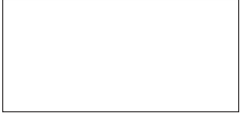
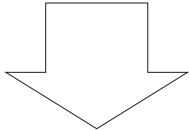
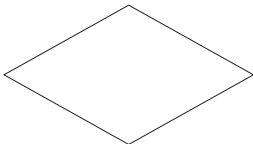
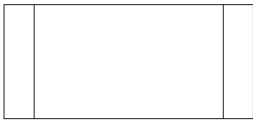


Najprostszym podejściem do mapowania procesów jest metodyka mapowania procesów w postaci schematów blokowych. Nie jest ona sztywno usankcjonowana, więc każde przedsiębiorstwo może ją swobodnie dostosowywać do swoich własnych potrzeb.

Zestaw standardowych symboli wykorzystywanych podczas mapowania procesów przy zastosowaniu metodyki schematów blokowych znajduje się w tabeli 1.

Podczas mapowania procesów z wykorzystaniem metodyki schematów blokowych możliwe jest użycie także innych symboli w zależności od potrzeb związanych ze specyficznym dla konkretnego przedsiębiorstwa sposobem wizualizacji przepływu jego procesów.

Mapowanie procesów z wykorzystaniem metodyki schematów blokowych można przećwiczyć przy wykorzystaniu case study – „Fryzjer Yeti”.

Tabela 1. Charakterystyka symboli używanych przy sporządzaniu map procesów w postaci schematów blokowych

Symbol	Opis symbolu	Charakterystyka symbolu
		
		
		
		
	punkt styku z innym procesem	Symbol ten oznacza na mapie procesu punkt styku z innym procesem.
	zasilenie lub rezultat	Symbol ten oznacza na mapie procesu zasilenie lub rezultat działania, który może mieć charakter materialny lub niematerialny.

Źródło: Skrzypek, Hofman, 2010, s. 80

Fryzjer Yeti³

Jesteś właścicielem zakładu fryzjerskiego w Katmandu w Nepalu. Kilka minut temu otrzymałeś listownie zamówienie od burmistrza miasta na wykonanie usługi strzyżenia oraz pielęgnacji futra największej atrakcji turystycznej Nepalu – Yeti i jego 16-osobowej rodziny. Zamówienie związane jest z obchodami 74. rocznicy ocalenia przez Yeti kapitana d’Auvergue od śmierci na skutek ślepoty śnieżnej, której doznał podczas samotnej wędrówki przez Himalaje. Głównym elementem planowanych uroczystości ma być wspólny obiad Yeti z władzami Nepalu i zaproszonymi gośćmi z całego świata. Nepalskie tabloidy od wielu dni prześcigają się w domysłach, kto może przybyć. Jeden z popularnych nepalskich plotkarskich serwisów internetowych opublikował niedawno news, że uroczystość ma uświetnić występ znanej polskiej piosenkarki i skandalistki. Portal nie podał jednak, o kogo chodzi.

³ Opracowanie własne.

Jak sam widzisz, zamówienie jest niezwykle istotne. Twój zakład znany jest na całym świecie z wykonywania tego typu usług, więc pewne jest, że podołasz wyzwaniu.

W swojej firmie stosujesz podejście procesowe do zarządzania. Jednym spośród realizowanych procesów podstawowych jest proces przyjmowania i analizy zamówień. Rozpoczyna się on od wpłynięcia i zaewidencjonowania zamówienia. Następnie zamówienie poddawane jest analizie pod kątem pozycji w nim figurujących. Następuje również sprawdzenie, czy firma posiada niezbędne zasoby do realizacji zamówienia. Twój zakład wykorzystuje w swojej działalności bardzo rzadkie zasoby, których dokupienie jest absolutnie niemożliwe. W związku z tym w sytuacji jeśli posiadane zasoby nie pozwalają na realizację zamówienia, klient otrzymuje drogą listowną odpowiedź negatywną. Jeśli posiadane zasoby są wystarczające, następuje analiza opłacalności zamówienia. Po przeprowadzeniu analizy opłacalności zamówienia podejmujesz decyzję o przyjęciu do realizacji bądź odrzuceniu zamówienia. Jeśli zamówienie jest odrzucane, klient otrzymuje listownie odpowiedź negatywną na swoje zamówienie. Jeśli akceptujesz zamówienie, jest ono przyjmowane do realizacji. Namacalnym dowodem przyjęcia zamówienia do realizacji jest podpisana umowa pomiędzy Twoim zakładem a zleceniodawcą. Po zawarciu umowy, jeśli dane uzyskane od klienta są kompletne, rozpoczyna się proces realizacji zamówienia. Jeśli natomiast dane nie są kompletne, klient proszony jest o ich uzupełnienie lub doprecyzowanie. W takiej sytuacji proces realizacji zamówienia rozpoczyna się dopiero po uzupełnieniu i doprecyzowaniu danych przez klienta.

Przygotuj mapę procesu przyjmowania i analizy zamówień przy wykorzystaniu metodyki schematów blokowych.

Podsumowanie

Osoby przedsiębiorcze posiadają umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pojawiających się pomysłów, mają zdolność do wykorzystywania nadarzających się okazji oraz są gotowe do podejmowania ryzyka. Powinny znać i stosować najefektywniejsze koncepcje zarządzania, wśród nich procesowe podejście do zarządzania. Dlatego właśnie podczas zajęć z przedmiotu zarządzanie procesami studenci powinni rozwijać zarówno swoją wiedzę z zakresu zarządzania procesami, jak również szeroko rozumianą przedsiębiorczość. Niezwykle przydatne podczas rozwijania przedsiębiorczości są zadania typu case study. Jak sama nazwa wskazuje, studium przypadku polega na analizowaniu problemów w oparciu o konkretny przypadek. Zapewnia to lepsze poznanie danej problematyki, ponieważ na podstawie jednostkowych wydarzeń lepiej można zrozumieć ogólniejsze zjawiska i procesy. Poza tym, gdy omawia się coś na konkretnym przykładzie, ma się większe poczucie, że człowiek w tym uczestniczy, co często zmniejsza obawę przed konkretnymi sytuacjami (Wereda, 2005, s. 219).

Wyrażona we wstępie opinia autora odnośnie do korzyści wynikających z wykorzystania nieco humorystycznych studiów przypadków podczas zajęć znajduje potwierdzenie w bardzo dobrych ocenach uzyskiwanych przez studentów na kolokwium i egzaminie. Również sami studenci bardzo pozytywnie odnoszą się do tego typu zadań, czego wyraz znaleźć można w ankietach oceny zajęć⁴:

- „na zajęciach najbardziej podobały mi się case – oryginalne i z poczuciem humoru”;
- „zaletą zajęć było ich urozmaicenie interesującymi zadaniami, które pozwalały lepiej i szybciej przyswoić wiedzę”;
- „największym plusem zajęć była ciekawa część praktyczna, zwłaszcza historia o Draculi”;
- „zajęcia dzięki przeprowadzanym case są ciekawe i nie dają czasu na nudę”;
- „najciekawsze zajęcia w tym semestrze, mimo że były o 8.00 w piątki”.

Na zakończenie należy stwierdzić jednak, że zaprezentowane studia przypadków, ze względu na swój dość niski poziom trudności i duży stopień ogólności, nie mogą być jedynymi zadaniami realizowanymi podczas zajęć. Mogą jednak w doskonały sposób przyciągnąć zainteresowanie studentów, nieco rozluźnić atmosferę i zachęcić ich do aktywnego udziału w dalszej dyskusji.

USING OF CASE STUDIES IN TEACHING THE SUBJECT “PROCESSES MANAGEMENT”

Summary: The paper presents issues connected with teaching the subject of “Processes Management”. Processes management is one of the most popular conception of management which can be introduced in every company. Using of the best conceptions of management can be treated as a part of entrepreneurial behavior. The paper includes also examples of case studies which can be used as exercises during lectures and workshops of the subject of “Processes Management”. In the last part of the article are mentioned opinions about presented case studies which were given by students.

Keywords: management, processes management, process mapping, case study, entrepreneurship

LITERATURA

- [1] BITKOWSKA A., 2009, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
- [2] BITKOWSKA A., KOLTERMAN K., WÓJCIK G., WÓJCIK K., 2011, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie – aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa.
- [3] ONGARO E., *Process Management in the Public Sector*, 2004, „The International Journal of Public Sector Management”, t. 17, nr 1.

⁴ Opinie studentów wyrażone w anonimowej ankiecie oceny ćwiczeń z przedmiotu zarządzanie procesami.

- [4] PERECHUDA K., 1999, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- [5] PORTER M., 1985, *Competitive advantage*, Free Press, New York.
- [6] SKRZYPEK E., HOFMAN M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie – identyfikacja, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [7] SKRZYPEK E., 2008, *Zarządzanie procesami w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin, tom I.
- [8] *Słownik ekonomiczny*, 2000, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [9] *Słownik języka polskiego*, 2003, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [10] SUCHODOLSKI B., 2012, *Zarządzanie procesowe jako sposób zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego*, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin.
- [11] WEREDA W., 2005, *Metoda studium przypadku w dydaktyce nauk o zarządzaniu*, [w:] T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.), *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.

Netografia:

- [1] *Słownik języka polskiego*, 2012, <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2509990>.
- [2] MATYSIEWICZ M., KOBIERSKI M., *Przedsiębiorczość*, 2012 <http://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87>.