

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 12 (2017), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 303-307

Modern Management Systems
Volume 12 (2017), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 303-307



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

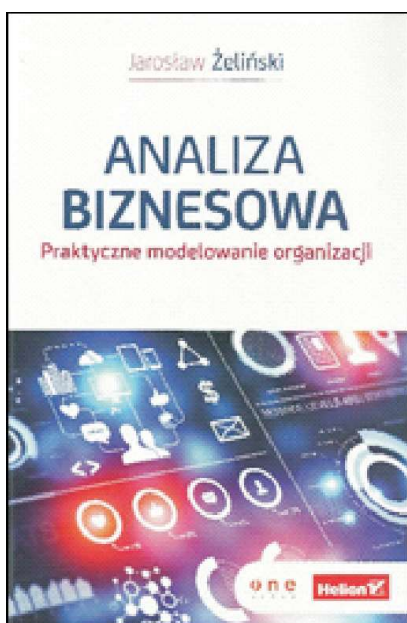
Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Zrozumieć analityka, czyli wyzwania i dylematy analizy procesów we współczesnych organizacjach działających w warunkach ICT

Understanding the analyst, that is challenges and dilemmas of process analysis in contemporary organizations operating in the circumstances of ICT

Jacek Woźniak

Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie, Wydział Cybernetyki
jacek.wozniak@wat.edu.pl



Recenzja książki autorstwa Jarosława Żelińskiego
pt. *Analiza biznesowa. Praktyczne modelowanie
organizacji*,
wydanej nakładem Wydawnictwa HELION,
Gliwice 2017,
ISBN: 978-83-246-4880-1, s. 120.

Współcześnie praktycznie każda organizacja (bez względu na to, w jakim sektorze działa) korzysta z różnych (mniej bądź bardziej zaawansowanych) technologii teleinformatycznych (ICT). Jest to wręcz konieczność mająca wspierać procesy m.in. pozyskiwania, przetwarzania i udostępniania zasobów informacyjnych. Prawidłowe wdrożenie technologii ICT, tj. nie tylko poprawne metodycznie i efektywne w aspekcie finansowym i zarządczym, ale również odwołujące się do rzeczywistych potrzeb organizacji, daje podstawy zarówno do dokładnego opisu organizacji, jak i opracowania podstaw jej sukcesywnego usprawniania. Przyjmując, że technologie ICT mają wspierać organizację w bieżącym działaniu, należy oczekiwać, że technologie te będą sprzężone z podsystemami planowania, organizowania, kierowania i kontroli. Analiza biznesowa powinna bowiem być realizowana w ramach wszystkich funkcji menedżerskich i holistycznie ujmować organizację oraz zachodzące w niej procesy (a także zmiany w otoczeniu zewnętrznym) (zob. Zaskórski, 2012, s. 17 i nast.). Szczególnego znaczenia nabierają tu procesy planowania, które można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach: (1) planowania w ramach już istniejących procesów w organizacji, a także (2) projektowania organizacji lub jej podsystemów (tj. nowych procesów) (zob. Rummler, Brache, 2000, s. 225 i nast.; Glinka, Hensel, 2006, s. 63 i nast.). Obie te płaszczyzny mają wspólny mianownik, odwołujący się m.in. do modelowania procesów, specyfikacji ich miar oraz określania realizatorów (m.in. wraz z zakresem obowiązków i odpowiedzialności). Współcześnie trudno jest sprawnie i skutecznie zarządzać różnymi typami organizacji bez realizacji procesów analitycznych, nawet w najmniej złożonej i zawężonej merytorycznie jednostce (zob. Provost, Fawcett, 2015, s. 25 i nast.). Osnowa analityczna ogranicza intuicyjność w procesach decyzyjnych i daje „twarde” podstawy do specyfikacji celów oraz ich późniejszej realizacji. Oczywiście, intuicja jest również ważna i potrzebna, ale nie powinna dominować w systemie planowania w organizacjach. W takiej sytuacji można mówić jedynie o „szczęści”, jeśli cel zostanie zrealizowany (Silver, 2014, s. 27 i nast.).

Recenzowana książka przeznaczona jest dla różnych grup odbiorców – zarówno studentów kierunków społecznych i technicznych, jak i pracowników naukowych oraz praktyków zarządzania i projektowania (związanych w różnym stopniu i zakresie z procesami analiz biznesowych). Jest to więc źródło wiedzy, z którego czerpać może każda osoba funkcjonująca w strukturach różnych typów organizacji. Nie jest to tylko pozycja dla kadry kierowniczej. Powinni zapoznać się z nią również pracownicy niższych szczebli decyzyjnych i operacyjnych/wykonawczych, gdyż muszą (*sic!*) oni znać swoje umiejscowienie w całej strukturze oraz uświadamiać sobie swój wpływ na realizację procesów planowania oraz realizacji celów.

Autor książki – Jarosław Żeliński – jest absolwentem Wydziału Elektroniki Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie. W swojej pracy zawodowej zajmował się i nadal zajmuje m.in. analizą i projektowaniem systemów informatycznych, analizą systemową obszaru zarządzania, a także realizowaniem projektów związanych

z budową strategii produktowych. Jest niezależnym ekspertem oraz prowadzi wykłady na wyższych uczelniach i samodzielne badania z zakresu sformalizowanych metod analiz systemowych i modelowania systemów zarządzania. Autor jest także doktorem Instytutu Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk, a także członkiem Stowarzyszenia Doradców Gospodarczych oraz The International Council on Systems Engineering (INCOSE). Można więc stwierdzić, że Autor posiada bogate doświadczenie praktyczne i naukowe, co ma swoje odzwierciedlenie w treściach prezentowanych w recenzowanej książce.

Autor we *Wstępie* wskazuje, że treści zamieszczone w książce są w zasadzie zebrałymi i uzupełnionymi esejami publikowanymi na jego blogu od 1998 roku. Eseje te prezentują swoistą ewolucję zainteresowań i doświadczenia Autora, poczynając od ukończenia studiów, poprzez pracę naukową i skończywszy na działalności projektowej (Żeliński, 2017, s. 6). To swoiste „wyjaśnienie” przedstawione Czytelnikom tłumaczy poniekąd styl pisania, mający dość swobodną, popularnonaukową formę. Można to zaobserwować chociażby w tytułowaniu poszczególnych rozdziałów, np. *Po co nam pan analityk?, A na grzyba mi to modelowanie, Klient nasz pan, czy też Analityk biznesowy, czyli wyplenić dwuznaczność z dokumentów*. Forma książki jest przez to ciekawa, a nawet intrygująca, a także zachęca potencjalnego Czytelnika do sięgnięcia po nią. Zrywa bowiem ze sztywnym konwenansem książek *stricto* naukowych. Nawet sam Autor we *Wstępie* wskazuje, że książki nie należy czytać jak podręcznika, tylko właśnie jak zbiór esejów (Żeliński, 2017, s. 6). Autor często też pisze w pierwszej osobie, co dodatkowo podkreśla jego doświadczenie zawodowe, które tak silnie jest eksponowane w książce.

Tom składa się z osiemnastu rozdziałów-esejów oraz *Wstępu*. W układzie treści brakuje jednak wyraźnej klamry, tj. zakończenia (w formie rozdziału). W eseju osiemnastym co prawda jest zamieszczony podrozdział zatytułowany *Na zakończenie*, aczkolwiek nie stanowi wyraźnego i (zdaje się) wyczerpującego zwieńczenia merytorycznego całej książki, która zawiera dużo ważnych kwestii, które – w ujęciu Czytelnikowi – warto w zakończeniu podsumować. Nie wiadomo też, czy jest to podsumowanie rozdziału osiemnastego, czy może całego tomu, co może być kłopotliwe dla odbiorców.

Rozdziały ułożone są w logiczny sposób – pomimo pozornie niepowiązanych ze sobą treści esejów. Całość rozważań rozpoczyna się od zwrócenia uwagi Czytelnika na sposób i zasadność przeprowadzania analiz biznesowych w organizacjach. W dalszej kolejności omawiane są zagadnienia związane z systemami informacyjnymi i informatycznymi w organizacjach, modelowaniem procesów oraz zarządzaniem wiedzą i komunikacją w procesach wdrożeniowych. Książka zakończona jest specyfikacją procesów wdrożeniowych systemów IT.

W opracowaniu silnie eksponowana jest problematyka roli i znaczenia analityka biznesowego we wdrażaniu systemów IT w organizacjach. Autor w zasadzie stawia się w roli „adwokata diabła”, wskazując, że przedsiębiorstwa zajmujące się dostarczaniem

rozwiązań informatycznych dla różnych typów organizacji z założenia i świadomie błędnie dopasowują funkcjonalności tych rozwiązań, stosując metody prostsze i jednocześnie bardziej ryzykowne z punktu widzenia późniejszej, rzeczywistej (*sic!*) przydatności systemu IT dla organizacji. Przedsiębiorstwa wdrożeniowe kierują się głównie satysfakcją klienta na etapie wyboru systemu – a to jest podstawowy błąd i poniekąd „przekręt” przedsiębiorstw wdrożeniowych. Projektowanie i wdrażanie rozwiązań IT nie powinno rozpoczynać się od zbierania informacji o potrzebach organizacji od jej pracowników – jest to działanie już na starcie skazujące organizację wdrażającą na porażkę. Analityk ma za zadanie wpierw doskonale zrozumieć organizację (m.in. zaprojektować/przeprojektować procesy, nadać im miary, określić strukturę działania, przydzielić zadania i wskazać zakresy odpowiedzialności realizatorom procesów itd.) i dopiero na tej podstawie poszukiwać rzeczywiście najlepszego rozwiązania dla organizacji (zob. też. Hensel, 2011, s. 6 i nast.). Zbieranie informacji od pracowników i kadry kierowniczej skutkuje m.in. wybiórczym postrzeganiem organizacji i wdrażanych w niej zmian, jak również nadmiernym, pozornym (*sic!*) skomplikowaniem procesów wewnętrznych, które rzeczywiście są znacznie prostsze i przejrzystsze – wystarczy tylko zastosować podejście holistyczne. W książce pojawia się stwierdzenie, z którym nie sposób się nie zgodzić i warto je rozpowszechniać: „(...) zapewne nie raz jeszcze usłyszę, że dobra analiza to setki stron, tysiące wymagań, miesiące pracy. Jednak dobra analiza to tylko dziesiątki stron i wymagań, tygodnie pracy, ale też zaawansowane metody (...)” (Żeliński, 2017, s. 11).

Dużym walorem recenzowanej książki jest warstwa graficzna. Treści są wzbogacone licznymi rysunkami i schematami blokowymi, które w sposób prosty i przejrzysty obrazują opisywane treści. Dodatkowo Autor urozmaica rozdziały zarówno opisami własnych doświadczeń, jak i cytatami z doświadczeń innych organizacji lub badaniami firm branżowych. Autor szczególną uwagę przykładą do warstwy definicyjnej, dbając o precyzję w posługiwaniu się kluczowymi pojęciami. Oprócz wielu definicji ze źródeł zewnętrznych, Autor podejmuje próbę prezentowania własnych definicji, co jest dodatkową wartością dodaną książki.

Niemniej, pomimo dużych walorów praktycznych książki oraz jej inspirujących treści, Autor nie ustrzegł się kilku nie do końca poprawnych założeń definicyjnych (na gruncie semantyki). Jako przykład może posłużyć definicja „planowania”, pojawiająca się we *Wstępie*. Autor wskazuje, że „To przewidywanie – zakładamy, że coś się wydarzy. To nic innego jak prognoza. I tu pojawia się model: stanowi opis mechanizmu funkcjonowania. Znając ten mechanizm, możemy przewidywać jego zachowanie jako odpowiedź na bodźce” (Żeliński, 2017, s. 5). Wydaje się, że jest to nazbyt szerokie i zniekształcone spojrzenie na proces planowania, dopasowany raczej do wymagań procesów modelowania w systemach technicznych lub też takich, gdzie istotne jest kryterium czasu (szybkie reagowanie w warunkach walk zbrojnych albo działań służb porządkowych). W teorii nauk o zarządzaniu – oczywiście na

gruncie nauk społecznych, ale nie tylko – planowanie z zasady sprowadza się do ustalania celów działania, które nie zawsze muszą być zbieżne z próbą przewidzenia przyszłości (zob. Griffin, 2006, s. 211-212). Zależy to od stopnia proaktywności lub bierności człowieka (planisty, menedżera, właściciela organizacji, pracownika operacyjnego itp.). Planowanie jest odrębną funkcją menedżerską względem prognozowania – planowanie z zasady realizuje się w oparciu o prognozy. Dopiero znając przewidywany stan systemu działania (np. organizacji) oraz jego otoczenia, człowiek jest w stanie podjąć działanie albo proaktywne, albo reaktywne. Ponadto, planowanie nie zawsze musi odzwierciedlać przyszłe stany otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji – planowanie po prostu jest swoistą odpowiedzią na potrzeby organizacji. Prognoza może być niespójna ze strukturą celów. Wtedy organizacja musi umiejętnie oddziaływać na otoczenie, aby cele były stopniowo osiągane, pomimo „nieprzychylności” otoczenia (oczywiście zgodnie np. z wytycznymi SMART).

Podsumowując, książkę J. Żelińskiego z pełną odpowiedzialnością można polecić do lektury wszystkim tym, którzy – zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, naukowej, jak i praktycznej – zainteresowani są podnoszeniem sprawności funkcjonowania współczesnych organizacji z wykorzystaniem narzędzi IT. Książka jest bowiem udanym, pomimo drobnych niedociągnięć formalnych, mariażem praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami i świata technologii ICT.

BIBLIOGRAFIA

- [1] GLINKA B., HENSEL P., 2006, *Projektowanie organizacji*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [2] GRIFFIN R.W., 2006, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [3] HENSEL P., 2011, *Diagnoza organizacji. Pierwszy krok do uzdrowienia firmy*, Helion, Gliwice.
- [4] PROVOST F., FAWCETT T., 2015, *Analiza danych w biznesie. Sztuka podejmowania skutecznych decyzji*, Helion, Gliwice.
- [5] RUMMLER G.A., BRACHE A.P., 2000, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [6] SILVER N., 2014, *Sygnal i szum. Sztuka prognozowania w erze technologii*, Helion, Gliwice.
- [7] ZASKÓRSKI P., 2012, *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.
- [8] ŻELIŃSKI J., 2017, *Analiza biznesowa. Praktyczne modelowanie organizacji*, HELION, Gliwice.