

Wstęp

Wzrost konkurencji, rozwój i powstawanie nowoczesnych technologii, nastawienie klientów na konsumpcję oraz wszechobecne procesy globalizacyjne wymuszają na przedsiębiorcach poszukiwanie i wdrażanie nowych lub udoskonalonych metod w zarządzaniu. Obecnie najpowszechniej stosuje się w organizacji procesowe i systemowe podejście do zarządzania, które umożliwia kierownictwu skuteczne zarządzanie organizacją. Powiązanie elementów, których celem jest spełnienie oczekiwań klientów oraz innych zainteresowanych stron, z uwzględnieniem kontekstu organizacji umożliwia zidentyfikowanie obszarów, którymi kierownictwo organizacji będzie mogło dobrze zarządzać. To z kolei przyczyni się do sukcesu przedsiębiorstwa w wyniku spełnienia oczekiwań klientów i innych stron zainteresowanych. Umiejętność zarządzania organizacją w zakresie podejścia procesowego i systemowego zapewni kierownictwu organizacji trwałą sukces i możliwość doskonalenia działań w każdym obszarze. Dlatego skuteczne zarządzanie procesami i produktami rozszerza możliwości kierownictwa organizacji w kwestii przewidywania zmian zachodzących na rynku, zarządzania nimi i reagowania na nie, a ponadto maksymalizuje szanse związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. W celu utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz spełnienia oczekiwań klientów i innych zainteresowanych stron niezbędne jest utrzymanie dobrej kondycji organizacji dzięki odpowiedniemu zarządzaniu procesami i produktami, które zostały opisane w niniejszej książce.

W rozdziale pierwszym, pt. *Organizacja i jej otoczenie*, dokonano szczegółowej analizy otoczenia organizacji. Przedstawiono główne składowe jej mikro- i makrootoczenia, a także elementy jej środowiska wewnętrznego. Zwrócono uwagę, że otoczenie organizacji ulega nieustannym zmianom. Z tego powodu kierownictwo organizacji musi stale monitorować elementy swego otoczenia i na bieżąco dostosowywać się do nich. Wszystkie one mają bowiem wpływ na funkcjonowanie organizacji, gdyż stwarzają szanse i zagrożenia, które determinują bieżącą działalność organizacji oraz jej perspektywy rozwoju z punktu widzenia zarządzania procesem i produktem.

Rozdział drugi, zatytułowany *Podstawowe funkcje zarządzania*, zawiera zagadnienia związane z czterema funkcjami zarządzania. W pierwszej kolejności przybliżona została funkcja planowania i podejmowania decyzji. Wskazano na jej rolę i znaczenie w stosunku do pozostałych funkcji i szczegółowo omówiono dwa nieodłączne elementy planowania, czyli tworzenie celów i planów, a następnie przedstawiono proces podejmowania decyzji. W części poświęconej funkcji organizowania skupiono się na wyjaśnieniu zagadnień związanych ze strukturą organizacyjną i przybliżono proces jej tworzenia. Następnie zaprezentowano, w jaki sposób problem motywacji jest rozpatrywany w teoriach treści, teoriach procesualnych i teorii wzmocnienia. Ostatni podpunkt rozdziału dotyczy czwartej funkcji zarządzania, a więc kontroli. Przedstawiono podstawowe cele kontroli, jej funkcje i klasyfikacje ze względu na różne kryteria. Ponadto omówione zostały etapy procesu kontroli, a także cechy skutecznego systemu kontroli.

Prowadzeniu każdej działalności gospodarczej towarzyszy ryzyko, które może pozytywnie lub negatywnie wpływać na zidentyfikowane cele. W zorganizowaniu działań w obszarze celów jakościowych pomocna może być norma zawierająca wymagania dla systemowego zarządzania jakością – ISO 9001. W ramach wdrożenia tego systemu zarządzania stosowane jest podejście procesowe, którego ideą jest takie planowanie działań oraz ich realizowanie, aby osiągać cele poszczególnych procesów i w efekcie uzyskiwać pożądane rezultaty w całej organizacji. Wskazane ryzyko może wpływać na bieżące działania i uzyskiwany efekt tych działań. Konieczne jest zatem systemowe zarządzanie w ujęciu procesowym przy uwzględnieniu podejścia opartego na ryzyku, co zostało zaprezentowane w rozdziale trzecim pt. *Podejście procesowe oraz oparte na ryzyku w systemowym zarządzaniu organizacją*.

W rozdziale czwartym, zatytułowanym *Znormalizowane systemy zarządzania*, zawarto podstawowe wymagania dotyczące zastosowania systemowego

podjęcia do zarządzania w organizacjach. Omówiono w nim zasady i wymagania związane z zaplanowaniem, wdrożeniem, utrzymaniem i doskonaleniem znormalizowanych systemów zarządzania opartych na wymaganiach międzynarodowych standardów. Ponadto w rozdziale tym przedstawiono trzy najważniejsze z punktu widzenia popularności oraz powszechności zastosowania wymagania w zakresie: zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Zarządzanie procesem wprowadzania nowego produktu na rynek to tytuł piątego rozdziału i jednocześnie jedno z ważniejszych zadań w strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Skuteczność tego kilkuetapowego procesu jest wypadkową działania wielu czynników, które stanowią pewnego rodzaju kompromis między obowiązującymi podejściami i trendami a kreatywnym podejściem organizacji do rzeczywistości. Zyskujące na popularności myślenie kreatywne spowodowało, że w przedsiębiorstwach coraz chętniej sięga się po metody kreatywne, które zostały już wcześniej docenione w branżach projektowych. Jedną z takich metod jest *design thinking* stosowany w projektowaniu ukierunkowanym na rozwój nowych produktów.

W rozdziale szóstym, pt. *Projektowanie proekologiczne w zarządzaniu produktami*, zaprezentowano podstawy projektowania proekologicznego, jego związek z zarządzaniem procesami produkcyjnymi i produktami, a także ogólną charakterystykę wybranych narzędzi. W ostatnich latach daje się zaobserwować wyraźny wzrost zainteresowania włączaniem aspektów środowiskowych do projektowania, czego przykładem mogą być systematycznie wprowadzane i aktualizowane przepisy prawne z zakresu ekoprojektu i etykietowania energetycznego. Istotną rolę ekoprojektowania podkreśla ponadto inicjatywa Komisji Europejskiej dotycząca śladów środowiskowych produktów i organizacji czy też ustanowienie ekoprojektowania normatywnym elementem systemów zarządzania środowiskowego. W rozdziale szczególną uwagę poświęcono perspektywie cyklu życia stanowiącej fundament nowoczesnego projektowania proekologicznego i punkt wyjścia do tworzenia nowych oraz doskonalenia istniejących produktów i procesów.

Rozdział siódmy, zatytułowany *Zarządzanie procesem motywowania pracowników w miejscu pracy*, zawiera podstawowe informacje na temat zarządzania personelem w każdej organizacji. W rozdziale tym zaprezentowano pojęcie pracy, pracodawcy i pracownika. Szczegółowo przedstawiono narzędzia efektywnego motywowania pracowników oraz techniki osvajania stresu w miejscu pracy. Omówiono praktyczne metody uzyskiwania porozumienia

oraz symulacje rozwiązań opartych na współpracy między przełożonym a współpracownikami.

W rozdziale ósmym, pt. *Ocena efektów działalności organizacji*, zawarto podstawowe informacje dotyczące oceny efektów działalności organizacji w obszarze zarządzania procesami oraz produktami. Omówione zostały wymagania w zakresie monitorowania i pomiarów procesów, wyrobów oraz skuteczności funkcjonowania systemów zarządzania. Przedstawiono również istotę i pojęcia audytu jako popularnego narzędzia służącego ocenie zgodności procesów, produktów i systemów zarządzania z określonymi wymaganiami. Rozdział ten zawiera również kwestie związane z wykorzystaniem wyników monitorowania i pomiarów do analizy i oceny skuteczności działań oraz podejmowania strategicznych decyzji przez kierownictwo organizacji w zakresie doskonalenia procesów i produktów.

Rachunek kosztów cyklu życia produktu (LCC) stanowi ważny element analizy kosztów przedsiębiorstwa. W rozdziale dziewiątym, zatytułowanym *Rachunek kosztów cyklu życia produktu*, przedstawiono teoretyczne oraz praktyczne aspekty tego zagadnienia. Omówiono zastosowanie analiz LCC, rodzaje kosztów cyklu życia oraz metodykę ich szacowania z uwzględnieniem różnorodnych modeli. Zaprezentowano także procedurę obliczeniową LCC na przykładzie obiektu technicznego. W ostatniej części rozdziału przytoczono opinie przedstawicieli organizacji na temat analiz kosztów cyklu życia w praktyce gospodarczej.

W każdym z rozdziałów starano się przedstawić walory poznawcze w sposób wyczerpujący i uwzględniający podejście wybitnych naukowców, zakładając, że niniejsza książka będzie stanowiła uniwersalne narzędzie zawierające dojrzałe dobrane i przemyślane treści dotyczące zarządzania procesami i produktami. Książka skierowana jest do studentów i przedstawicieli praktyki gospodarczej. Jej konstrukcja pozwala na lekturę zagadnień zarówno w powiązaniu z innymi, jak i każdego z osobna, co oznacza, że podręcznik może być studiowany tak w całości, jak i w częściach.