

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiaś-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdyś, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Piotr Grajewski

Uniwersytet Gdański

PRZESŁANKI PODEJŚCIA PROCESOWEGO DO PROJEKTOWANIA I ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

Streszczenie: Artykuł prezentuje rozważania autora na temat istoty podejścia procesowego do projektowania organizacji. Opisano zaobserwowane w praktyce zarządzania przesłanki (perspektywy) podejmowania decyzji o implementacji rozwiązań procesowych, w tym w szczególności organizacji o komponentach procesowych. Dokonano oceny skuteczności wdrożeń z uwzględnieniem poszczególnych perspektyw.

Słowa kluczowe: proces, organizacja procesowa, restrukturyzacja organizacji, inteligentny system organizacyjny.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.25

1. Wstęp

Celem artykułu jest prezentacja istoty podejścia procesowego do projektowania i zarządzania współczesną organizacją. Artykuł zawiera rozważania skoncentrowane na analizie uwarunkowań zastosowania podejścia procesowego do konstrukcji i zarządzania organizacją o parametrach procesowych. W artykule zaprezentowano, na podstawie doświadczeń autora, perspektywy postrzegania przydatności procesowej konwencji w praktyce zarządzania.

Podjęcie procesowe traktuje się zazwyczaj w antynomii do podejścia klasycznego, ukształtowanego w trakcie trwania ery industrialnej. Obecnie wydaje się, że poszukiwać należy możliwości koegzystencji tych dwóch podejść, czerpiąc z ich bogactwa inspiracje do kształtowania rozwiązań godzących zmienność z optymalnym poziomem stabilności działania. Radzenie sobie z wyzwaniami współczesnego świata biznesu polega na wprowadzaniu do mechanizmów działania organizacji rozwiązań o coraz większej inteligencji systemowej. Systemy tradycyjne oparte na założeniu, że można zaprojektować najlepsze na każdą sytuację rozwiązania, nie zdają egzaminu w zderzeniu z realiami współczesnej praktyki. Dlatego też organizacje muszą budować systemy zdolne nie tylko do realizacji wyznaczonych zadań i celów, ale także zdolne do wyprzedzającej wyzwania samoorganizacji. Dynamizm działania współczesnej organizacji wynika z potrzeby skracania czasu między pojawie-

niem się problemu a reakcją nań. Budowanie inteligentnych systemów organizacyjnych zdolnych do szybkiej reakcji oznacza, że muszą one, podobnie jak otoczenie, w którym działają, kształtować turbulentne wnętrze. Skutkuje to większą niż dotychczas złożonością procesów zarządzania taką organizacją we wszystkich praktycznie jej przestrzeniach.

2. Idea procesowości organizacji

Natura klasycznych rozwiązań organizacyjnych w działaniu współczesnej organizacji, opartych na specjalizacji funkcjonalnej, w coraz większym stopniu dezaktualizuje swoją przydatność do sprostania realiom natury dzisiejszego biznesu. Obecnie jednak strukturalna fragmentaryzacja, a w konsekwencji atomizacja organizacji funkcjonalnej coraz bardziej komplikuje wykonywanie w niej zadań i tym samym całościową jej optymalizację. W rezultacie system taki powoduje wydłużanie czasów realizacji kontraktów, zwiększa koszty działania i obniża elastyczność organizacji [Grajewski 2007, s. 14]. Klasyczne, oparte na funkcjach podejście do zarządzania organizacją okazało się skuteczne w epoce cywilizacji industrialnej. Podejście to nie ma dzisiaj jeszcze charakteru historycznego w tym sensie, że wiele organizacji nadal w takiej formule definiuje swoje charakterystyki systemowe. Być może, ze względu na specyfikę funkcji genotypowej, takie podejście ma i będzie miało nadal w wielu przypadkach swoje uzasadnienie i racjonalne podstawy. Zapewnia ono większą czytelność hierarchii i stabilność wewnętrznych relacji.

Obecnie, w warunkach tak znacznie odbiegających od realiów, w których powstała idea organizacji funkcjonalnej, postuluje się ukierunkowanie jej na procesy w niej zachodzące, co definiuje się jako podejście procesowe lub orientacja procesowa. Podejście procesowe do zarządzania organizacją wynika z potrzeby poszukiwania nowych źródeł wzrostu efektywności działania. Systemowy mechanizm funkcjonowania organizacji uświadamia jej członkom, że jest ona swoistym ekosystemem o skomplikowanym układzie wzajemnych zależności elementów tego systemu. Ingerencja w jeden element systemu może zburzyć logikę jego funkcjonowania i zagrozić egzystencji całości. „I właśnie orientacja procesowa zaleca całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Każda organizacja jest zbiorem wzajemnie przeplatających się procesów. Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych” [Nowosielski (red.) 2008, s. 40].

Podejście procesowe, traktowane często jako przeciwstawne do podejścia funkcjonalnego, koncentruje się na zjawiskach dynamicznych zachodzących w organizacji. W minionych już czasach względnie małego tempa zmian (oczywiście ze współczesnej perspektywy postrzegania tego tempa) statyczny opis działania organizacji wyrażony w układzie wyspecjalizowanych funkcji, traktowanych jako zbiory jednorodnych zadań, był wystarczający do zapewnienia elastyczności organizacji na po-

ziomie adekwatnym do realiów otoczenia [Grajewski 2012, s. 21]. W warunkach współczesnego świata biznesu rekonstrukcja organizacji w kierunku procesów może, choć niekoniecznie musi, zapewnić jej wyższy od funkcjonalnego poziom elastyczności, czyli zdolności do reagowania. Podstawowe przesłanki przemawiające za taką tezę są następujące:

1. Procesowy opis organizacji tworzy dynamiczny obraz działania dla jej uczestników, umożliwiając członkom organizacji względnie łatwą identyfikację zarówno swojego miejsca, jak i wkładu w działanie i osiągnięte efekty systemu.

2. Podejście procesowe zakłada zmianę zasad funkcjonowania całego systemu organizacyjnego, tak by można było w pełni zdyskontować dynamizm jego działania.

3. Podejście procesowe ograniczone jedynie do zapisu procesów bez rekonfiguracji całego systemu nie zwiększa elastyczności systemu, a wręcz przeciwnie, może tę elastyczność zmniejszyć.

4. Podejście procesowe ułatwia, niejako wprost, usprawnianie działania systemu, a nie – jak w układzie strukturalizacji funkcjonalnej – pośrednio poprzez zmianę dotychczasowego uporządkowania zbioru zadań.

5. Podejście procesowe szczególnie akcentuje proklienckie nastawienie systemu, co w szczególności wyraża się w sposobie projektowania procesów. Odbywa się ono w konwencji łańcucha tworzenia wartości z perspektywy rezultatów oczekiwanych przez klienta.

6. Podejście procesowe ukierunkowuje działania członków organizacji na poznawanie szerszego niż w strukturalizacji funkcjonalnej spektrum spełniania się w realizacji celów, co jest impulsem wspierającym uczenie się zarówno jej członków, jak i samej organizacji.

Współczesny świat biznesu charakteryzuje się bardzo wysokim stopniem konkurencyjności. Skłania to firmy do szukania źródeł przewagi nie tylko w takich tradycyjnych i klasycznych potencjałach, jak kapitał, lokalizacja i dostęp do surowców, ale także w zasobach niematerialnych, w szczególności ludziach, ich wiedzy, wartościach intelektualnych zawartych w patentach, dokumentacji, bazach danych itp.

Niezwykle ważnym elementem przewagi konkurencyjnej jest też czas jako czynnik wyprzedzania czasowego konkurentów. „Przekonanie o konkurencyjności czasu skłoniło badaczy i przedsiębiorców do spojrzenia na przedsiębiorstwo od strony procesów i projektów, a nie jak dotychczas od strony funkcji zarządzania i jednostek strategicznych. Podejście procesowe skupiło się na optymalizacji poszczególnych składników łańcucha wartości nie tylko w sensie obniżania kosztów lub zwiększania wartości dodanej ogniwi łańcucha, ale także w sensie skracania czasu trwania pojedynczych procesów i optymalizacji ich koordynacji” [Romanowska 2009, s. 223]. Ten sposób postrzegania podejścia procesowego najlepiej obrazuje istotę zmian w myśleniu o sposobie projektowania i działania współczesnej organizacji. Analiza czasów trwania, kosztów oraz jakości procesów pozwala na taki sposób projektowania systemu działania organizacji, który uwzględni w sposób czytel-

ny ich pozycję konkurencyjną w tej tak ważnej charakterystyce współczesnego biznesu. Większość klientów traktuje czas stracony na zakup produktu lub usługi jako zbędny koszt ich pozyskania. Wybierając dostawców, współcześni klienci oceniają jako ważne kryterium wyboru jakość procesu ich obsługi. Coraz więcej firm, reklamując swoje produkty i usługi, wskazuje na „przyjazny” dla klienta proces jego obsługi. Traktuje się ten proces jako bardzo ważny parametr przewagi konkurencyjnej. Jest to jeden ze stygmatów rozwiniętej gospodarki wolnego rynku i konkurencji globalnej. Podejście procesowe staje się zatem jedną (choć z pewnością nie jedyną) z atrakcyjnych konwencji budowania modelu systemowego współczesnej organizacji. Budowanie inteligentnych systemów organizacyjnych zdolnych do szybkiej reakcji oznacza, że muszą one, podobnie jak otoczenie, w którym działają, kształtować turbulentne wnętrze.

Bezpośrednią konsekwencją przyjęcia podejścia procesowego jest **procesowe zarządzanie organizacją**. Polega ono na takim ukształtowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych, aby uzyskać efekt dynamizmu działania systemu w oparciu o optymalizację wyodrębnionych w nim procesów, zdefiniowanych jako ciągi działań transformujących pomysł i wysiłek uczestników organizacji na efekt określony przez oczekującego nań klienta. Procesowe zarządzanie organizacją wymaga takiej racjonalizacji struktury elementów organizacji, aby osiągnąć optymalny ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu działania. Procesowe zarządzanie organizacją oznacza zatem dążenie do maksymalnego udziału w jej strukturze elementów dodających wartości wraz z minimalizacją udziału działań i operacji nieefektywnych. Procesowe zarządzanie organizacją to nie tylko zarządzanie procesami. To również systemowa rekonfiguracja w kierunku architektury organizacji wspierającej dynamizm procesowego sposobu działania całości.

Oznacza to w praktyce, że procesowe zarządzanie organizacją powinno być wspomagane procesowym charakterem systemu organizacyjnego. Definiuje się go jako **organizację procesową**. Organizacja procesowa powinna być zbudowana na podstawie następujących założeń:

1. Wszystkie wyodrębnione organizacyjnie obszary są z zasady równoważne ze względu na ich przydatność do realizacji zamówień wewnętrznych.

2. Każdy obszar organizacji jest klientem i jako taki ma możliwość wyboru realizacji zamówienia zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Obszar, który nie znajduje klientów, podlega procesowi samorestrukturyzacji do likwidacji włącznie. W ten sposób część zmian nastąpi pod wpływem wewnętrznych impulsów o charakterze zbliżonym do oddziaływania otoczenia na całą organizację.

3. Każdy obszar organizacji jest usługodawcą wewnętrznym i może lokować swoje usługi na rynku wewnętrznym, jak i zewnętrznym (z wyjątkiem usług zastrzeżonych do użytku wewnętrznego).

4. Procesy w organizacji konfigurowane są w perspektywie klienta. Oznacza to, że projektowanie zaczynamy od określenia oczekiwań klientów, a następnie podążamy wstecz, konfigurując tak procesy wewnątrz organizacji, aby osiągnąć rezultat

(wartość) oczekiwany przez klienta. Jest to przeciwny do tradycyjnego sposób myślenia – produkujemy to, co umiemy, a następnie podejmujemy działania dla zbycia tego na rynku.

5. Stałym elementem systemu działania jest możliwość negocjacji warunków dostawy usług, wewnątrz sekwencyjnego łańcucha tworzenia wartości. W praktyce oznacza to, że wyodrębnione obszary organizacji muszą nabyć umiejętności wyceny wartości (z różnych perspektyw, tj. ceny, jakości, czasu dostawy) zarówno swoich, jak i innych wytworów.

6. System organizacyjny, w tym struktura, powinien być przekonfigurowany z układu funkcjonalnego na procesowy.

3. Przesłanki wdrażania rozwiązań w kierunku procesów

Procesy, niezależnie od świadomości ich istnienia, funkcjonują w każdej organizacji. Problem polega jednak na tym, że z reguły system organizacyjny nie odzwierciedla procesowego charakteru działania całości. Wydaje się, że główny powód, dla którego atrakcyjna jest zmiana w kierunku organizacji procesowej, tkwi w przemianie świadomości uczestników organizacji, w sposobie postrzegania przez nich obrazu własnej firmy i możliwości efektywnych zmian dostosowawczych. Przyjęcie zasady, a w praktyce podjęcie decyzji, że podejście procesowe do zarządzania konkretną organizacją wyznaczać ma sposób jej funkcjonowania, następuje z kilku różnych perspektyw. Wiązą się one ze świadomością różnych oczekiwań decydentów lub niestety częściej z braku świadomości niezbędnego zakresu zmian, jakie są konieczne, aby korzyści z implementacji tego podejścia w pełni zdyskontować. Wieleletnie doświadczenia autora w projektowaniu, wdrażaniu, szkoleniu kadr i obserwacji zmian organizacji w kierunku procesów pozwalają na uogólnienie tych perspektyw do następujących pięciu:

1. perspektywa wymuszona potrzebą uzyskania certyfikacji ISO,
2. perspektywa uzyskania większej jednolitości i dyscypliny działań w skali całej organizacji,
3. perspektywa eksperymentowania i poszukiwania recepty na sytuację kryzysową,
4. perspektywa dorównania do poziomu konkurentów ,
5. perspektywa potrzeby rekonfiguracji i zmiany o charakterze nowej generacji.

Ad 1. Perspektywa wymuszona potrzebą uzyskania jednej z odmian certyfikacji ISO wydaje się najczęstszym powodem podjęcia działań, w istocie z reguły bardzo płytkich i powierzchownych z punktu widzenia uzyskania efektu procesowości organizacji. Intencją ich podjęcia jest uzyskanie swoistego prestiżu w środowisku zewnętrznym poprzez efekt kojarzenia certyfikacji z wysokim poziomem jakości produktów oraz wysokim poziomem zarządzania. Znaczenie czynników natury wewnętrznej jest w tym przypadku motywem przesądającym o decyzji podjęcia działań w kierunku procesów. Usprawnienie wewnętrznych procesów ma znaczenie drugo-

rzędne. W tej perspektywie postrzegania procesowości organizacji uzyskuje się efekt z reguły pozorny. Pozorny w tym sensie, że jakość zaprojektowanych procesów ma znaczenie drugorzędne w stosunku do jakości ich zapisu w księdze jakości. Certyfikacji podlega bowiem sprawdzenie zgodności zapisu procesów z opisanymi w nich realiami działania organizacji, a nie sama jakość procesów projektowanych zgodnie ze sztuką i obowiązującą metodyką. Mimo to organizacja nabiera swoistej samoświadomości procesowej, projektując, zgodnie z wymogami norm ISO, mapę procesów, która jest uzupełniającym do strukturalizacji funkcjonalnej obrazem systemu jej działania. W tym też sensie przedsięwzięcie to może być i niekiedy jest traktowane jako pierwszy krok w kierunku budowy organizacji zorientowanej na procesy. Ta perspektywa wdrażania procesowości organizacji podejmowana jest nadal najczęściej.

Ad 2. Perspektywa uzyskania większej jednolitości i dyscypliny działań w skali całej organizacji ma swoje odniesienie do nadziei, że zapisanie w tej konwencji sposobu wszystkich działań spowoduje w rezultacie ujednoczenie i spetryfikowanie zachowań członków organizacji do formuł uznanych za najlepsze. W tej perspektywie procesy utożsamia się z procedurami. Ta perspektywa postrzegania procesów w gruncie rzeczy jest przeciwieństwem idei organizacji procesowej i w rezultacie prowadzi zazwyczaj do jej patologizacji. Jest rozwiązaniem ograniczającym elastyczność organizacji poprzez petryfikację, na względnie długi zwykle czas, nie tylko sposobu, ale także zasad jej działania. W tym też sensie zamierzony przez jej administratorów sposób działania staje się przeciwnie do stawianych jej celów.

Współczesny menedżer staje przed następującym, choć nie zawsze uświadamianym dylematem. Czy inwestować w opracowanie precyzyjnych procedur postępowania swoich podwładnych, czy też może inwestować w pozyskiwanie i/lub szkolenie wysokiej klasy specjalistów zdolnych do samodzielnego reagowania, czyli projektowania proklienckich procesów. Inwestowanie w jedno i drugie pozbawione jest ekonomicznego sensu. Ta perspektywa wdrażania procesów wynika na ogół z niezrozumienia istoty działania organizacji o cechach procesowych i z przekonania, że same procesy bez systemowych zmian w organizacji zwiększą elastyczność jej działania.

Ad 3. Perspektywa eksperymentowania i poszukiwania recepty na sytuację kryzysową jest zazwyczaj udziałem menedżerów próbujących znaleźć sposób na wydobycie swojej firmy ze stanu zapaści. Kryzys, czyli stan zagrażający dalszej pomyślnej egzystencji organizacji, skłania niekiedy jej interesariuszy do akceptacji rozwiązań o charakterze zmiany radykalnej w stosunku do stanu dotychczasowego. Akceptacja ta wynika z przekonania, że zmiana o charakterze nowej generacji może wydobyć firmę z zapaści i nadać jej nowy impet do realizacji założonych strategii. Stan zagrożenia rynkowej egzystencji organizacji, z reguły powiązany z jej słabą kondycją finansową, nie sprzyja lub wręcz uniemożliwia realizację zmiany w konwencji radykalnego reengineeringu. Eksperyment zawsze związany jest z wysokim stopniem ryzyka, wynikającym z odnajdywania się w sytuacjach nieznanych, niepotwierdzonych doświadczeniem, które ułatwiłoby pokonanie wyzwań dotychczas

nieodkrytych i niespenetrowanych. W tym też sensie ta perspektywa w sytuacji wyżej omówionej zwykle bywa wyzwaniem nieskutecznym.

Ad 4. Perspektywa dorównania do poziomu konkurentów wynika zazwyczaj ze świadomości słabości własnych procesów obsługi klienta lub ulegania modzie na takie rozwiązanie. Ta perspektywa wynika z potrzeby generowania wartości dodanej o podobnej lub wyższej od konkurencji wartości. Wartość ta traktowana jest jako kategoria zawierająca funkcjonalne, a także emocjonalne korzyści oceniane przez konsumentów w porównaniu z konkurencją. W efekcie jednak chodzi o korzyści dla firmy. Proces obsługi klienta zewnętrznego traktowany jest, zwłaszcza w branżach usługowych, finansowych, ubezpieczeniowych, telekomunikacyjnych i wielu innych, jako jeden z głównych komponentów przewagi konkurencyjnej. Proces ten jako najlepiej „widziany” przez klientów zewnętrznych wyznacza jednocześnie sposób postrzegania przezeń całej firmy i w tym sensie buduje jej image i pośrednio pozycję rynkową. Coraz więcej firm reklamuje się w mediach, podkreślając przyjazność procesu obsługi klienta jako istotny czynnik swojej atrakcyjności. Ten aspekt zagadnienia jest w wielu przypadkach znaczącym argumentem dla podejmowania przez menedżerów firm decyzji o aktywacji podejścia procesowego w zarządzaniu własną organizacją.

Pozytywnym aspektem jest też budowanie w organizacji obszaru o orientacji benchmarkingowej, co poszerza zdolności obserwacyjne organizacji i tym samym zwiększa jej szanse na elastyczne reagowanie na impulsy zewnętrzne. Procesowość organizacji dyskutowana jest w tej perspektywie tylko częściowo. Jej utrwalenie jest często zagrożone istnieniem odmiennych, co do charakteru działania, obszarów w jednej strukturze oraz nieugruntowanym przekonaniem menedżerów o pozytywnym wpływie procesów na działanie organizacji.

Ad. 5. Perspektywa potrzeby rekonfiguracji i zmiany o charakterze nowej generacji. Dojrzałość do zmian w kierunku procesów pojawia się w wyniku przekonania menedżerów o wykorzystaniu możliwości rozwojowych organizacji w oparciu o dotychczasowe (z reguły funkcjonalne) formuły organizacji pracy. Ten motyw podejmowania decyzji o ukierunkowaniu organizacji na procesy zawiera najwięcej przesłanek sukcesu przedsięwzięcia. Wynika on nie tyle z doraźnych i opartych na czynnikach mody lub prestiżu założeń, ale z ugruntowanego przekonania, że organizacja dojrzała do zmian o charakterze nowej generacji, gdyż dotychczasowe rozwiązania zaczynają ograniczać jej zdolności realizacyjne. Taka perspektywa zmiany, zwłaszcza jeśli powstaje nie w sytuacji napięć i kryzysów, lecz w warunkach koniunktury prowadzonego biznesu, daje pozytywne rokowania na powodzenie zmiany.

4. Podsumowanie

Organizacja procesowa jest konfiguracją, która została opracowana jako propozycja dla praktyków z intencją uelastyczenia klasycznych formuł systemowych. Postrzegana jest ją jako jedną z alternatyw dla funkcjonalnego sposobu organizowania działań

zespołowych. W dużym stopniu teza ta znajduje swoje uzasadnienie. Doświadczenia z wdrażania i działania organizacji implementujących procesy wskazują dość jednoznacznie, że bez procesowej rekonfiguracji systemu organizacyjnego nie udaje się w pełni zdyskontować korzyści, jakie generuje procesowe podejście do zarządzania. Często okazuje się, że samo wdrożenie procesów i nałożenie ich na funkcjonalną konwencję działania organizacji może być trudnym wyzwaniem dla menedżerów i ogółu pracowników. Nie we wszystkich organizacjach sensowne jest wdrożenie tego typu podejścia. Tam, gdzie nie ma warunków do swobodnego kształtowania wewnętrznych reguł działania, ze względu na konieczność rygorystycznego przestrzegania obowiązujących procedur, nie ma sensu uproszczanie systemu.

Zmiana w kierunku procesów może przynieść duże korzyści organizacji, pod warunkiem że funkcjonuje ona w warunkach możliwości samodzielnego definiowania swoich strategii realizacyjnych. Podstawową korzyścią jest uzyskanie wyższego niż w systemach klasycznych poziomu zdolności do reagowania na silne zakłócające impulsy zewnętrzne. Materializacja tej korzyści nie następuje automatycznie po wdrożeniu procesów. Uzależniona jest ona od spełnienia kilku co najmniej warunków. Po pierwsze, od równoległej do procesów rekonfiguracji systemu organizacyjnego z zastosowaniem determinantów wskazujących na cechy charakterystyczne tego systemu, po drugie, należy mieć świadomość, że każde rozwiązanie wyczerpuje z czasem swój potencjał rozwojowy i należy wdrażać kolejne jego generacje lub implementować system oparty na innych paradygmatach.

Literatura

- Grajewski P., *Organizacja procesowa, Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II, PWE, Warszawa 2009.

PRESUMPTIONS OF THE PROCESS-ORIENTED APPROACH TO DESIGN AND MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Summary: This article presents author's reflections on the nature of the process-oriented approach to design an organization. The observed in practice presumptions (perspectives) of the implementation of the decision-making process solutions, including in particular the organization of the process-components, are described. The article also includes an evaluation of the effectiveness of implementation, taking into account different perspectives.

Keywords: process, process oriented organization, restructuring, intelligent organizational system.