

Przesłanki dynamicznego zarządzania procesami

Jeremi Jaremczuk

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Zarządzanie procesami stanowi przedmiot permanentnych dociekań zarówno w teorii jak i praktyce zarządzania organizacją. Przedmiot ten, dotyczy przede wszystkim doskonalenia zarządzania procesami w organizacji w kontekście ich intensyfikacji. Celem niniejszego artykułu jest próba rozpoznania oraz uzasadnienia realnych przesłanek zarządzania procesami w organizacji. W szczególności próba identyfikacji realnej przesłanki egzogenicznej konkretyzowanej informacją wyrażającą kontekst otoczenia organizacji, która stanowi wiedzę zorientowaną na cel oraz endogenicznej konkretyzowaną przez: wyznawane wartości, cechy osobowościowe, właściwości temperamentu jak i postawy społeczne. W niniejszym artykule zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu, która pozwala na refleksję oraz sformułowanie stanowiska w zakresie roli i znaczenia podejścia przyczynowego w zarządzaniu procesami w organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie, proces zarządzania, doskonalenie.

Kody JEL: M12, M16

1. Wprowadzenie

Współczesne procesowe podejście do zarządzania w organizacji preferuje przede wszystkim skuteczność i efektywność organizacji, co w głównej mierze zależy od jakości realizowanych w niej procesów. Dlatego zasadniczą myśl w zarządzaniu procesami koncentruje się współcześnie na identyfikacji i opisie wszystkich procesów realizowanych w organizacji znajdujących się we wzajemnych związkach i zależnościach, określeniu metod determinujących ich prawidłową realizację oraz kryteriach pozwalających na ich skuteczne monitorowanie i nadzorowanie. Na szczególną uwagę, stanowiącą zasadniczą inspirację dla niniejszego artykułu w zakresie rozpoznania natury zarządzania procesami jest stanowisko Nowosielskiego (2009), który zwraca uwagę na potrzebę dualnego podejścia do zarządzania procesami. Nowosielski (2009) konstatuje, że zarządzanie procesami w literaturze przedmiotu określa się, jako kompleksowe, ciągłe i usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji, zmierzające do osiągnięcia celów organizacji oraz jak najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Nowosielski (2009) twierdzi również, że zarządzanie to także

konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalnoprawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi. W dualnym stanowisku Nowosielskiego (2009) wyraźnie identyfikuje się z jednej strony preferencję dla celu organizacji w zarządzaniu procesami natomiast z drugiej konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów. Konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów stanowi dla niniejszego artykułu zasadniczą inspirację, która wskazuje między innymi na istotne znaczenie w zarządzaniu: pomysłów, ludzi i relacji między nimi. Celem niniejszego artykułu jest, zatem próba rozpoznania oraz uzasadnienia realnych przesłanek zarządzania procesami w organizacji. Zarządzanie jest w swojej istocie – jak twierdzi Watson (2001) - sztuką nawiązywania relacji międzyludzkich. Wymaga ono umiejętności interpretowania myśli i potrzeb innych, w tym pracowników, klientów, konkurencji oraz tego wszystkiego, co jest potrzebne do nadawania działaniu nowych znaczeń, wartości i pozyskania zaangażowania ludzi.

2. Zarządzanie – istota, proces

Zasadniczą refleksję dotyczącą pojęcia zarządzania formułuje Korzeniowski (2010) twierdząc, że zarządzanie to działanie - za pośrednictwem innych ludzi - polegające na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu dla osiągnięcia celów organizacji. Zarządzanie – uzupełnia Korzeniowski (2010) - jest profesją łączącą osobiste zdolności, nabytą wiedzę i umiejętności praktyczne, szczególnie charakter zaufania publicznego oraz stosowanie zasad etyki zawodowej i osobistą odpowiedzialność za podejmowane decyzje. W związku z tym, zarządzanie obejmuje zawsze pewien podzbiór skomplikowanych procesów myślowych twierdzi Flakiewicz. Procesy te, jak kontynuuje Autor, leżą na przecięciu dwóch głównych, sprzężonych ze sobą zbiorów: informacji oraz socjopsychicznych uwarunkowań ludzi. Współcześnie procesy te, są wspomagane przez wiele metod i technik postępowania, wśród których poczesne miejsce zajmuje technologia komputerowa (Flakiewicz, 1990). Zarządzanie może być również postrzegane jako pięciostopniowy proces, na który składają się: świadomość, zrozumienie, podejmowanie decyzji, inicjowanie zmiany i osiąganie pożądaných rezultatów (Agor, 1998). Szczególnie refleksyjny pogląd w tym względzie formułuje Griseri (2002), który twierdzi, że zarządzanie jest złożone i bazuje na praktyce, a teorie zarządzania z reguły nie odzwierciedlają tej złożoności.

Również zarządzanie procesami stanowi przedmiot dociekań naukowych w zakresie ewolucji koncepcji zarządzania procesami. Identyfikuje się dwie koncepcje, czyli koncepcję doskonalenia procesów opartych na ciągłym i systematycznym wprowadzaniu do procesu niewielkich zmian i usprawnień, a druga to koncepcja stanowiąca o reinżynierii procesu – konstatują Skrzypek oraz Hofman (Skrzypek, Hofman, 2010). Dla pierwszej koncepcji każda wprowadzana zmiana powoduje lepsze funkcjonowanie procesu oraz poprawę wyników, jakie doskonalony proces osiąga. Ciągłe doskonalenie procesów obejmuje analizę i usprawnianie procesów organizacji za pomocą informacyjnego sprzężenia zwrotnego płynącego z zestawu miar określających stan realizacji celów procesu. Koncepcja ta, jest rozwinięciem japońskiej koncepcji kaizen, czyli usprawniania działalności organizacji za pomocą „drobnych kroków”. Natomiast druga koncepcja stanowiąca o re-

inżynierii procesu, reengineeringu polega na radykalnym i kompleksowym przeprojektowaniu procesów w organizacji. Twórcą jej jest Hammer, który ją upowszechnił wspólnie z Champy'em. Zgodnie z jej twórcą reengineering to fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej, przełomowej poprawy według krytycznych współczesnych miar osiąganych wyników takich jak: koszty, jakość, serwis i szybkość (Wojciechowski, 2003). Ujęcie procesowe w zarządzaniu proponowane przez jego twórcy, to w konsekwencji koncepcja prowadząca do dramatycznej, przełomowej poprawy specjalizowania działań, które dowodzą, że to proces, a nie produkt jest wyróżnikiem siły konkurencyjnej organizacji. Ponadto, dowodzą o konstytutywnym znaczeniu techniki i technologii informatycznych, a w szczególności stanowią o przeświadczeniu, że to człowiek i jego kompetencje są tym, co decyduje o zadowoleniu klienta. Istotną staje się, zatem teza L. von Misesa, że w gospodarce rynkowej najwyższą władzą jest konsument, a więc każdy określa kupując lub wstrzymując się od kupna, co powinno się wytwarzać, w jakiej ilości i o jakiej jakości (Mises, 1996).

Identyfikowane założenia pozwalają przyjąć, że nowoczesna organizacja musi się cechować między innymi: płaskimi strukturami organizacyjnymi (procesowe struktury), przystosowaniem się do zmian rynku, dostosowaniem procesów do oczekiwań indywidualnych klientów oraz wysoką gotowością innowacyjną (Romanowska, Trocki, 2004). W związku z tym, rozwój podejścia procesowego w zarządzaniu determinowany jest między innymi przez takie czynniki jak (Romanowska, Trocki, 2004):

1. Wzrastająca turbulencja i złożoność procesów w otoczeniu i wewnątrz organizacji.
2. Zmiany w strukturze i zakresie konkurencji.
3. Rozmywanie się granic pomiędzy podmiotami rynku, transfer wartości niematerialnych.
4. Wzrost wymagań i indywidualizacja preferencji klientów.
5. Skrócenie cyklu życia produktów i kompresja czasu.
6. Wymagania nowego marketingu: orientacja na bezpośrednie i długotrwałe więzi z klientem, rozwiązywanie jego problemów, chęć utrzymania dotychczasowych klientów, orientacja na tworze-

nie wartości dodanej, zmniejszenie "odległości komunikacyjnej" między organizacją a klientem.

7. Poszukiwanie nowych możliwości usprawnienia działalności i kreowania zróżnicowanej przewagi konkurencyjnej.
8. Rozwój IT.

Determinanty te, nie tylko decydują o rozwoju podejścia procesowego w zarządzaniu, ale przede wszystkim obligują do jednoznacznego i rzeczywistego poszukiwania przesłanek jego doskonalenia.

3. Doskonalenie jako proces

Dotychczasowe dociekania stanowiące o zarządzaniu procesami identyfikują przede wszystkim zagadnienie doskonalenia (Brilman, 2002; Sikora, 2010). W literaturze przedmiotu konstatuje się, że doskonalenie jest procesem, który nigdy się nie kończy, ponieważ mamy do czynienia ze zmiennością bliższego i dalszego otoczenia – dowodzi Sikora (2010). Proces, jako doskonalenie posiada, zatem określoną interpretację, na którą składa się (Bugdol, 2008):

1. Proces to coś, co zachodzi we wnętrzu organizacji.
2. Proces składa się z wejścia procesu właściwego i wyjścia (obejmuje otoczenie organizacji).
3. Procesy realizowane są we wnętrzu organizacji, są one ze sobą powiązane, a organizacja musi być zasilana w zasoby zewnętrzne.
4. Proces nie zachodzi w próżni, na jego przebieg wpływa cały szereg wyników).

Inaczej, proces definiowany jest jako zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta. Proces opisuje przepływ i transformację materiałów, informacji, operacji i decyzji (Gabryelczyk, 2006). W związku z tym, doskonalenie procesu to ciągła analiza i ocena jego przebiegu oraz realizacja ustalonych dla niego celów z wykorzystaniem wszelkich źródeł informacji dotyczących tego procesu (audyty wewnętrzne, działania korygujące i zapobiegawcze, przeglądy kierownictwa, potrzeby i reklamacje klientów itd.) i w efekcie podejmowanie decyzji dotyczących usprawnień przebiegu procesu oraz osiągania wyższych celów (Opolski, 2002). Doskonalenie procesu posiada swój bezpośredni wyraz w stawianiu dla niego coraz wyższych i ambitniejszych celów. Określenie tych celów powinno wynikać z permanentnie prowadzonej analizy procesów, co zresztą w systemie zarządzania jest obowiązkiem

„właścicieli” procesów. Analiza procesu dotyczy przede wszystkim (Kowalczyk, 2009, s. 14):

- oceny skuteczności przepływu informacji w procesie, realizacji uprawnień i odpowiedzialności,
- oceny skuteczności spełniania wymagań i oczekiwań klientów procesu (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz oceny skuteczności i efektywności realizacji przyjętego dla celu,
- oceny efektywności wykorzystania środków i zasobów, ocena kosztów przebiegu procesu, w tym kosztów jakości, ocena czasu realizacji i przepływów,
- oceny zdolności przystosowania się do zmian w otoczeniu procesu.

Doskonalenie polega w konsekwencji, zgodnie ze stanowiskiem Ulricha (2001), na określaniu nieefektywnych procesów i opracowaniu lepszych metod świadczenia usług.

W literaturze przedmiotu twierdzi się, że doskonalenie leży u podstaw wszelkich koncepcji zarządzania procesami. W związku z tym, Hamrol proponuje wprowadzenia piątej funkcji zarządzania – doskonalenie. Jest ono być może, propozycją dyskusyjną, niewystępującą dotychczas w literaturze przedmiotu. Inspiracją dla tej propozycji było dostrzeżenie znaczenia tej funkcji w zarządzaniu jakością, przejawiającego się między innymi występowaniem po działaniu "kontrolowanie (sprawdzanie)". Zamknięcie cyklu działania zorganizowanego kontrolowaniem, nie ukazuje dalszego ciągu działań pokontrolnych oraz istotnego aspektu całego cyklu – doskonalenia (Hamrol, 1998).

Doskonalenie, jako proponowana przez Hamrola piąta funkcja zarządzania – posiada dynamiczny charakter rozwija się wraz z upływem czasu i dostosowuje do nowych celów i warunków ich realizacji. W związku z tym, nie jest to proces bierny, lecz dynamiczny, który pomaga unikać zagadnień konfliktowych. W procesie tym, uczestnicy organizacji identyfikują nowe wyzwania, przedstawiają własne argumenty lub przeciwstawiają się, a nawet poszukują sposobów łagodzenia pozornie sprzecznych wizji. W konsekwencji można za Gomółką skonstatować, że doskonalenie funkcjonowania oznacza optymalizację procesów osiągania celów organizacji (Gomółka, 2009).

Dotychczasowe dociekania pozwalają ustalić, że dynamiczny charakter zarządzania procesami jest to taki system, w którym zachodzą zdarzenia, a jego

stan zmienia się w czasie. W konsekwencji to proces wdrażania zmian w organizacji prowadzący do jej restrukturyzacji determinowanej indywidualnymi cechami charakteryzującymi organizację. Filozofia jej działania oraz zastosowanie określonych metod i środków dobrane są do zagrożeń, szans, mocnych i słabych stron organizacji, umożliwiających osiągnięcie celów dostosowanych do otoczenia globalnego w skali makro oraz konkurencyjnego w skali mikro (Grudzewski, 2004). Dynamiczny charakter zarządzania procesami w organizacji dostosowuje proces doskonalenia do modelu biznesu. Inaczej, organizacja zmierzająca w stronę zarządzania procesami powinna wiedzieć, na jakim znajduje się etapie w dochodzeniu do pełnego zaangażowania w proces, stąd też propozycja modelu dojrzałości procesowej organizacji (Kasprzak, 2005)¹.

4. Przesłanki egzogeniczne i endogeniczne zarządzania procesami

Zarządzanie, jako pewien podzbiór skomplikowanych procesów myślowych, posiada swoje przesłanki egzogeniczne oraz endogeniczne kształtujące dynamiczne zarządzanie procesami. Przyjmuje się zatem, że przesłankę egzogeniczną konkretyzuje informacja, natomiast endogeniczną: wyznawane wartości, cechy osobowościowe i właściwości temperamentu jak i postawy społeczne. Wartości, cechy osobowościowe i właściwości temperamentu stanowią kategorie psychologiczne, podczas gdy postawy społeczne – kategorię socjologiczną.

Informacja, jako wiedza konkretyzująca przesłankę egzogeniczną wyraża kontekst otoczenia organizacji natomiast przesłanka endogeniczna konstytuująca zachowanie samo w sobie zakorzeniona jest w aspektach socjopsychicznych.

¹ Do cech dojrzałości procesowej można zaliczyć: zdolność do budowy i usprawniania produktów i usług, która jest cechą organizacji, a nie indywidualnych pracowników; procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest skutecznie przekazywana pracownikom; prace związane z projektowaniem procesów są planowane; procesy są obserwowane i usprawniane także przy użyciu kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu do osiągniętego efekty; podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji oraz poszczególnych projektów; jakość produktów i usług oraz zadowolenie klientów podlegają monitorowaniu; istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów, usług i działania (Kozłowska, 2017).

Przesłanka egzogeniczna konkretyzowana przez informację wyrażającą kontekst otoczenia organizacji to wiedza zorientowana na cel – twierdzi Niedbała i Sierpińska (Niedbała, Sierpińska, 2003; Forlicz, 2008). Informacja, jako wiedza zorientowana na cel jest, zatem niezbędna i jak twierdzi Juszczyk (2000) jest nawet potęgą. W związku z uznaniem informacji, jako potęgi należy przyjąć, że muszą ją charakteryzować określone cechy posiadające wartość obligatoryjną. Senn (2012) wymienia następujące cechy informacji:

- obiektywizm – informacja nie powinna odzwierciedlać stronniczości lub subiektywizmu,
 - istotność, ważność – konkretna informacja powinna być znacząca, istotna dla określonego celu,
 - dokładność – informacja powinna przedstawiać wierny wizerunek zjawiska lub procesu, który opisuje,
 - spójność, homogeniczność – informacja musi być oparta na jednolitych, porównywalnych danych, opisujących jakieś zjawisko lub proces,
 - wiek, aktualność – informacja powinna odzwierciedlać aktualny poziom zjawiska lub procesu
- Istotne cechy informacji identyfikowane przez Senna pozostają w bezpośrednim związku merytorycznym z własnościami informacji, które rozpoznaje Dziuba. Własności informacji wraz z jej cechami, pozwalają na poprawny opis, a tym samym konkretyzację przesłanki egzogenicznej wyrażającej kontekst otoczenia organizacji. Dziuba (2000) przedstawia następujące własności informacji:
- informacja może istnieć obiektywnie, niezależnie od woli i świadomości ludzi,
 - informacja może występować w systemie, jako "czynnik sprawczy", odnosząc się do zjawisk, które nie występują w chwili obecnej, ani nie występowały w przeszłości, ale pojawią się w przyszłości,
 - informacja może dotyczyć procesów i zjawisk nierealnych, które w danym systemie nigdy nie zaistniały i nie zaistnieją w przyszłości,
 - informacja może być doświadczana, choć nie jest posiadana; zbiór informacji jest "zbiorem" niewyczerpalnym. Informacja, w przeciwieństwie do innych zasobów, nie zużywa się w procesach jej wykorzystania,
 - specyficzną cechą informacji jest konieczność jej aktualizacji. Dobitym tego przykładem jest

opracowywanie prognoz pogody (informacja jest trafna tylko przez jakiś czas).

Cechy oraz własności informacji stanowią dynamiczną przesłankę zarządzania procesami w organizacji. W szczególności informacja, jako obiektywna, niezależna od woli i świadomości człowieka stanowi czynnik sprawczy przyszłościowych zjawisk i procesów stanowiąc niewyczerpalny zbiór. Gomółka w sposób przekonywujący formułuje argumenty uzasadniające znaczenie informacji harmonizującej przebieg procesów podstawowych i pomocniczych. Twierdzi, bowiem, że harmonizacją przebiegu procesów podstawowych i pomocniczych steruje informacja opisująca czasowe charakterystyki stanów organizacji i stanów jej otoczenia w wymiarach wydajności, jakości i kosztów procesów. Informacja o stanach organizacji i jej otoczenia jest niezbędna, aby zapewnić (Gomółka, 2009):

- optymalizację warunków funkcjonowania organizacji, umożliwiając wybór lepszych technologii realizacji zadań, negocjowanie i wybór lepszych warunków dostaw składników zasilania, ograniczanie ryzyka niesolidnych dostawców i odbiorców,
- optymalizację harmonogramów wykonywania zadań adresowanych do organizacji, zwiększając zakres wyborów technologii i doboru składników potencjału wykonawczego,
- szybką i racjonalną reakcję na zmiany i oczekiwania odbiorców (klientów), dostawców,
- weryfikację i doskonalenie strategii organizacji (ocenę tendencji zmian w oczekiwaniach klientów, monitorowanie pozycji rynkowej, monitorowanie konkurencji).

Powyższe stanowisko Gomółki orzekające, że informacja opisuje czasowe charakterystyki stanów organizacji i stanów jej otoczenia pozostaje w istotnościowym związku merytorycznym ze stanowiskiem Mruka (2004), że każda informacja składa się aż w 55% z elementów niewerbalnych (pozostałe 38% przypada na ton, tembr i barwę głosu, a zaledwie 7% na informacje werbalne). Mruk (2004) zwraca, zatem uwagę na istotne znaczenie przesłanki endogenicznej w zarządzaniu procesami, jednakże ze względu na jej abstrakcyjny charakter występują trudności z identyfikacją argumentów wymiernych w układzie przyczynowo – skutkowym konkretyzujących przedmiotową przesłankę.

Przesłankę endogeniczną konstytuującą zachowanie samo w sobie konkretyzuje przede wszystkim kategoria wartości (Nowak, 1972)². W związku z tym, struktura organizacji rozumiana jest w niniejszym opracowaniu, jako „suma” wartości materialnych i niematerialnych organizacji. Inaczej, można za Gasparskim (1996) skonstatować, że gdy przedsiębiorca realizuje wartości etyczne (moralne), czyni to pod rządami wartości prakseologicznych.

Znaczenie podejścia aksjologicznego w teorii i praktyce zarządzania uzasadnia Raport McKinseya. Z przedmiotowego Raportu wynika, że badanie przeprowadzone na grupie 6000 pracowników w 77 firmach informuje, że najwyższym punktowym czynnikiem motywującym młodych, energicznych i zdolnych ludzi do podjęcia pracy były podzielane przez firmę główne wartości i kultura organizacyjna (58%), na drugim miejscu wolność i autonomia (56%) oraz praca, jako pasjonujące wyzwanie (51%). Natomiast wysokie wynagrodzenie znalazło się na ostatnim miejscu z wynikiem 23% (Stachowicz-Stanusch, 2007).

Ponadto, badania i analizy przeprowadzone czy to przez Porrassa i Collinsa (sześć lat badań), czy przez Arie de Geus pozwalają stwierdzić, iż źródłem trwania i rozwoju organizacji są główne wartości, ściślej: silne poczucie i świadomość własnych głównych wartości, ich niezmiennosc wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, to jest wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy (Stachowicz-Stanusch, 2007). Należy, zatem sformułować zasadniczą przesłankę zarządzania procesami w kontekście ich dynamicznego charakteru – na bazie dotychczasowych rozważań – że zakres, w jakim pracownik postrzega i rozumie cele organizacji, może zależeć od jego systemu wartości, a w konsekwencji od postawy. W zależności od stopnia otwartości granic własnego ja, zdolności do decentralizacji, empatii, identyfikacji z celami organizacji, zdarzenia oraz jej procesy mogą być internalizowane w mniejszym lub większym stopniu przez konkretnych

² Nowak (1972) twierdzi, że praca badawcza ekonomisty (i nie tylko ekonomisty) nie może się obejść bez wartościowania. Łatwo stwierdzić, że samo nazewnictwo stosowane w ekonomii wskazuje na to, że pewne pojęcia idealizujące są zarazem pojęciami wartościującymi: nadają się do wyrażania postaw aprobaty lub dezaprobaty. „Konkurencja doskonała”, „ekonomia dobrobytu”, „racjonalny przedsiębiorca” itp. - to pierwsze z brzegu pojęcia, których emocjonalna, oceniająca zawartość jest łatwo uchwytna.

uczestników organizacji. Likert (1961) w sposób następujący formułuje swoje stanowisko w przedmiocie zakresu, w jakim pracownik postrzega i rozumie cele organizacji: każdy uczestnik organizacji powinien mieć poczucie, że wartości i cele jego grupy roboczej szeroko odzwierciedlają jego własne wartości i potrzeby. Powinien on także mieć poczucie, że wartości i cele całej organizacji adekwatnie odzwierciedlają wartości i potrzeby wszystkich jej uczestników.

Cechy osobowościowe analogicznie jak kategoria wartości konkretyzują przesłankę endogeniczną. Osobowość, jako zespół cech charakteryzujących logiczny, względnie stały sposób reagowania jednostki na otoczenie jest specyficzną konfiguracją cech, wyjaśniającą – jak twierdzi Czubała (2012) – czym jednostka różni się od innych. Struktura osobowości jest niepowtarzalna, jest cechą wyróżniającą jednostkę, a jedną z cech różniących osobowość jest temperament (Kasperek-Hoppe, Rachocka, Woś, 2004). Osobowość można określić, jako względnie trwałą strukturę cech psychicznych i fizycznych człowieka - pracownika decydującą o specyfice jego zachowania, a więc każdy pracownik posiada swój własny sposób działania. Natomiast czynnikami wpływającymi na powstanie różnic w poszczególnych osobowościach – twierdzi Niemczyk – są cechy dziedziczne i szeroko rozumiane środowisko. Każde zachowanie jednostki jest wynikiem współdziałania tych dwu czynników. Cechy dziedziczne mają wpływ na powstanie różnic w zakresie zdolności, inteligencji czy temperamentu. Natomiast w kształtowaniu się postaw i innych złożonych form zachowania decydująca jest rola wychowania i środowiska (Niemczyk, 2010; Bolesta-Kukułka, 2003).

Osobowość, jako całość cech człowieka jest, więc organizacją wrodzonych i nabytych dyspozycji oraz schematów reagowania, co powoduje, że pod pewnymi względami jest on podobny do innych i postępuje tak jak inni, a jednocześnie ma swój własny, unikatowy sposób działania, wynikający zarówno z uwarunkowań genetycznych, jak i indywidualnych doświadczeń życiowych (Penc, 1996). Zgodnie ze stanowiskiem Niedbały (2008) osobowość posiada swoje odzwierciedlenie na przykład w wynagrodzeniu kierowników, bowiem aż 20% całości wynagrodzenia to płaca za osobowość³.

³ Procentowe relacje – zgodnie ze stanowiskiem Niedbały – poszczególnych elementów wynagrodzenia kierowni-

Temperament i jego właściwości to kolejna kategoria psychologiczna konkretyzująca przesłankę endogeniczną. Temperament, jako typowa dla jednostki charakterystyka zachowania uwarunkowana podłożem biologicznym dotąd nie została jednoznacznie określona (Encyklopedia psychologii, 1998). Przyjmuje się jednak, że temperament to zespół dziedziczonych cech osobowości, zdeterminowanych genetycznie i ujawniających się już w pierwszym roku życia człowieka (Wikipedia, *Temperament*). Rozumiany tak temperament stanowi podstawę kształtowania się i rozwoju osobowości. Augustynek (2008) twierdzi, że temperament to biologiczny mechanizm warunkujący dynamikę psychicznego funkcjonowania jednostki i przejawia się w sile lub wielkości reagowania oraz czasowych parametrach reakcji. W związku z tym, dokonując diagnozy temperamentu koncentrujemy się na cechach zdeterminowanych biologicznie i manifestujących się fizjologicznie oraz behawioralnie poprzez poziom energetyczny i czasową strukturę zachowania – zauważa Nosal. Badacze temperamentu z reguły podkreślają, że stanowi on, wspólnie z inteligencją, zasadniczą bazę rozwoju osobowości. Inaczej, temperament determinuje rozkłady energii psychicznej i tempo aktywności, natomiast inteligencja wyznacza sprawność przetwarzania informacji i strategię poznawcze (Nosal, 1997).

Postawa społeczna, jako kategoria socjologiczna, również konkretyzuje przesłankę endogeniczną. W literaturze przedmiotu konstatuje się, że postawy są traktowane, jako mniej trwałe niż cechy osobowości i w konsekwencji są bardziej podatne na zmiany. Postawy społeczne w dużym stopniu są generowane przez sytuacje doświadczane przez jednostki, stanowiące w jakimś stopniu kontekst otoczenia pracownika. Postawy społeczne są definiowane zwykle, jako tendencja do pozytywnego lub negatywnego reagowania na dany obiekt: przedmiot, osobę lub wydarzenie i należą do zasadniczych pojęć wyjaśniających zachowania społeczne pracownika. Każda postawa społeczna posiada pewien obiekt, pewien

ków wyglądają następująco: 1. część stała – płaca za stanowisko ok. 40-60% całkowitej kwoty wynagrodzenia, 2. część ruchowa I (premija) – płaca za odgrywaną rolę, oparta na zmiennym zakresie obowiązków, ok. 40% całkowitego wynagrodzenia, 3. część ruchoma II (bonus) – płaca za osobowość, na podstawie systematycznej oceny potencjału i postawy wynagrodzonego, ok. 20% całości wynagrodzenia.

komponent ewaluacji tego obiektu, bowiem centralną cechą postawy społecznej jest jej ewaluacyjny charakter. Ponadto, każda postawa społeczna posiada pewną trwałość, choć przyjmuje się, że przejawia większą plastyczność niż inne determinanty zachowania, takie jak np. cechy osobowości (Szewczuk, 1998). Postawy, podobnie jak cechy osobowości, traktowane są, jako wewnętrzne pracownika i mogą wpływać na sposób jego zachowania (Dziewiecki, 1999).

5. Podsumowanie

Zarządzanie procesami w organizacji bazuje zasadniczo na koncepcji permanentnego wprowadzania do procesu zmian lub na koncepcji – zgodnie ze stanowiskiem jej twórcy - dramatycznej, przełomowej poprawy według krytycznych współczesnych miar osiągniętych wyników takich jak: koszty, jakość, serwis i szybkość. Podejście celowościowe stanowiące podstawę analizowanych koncepcji doskonalenia zarządzania procesami w organizacji preferuje wyniki organizacji, a w mniejszym zakresie przesłanki egzogeniczne i endogeniczne. Przesłanki, które stanowią o rzeczywistych działaniach regulowanych w organizacji przez zarządzanie procesami. W związku z tym, czy możliwe jest stworzenie przez kierownictwo organizacji obiektywnych warunków dla supremacji przyczyny – przesłanki konkretyzowanej przez: wyznawane wartości, cechy osobowości, właściwości temperamentu jak i postawy społeczne - nad celem, co prowadzi do różnorodności postaw i zachowań pracownika. Chodzi nie tylko

i wyłącznie o jednorodność postaw i zachowań pracownika ale również o różnorodność postaw i zachowań pracownika w zarządzaniu procesami w organizacji. Dotychczasowe koncepcje zarządzania procesami proponują zdecydowaną supremację celu nad przyczyną, gdzie występuje "redukcja pracownika" do przedmiotowości, czyli traktowania pracownika, jako środka realizacji celu organizacji. W mniejszym zakresie proponuje się stworzenie również obiektywnych warunków dla dominacji przyczyny nad celem, co prowadzi do różnorodności postaw i zachowań pracownika dynamizujących zarządzanie procesami w organizacji.

Bibliografia

- Agor, W. (1998). *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Augustynek, A. (2008). *Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę*. Warszawa: Difin.
- Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie*. Warszawa: PWE.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Bugdół, M. (2008). *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*. Warszawa: Difin.
- Czubała, A. (2012). *Podstawy marketingu*. Warszawa: PWE.
- Dziewiecki, M. (1999). *Moralny wymiar ludzkiego działania: być człowiekiem to być odpowiedzialny*. http://www.opoka.org.pl/biblioteka/T/TM/moralny_wymiar.html. Data dostępu: 01.06.2017.
- Dziuba, D. (2000). *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

- Flakiewicz, W. (1990). *Informacyjne systemy zarządzania. Podstawy budowy i funkcjonowania*. Warszawa: PWE.
- Forlicz, S. (2008). *Informacja w biznesie*. Warszawa: PWE.
- Gabryelczyk, R. (2006). *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*. Warszawa: Difin.
- Gasparski, W. (1996). *Działalność gospodarcza z punktu widzenia filozofii: między prakseologią a etyką*. Prakseologia.
- Gomółka, Z. (2009). *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*. Warszawa: Difin.
- Griseri, P. (2002). *Management knowledge a critical view*. Hampshire: Palgrave.
- Grudzewski, W. M. (2004). *Metody projektowania systemów zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Hamrol, A. (1998). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Juszczak, S. (2000). *Człowiek w świecie elektronicznych mediów – szanse i zagrożenia*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kasprzak, T. (2005). *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*. Warszawa: Difin.
- Kisielnicki, J., Turyna, J. (2012). *Decyzyjne systemy zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Korzeniowski, L. F. (2010). *Menedżment. Podstawy zarządzania*. Kraków: EAS.
- Kowalczyk, J. (2009). *Zarządzanie organizacją turystyczną*. Warszawa: CeDeWu.
- Kozłowska, M. *Wprowadzenie do dojrzałości procesowej organizacji*. <http://martyna-kozlowska.pl/index.php?>. Data dostępu: 01.06.2017.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mises, L. (1996). *Podstawy wolności ekonomicznej*. Prakseologia.
- Mruk, H. (2004). *Komunikowanie się w marketingu*. Warszawa: PWE.
- Niedbała, B. (2008). *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Niedbała, B., Sierpińska, M. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*. Warszawa: PWN.
- Niemczyk, A. (2010). *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nosal, Cz. S. (1997). *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie. Kryteria. Procedury*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Nowak, L. (1972). *Model ekonomiczny. Studium z metodologii ekonomii politycznej*. Warszawa: PWE.
- Nowosielski, S. (2009). *Podjęcie procesowe w organizacjach*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Opolski, K. (2002). *Doskonalenie jakości w bankach*. Warszawa: CeDeWu.
- Penc, J. (1996). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Romanowska, M., Trocki, M. (2004). *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Sikora, T. (2010). *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Skrzypek, E., Hofman, M. (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Słownik języka polskiego*. (1960). Tom drugi. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna.
- Słownik języka polskiego*. (1965). Tom siódmy. Warszawa: PWN.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2007). *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Gliwice.

- Szewczuk, W. (1998). *Encyklopedia psychologii*. Warszawa: Fundacja innowacja.
- Ulrich, D. (2001). *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Watson, T.J. (2001). *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*. Warszawa. Wydawnictwo: PWN.
- Wikipedia. *Temperament*. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Temperament>. Data dostępu: 01.06.2017.
- Wojciechowski, T. (2003). *Marketing na rynku środków produkcji*. Warszawa: PWE.
- Woś, J., Rachocka, J., Kasperek-Hoppe, M. (2004). *Zachowania konsumentów - teoria i praktyka*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Premises of dynamic process management

Jeremi Jaremczuk

Cracow University of Economics

Abstract:

Process management constitutes the subject matter of permanent investigation both in theory and practice with regard to organization management. Article aims at an attempt to identify and account for feasible premises of process management in an organization. Particularly, an attempt to identify an exogenous feasible premise specified by information on the context of organization's environment, which constitutes goal-oriented knowledge, and an endogenous one specified by: shared values, personality traits, temperament features as well as social attitudes. In the article, the method of source literature analysis was applied in order to allow for reflection and formulate a standpoint in the field of importance and significance of the causal approach as regards process management in an organization.

Keywords: management, process, improvement process,

JEL codes: M12, M16