

PRACE NAUKOWE

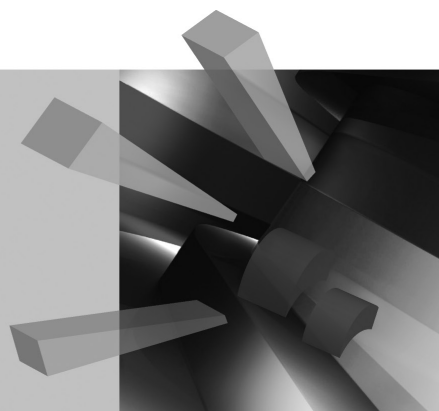
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

300

Innowacje w zarządzaniu



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Anna Zabłocka-Kluczka



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
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 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-346-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Agnieszka Bieńkowska: Wstępne rozważania nad istotą i pomiarem jakości rozwiązań controllingu	9
Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Evaluation of risk management practices in companies listed on the WSE	19
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami	28
Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analiza potencjalnego zapotrzebowania na nietoksyczne smary plastyczne z wykorzystaniem procedury badania tendencji rozwoju produktów	39
Piotr Grajewski: Dynamiczne zarządzanie procesami w organizacji.....	47
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Kształtowanie struktury organizacyjnej – lekcje futbolu.....	55
Andrzej H. Jasiński: Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne.....	67
Wioletta Kozłowska-Pęciak: Stopień wirtualności przedsiębiorstw a ich efektywność	78
Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innowacje w CRM jako droga do zwiększania wartości relacji	86
Józef Puchalski: Innowacyjność w procesie kształcenia w oparciu o doświadczenia Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu.....	94
Katarzyna Rostek: Model oceny potencjału komercyjnego projektów innowacyjnych.....	103
Rozalia Sitkowska: Zastosowanie metody badania tendencji rozwojowych produktów zaawansowanej techniki.....	111
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Poprzez walkę i współzawodnicstwo pracowników do innowacyjnej organizacji (w świetle wyników badań empirycznych)	119
Katarzyna Walecka-Jankowska: Zaufanie a innowacyjność organizacji	131
Krzysztof Zymonik: Innowacyjne rozwiązania w gwarancji jakości	141

Summaries

Agnieszka Bieńkowska: Preliminary discussions on the essence and measurement of controlling solutions quality	18
Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Ocena praktyk zarządzania ryzykiem w spółkach notowanych na GPW	27

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: The roles of leaders in the process of innovation management	38
Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analysis of the potential demand of non-toxic greases with the use of research of the products development tendencies	46
Piotr Grajewski: Dynamic business process management	54
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Shaping of organizational structure – football lessons	66
Andrzej H. Jasiński: The process model of innovation: a theoretical framework	77
Wioletta Kozłowska-Pęciak: Connection between virtuality level and effectiveness of the company.....	85
Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innovations in CRM as a way to increase the value of relationships.....	93
Józef Puchalski: Innovation in the process of education based on the experience of University of Business in Wrocław.....	102
Katarzyna Rostek: Model of the commercial potential evaluation of innovative projects.....	110
Rozalia Sitkowska: The application of investigation method of the development tendencies of high-tech products	118
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Through the fight and rivalry of employees to innovative organization (in the light of the results of empirical research).....	130
Katarzyna Walecka-Jankowska: Trust vs. innovative character of an organization	140
Krzysztof Zymonik: Innovative solutions in the quality guarantee.....	149

Piotr Grajewski

Uniwersytet Gdański

DYNAMICZNE ZARZĄDZANIE PROCESAMI W ORGANIZACJI

Streszczenie: referat zawiera prezentację zasad dynamicznego zarządzania procesami (*Dynamic Business Process Management*) jako komponentu nowej generacji zarządzania procesowego. Zawarto w nim ponadto warunki, jakie spełnić powinna organizacja, decydując się na taki zabieg, oraz etapy ewolucji procesowego podejścia do zarządzania. Ponadto opisano podstawowe przesłanki uzasadniające tezę, że w warunkach współczesnego świata biznesu rekonstrukcja organizacji w kierunku procesów może zapewnić jej wyższy od funkcjonalnego poziom elastyczności, czyli zdolności do reagowania.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, proces, dynamiczne zarządzanie procesami, elastyczność organizacji.

1. Wstęp

Współczesna organizacja ma tę naturę, że funkcjonuje w warunkach zmienności otoczenia znacznie większej niż w przeszłości. Otoczenie zawsze się zmieniało, obecnie jednak tempo zmian przybiera postać postępu geometrycznego. Wyzwaniem dla współczesnej nauki o zarządzaniu jest w tej sytuacji poszukiwanie rozwiązań w sferze konstrukcji organizacji i systemu zarządzania, które spełnią wymóg wysokiej elastyczności. Elastyczność, rozumiana jako zdolność do szybkiej zmiany, wyraża się w istocie w umiejętności plastycznej reakcji systemu na zakłócające jego dotychczasową stabilność impulsy zewnętrzne. Reakcja tego typu oznacza, że system potrafi się dostosować, czyli zmieniać swoją strukturę i sposób działania, przyjmując różne postacie i formuły realizacyjne. Elastyczny system organizacyjny to taki twór, który potrafi reagować zarówno na zmiany zewnętrznych uwarunkowań, jak i na wewnętrzne zmiany konfiguracji własnych potencjałów. Procesowe podejście do zarządzania organizacją, eksponując dynamiczny aspekt jej funkcjonowania, uwrażliwia decydentów i realizatorów na poszukiwanie kolejnych generacji rozwiązań dynamizujących wdrożone już rozwiązania w kierunku procesów.

2. Ewolucja procesowego podejścia do zarządzania organizacją

Klasyczne, oparte na funkcjach podejście do zarządzania organizacją okazało się skuteczne w epoce cywilizacji industrialnej. Ujęcie to nie ma jeszcze dzisiaj charakteru historycznego w tym sensie, że wiele organizacji nadal w takiej formule definiuje swoje charakterystyki systemowe. Być może, ze względu na specyfikę funkcji genotypowej, taka definicja ma i nadal będzie miała w wielu przypadkach swoje uzasadnienie i racjonalne podstawy.

Podejście procesowe znane jest już od czasów szkoły klasycznej. Wykorzystywano je i definiowano w różnych konwencjach, zależnie od warunków. W tabeli 1 zaprezentowano etapy ewolucji założeń tego podejścia do zarządzania organizacją.

Tabela 1. Etapy ewolucji podejścia procesowego do zarządzania organizacją

Etapy	Założenia podejścia procesowego
Pierwsza fala, lata 20. XX w.: teoria zarządzania F. Taylora – podstawy naukowej teorii organizacji	Cel: lepsze wykorzystanie czasu pracy, obniżka kosztów produkcji Metoda: – podział procesu na czynności proste, – racjonalizacja sposobów wykonywania czynności niezbędnych, – sprzężenie z systemem wynagradzania
Druga fala, lata 80-90. XX w.: BPR – <i>Business Process Reengineering</i> ; M. Hammer, J. Champy	Cel: ukierunkowanie na projektowanie procesów dla zwiększenia wartości dodanej generowanej przez organizację Metoda: – jednorazowe przedsięwzięcie typu projektowego, – optymalizacja wykorzystania zasobów, – outsourcing
Trzecia fala, lata 90. XX w. i pierwsza dekada XXI w.: BPM – <i>Business Process Management</i> – zarządzanie procesami biznesowymi	Cel: ewolucyjne wprowadzanie zmian dzięki kompatybilności procesowych rozwiązań biznesowych i informatycznego ich wsparcia Metoda: – całościowe podejście do projektowania organizacji, w tym struktury, – proces jako podstawowa kategoria projektowania działań w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bitkowska 2009, s. 13].

Podejście procesowe, traktowane często jako przeciwstawne do podejścia funkcjonalnego, koncentruje się na zjawiskach dynamicznych zachodzących w organizacji. W 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 poziomie adekwatnym do realiów otoczenia.

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.

7. Przedmiotem zarządzania są procesy, a podmiotem – ludzie. Doskonalenie przedsiębiorstwa polega na analizie procesów oraz kształceniu ludzi – kadr organizacji. Przyczyn dysfunkcji i nieefektywnego działania poszukuje się w procesach, a nie – przede wszystkim – w postawach i zachowaniach ludzi.

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 [Grajewski 2012, s. 23]. Doświadczenia ostatnich wydarzeń w skali globalnej wskazują na potrzebę poszukiwania rozwiązań o jeszcze większym niż dotychczas ładunku dynamizmu.

3. Dynamizm działania organizacji procesowej

Dynamizm procesów organizacyjnych jest wprost proporcjonalny do dynamizmu całej organizacji, a zatem precyzja, oprzyrządowanie i metodyczna poprawność

projektowania procesów nie są wystarczającymi warunkami dla osiągnięcia efektu, jakim jest dynamizm działania organizacji. Powinny być jeszcze spełnione inne, systemowe, warunki w obszarze organizacji, takie jak:

- koncentracja odpowiedzialności na wynikach z uwzględnieniem wszystkich parametrów, jakie powinien spełniać proces,
- łączenie prerogatyw wykonawczej i projektowej w jednym ogniwie z zachowaniem odgórnej regulacji, głównie przez określanie granic swobody procesu; każdy proces może być z założenia realizowany według różnych wariantów,
- zintegrowany system wykorzystania zasobów (kadrowych i materialnych) oparty na zasadzie wykorzystywania ich tam, gdzie są potrzebne, a nie tylko tam, gdzie są na stałe przypisane,
- minimalizacja hierarchicznych poziomów decyzyjnych dla zwiększenia tempa przebiegu procesu,
- wbudowanie naturalnych mechanizmów kontrolnych w sam proces poprzez odpowiednią do strategii firmy kompozycję mierników dla danego procesu,
- konfiguracja systemu informacyjnego na zasadzie pełnej dostępności informacji dla wielu użytkowników systemu w zależności od potrzeb, których w większości na etapie projektowania takiego systemu z założenia określić się nie da,
- opracowanie systemu informatycznego w konwencji możliwości wzajemnego, w czasie rzeczywistym, „obserwowania się” poszczególnych procesów dla uzyskania możliwości koordynacji i współpracy w realizacji działań równoległych i wspierających.

Spełnienie warunku dynamizmu procesów zapewnić powinno organizacji trwały, wysoki poziom elastyczności. Zarządzanie procesem biznesowym tworzącym wartość dla klienta nie może sprowadzać się do rutynowego, powtarzalnego wykonywania tego samego procesu, nawet najlepiej zoptymalizowanego z punktu widzenia różnych kryteriów, ponieważ oczekiwania, przyzwyczajenia, wrażliwość czy możliwości klientów są różne, a niekiedy nawet sprzeczne. Dynamiczne zarządzanie procesami zapewnia szybkość reakcji, co obrazowo przedstawili w tytule swojej książki J. Jennings i L. Houghton: to nie duzi zjadają małych, ale szybcy – opieszłych. Autorzy zawarli też w niej tezę opisującą ideę organizacji procesowej w sentencji: „aby decyzje były szybkie i trafne, powinny być podejmowane tak blisko miejsca rzeczywistej akcji, jak to jest tylko możliwe” [Jennings, Haugton 2005, s. 109]. Dynamizm współczesnej organizacji uwarunkowany jest spełnieniem tego warunku na poziomie możliwie najwyższym. Przedsiębiorstwo zarządzane zgodnie z koncepcją dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi jest zdolne do hiperkonkurencji. Ma możliwość *de facto* indywidualizacji procesów biznesowych zgodnie z wymaganiami i oczekiwaniami konkretnych klientów. Równocześnie spełnia wymogi stawiane organizacji uczącej się dzięki możliwości szybkiej weryfikacji, pozyskiwania i natychmiastowego stosowania zdobytej wiedzy [Szelągowski 2010].

4. Zasady dynamicznego zarządzania procesami

Dynamiczne zarządzanie procesami (*Dynamic Business Process Management*) jest w istocie rozszerzeniem klasycznej wizji zarządzania procesowego i opiera się na następujących zasadach opisujących ideę tego podejścia: kompleksowości, rekonfiguracji procesu w trakcie realizacji, dokumentowaniu wykonania procesu, kreatywnego udziału w zarządzaniu procesem, transferu dobrych praktyk biznesowych [Grajewski 2012, s. 68-73].

Kompleksowość

Wdrożenie DBPM ma sens tylko wówczas, gdy zdefiniuje się działanie organizacji według konwencji procesowej. Oznacza to, że powinna ona być oparta na takich determinantach, jak:

- orientacja na klienta jako podstawa identyfikacji i projektowania przebiegu procesów,
- zarządzanie przez rezultaty procesów,
- urynkowanie relacji wewnątrzorganizacyjnych,
- zespoły jako obiekt grupowania kompetencji realizacyjnych.

Warunkiem skutecznej implementacji tej konwencji zarządzania organizacją jest kompleksowe przemodelowanie systemu. Zamiar ten nie uda się, jeśli zachowując funkcjonalny charakter organizacji, „nałożymy” nań wybrany zbiór procesów. Rozwiązanie oparte na częściowej reorientacji systemu spowoduje, że zamiar dynamizacji zarządzania taką organizacją nie powiedzie się. W realiach wielu organizacji obserwujemy wdrażanie np. procesu podstawowego przy jednoczesnym pozostawieniu pozostałej części systemu w konwencji funkcjonalnej. Zazwyczaj sytuacja taka prowadzi do niepowodzenia zmiany i w rezultacie kończy się powrotem do formuły wyjściowej w przekonaniu o dysfunkcjonalności rozwiązań procesowych.

Dynamiczne zarządzanie procesami nie może być traktowane w kategoriach eksperymentu prowadzonego na części organizacji. Celem bowiem tego przedsięwzięcia nie jest optymalizacja kosztów, jakości i czasów przepływu pracy na poszczególnych stanowiskach czy komórkach organizacyjnych. Celem jest optymalizacja przepływów pracy w przestrzeniach horyzontalnych całego systemu. Warunkiem osiągnięcia tego efektu jest objęcie zarządzaniem całego procesu biznesowego, czyli procesu tworzenia wartości dodanej.

Rekonfiguracja procesu w trakcie realizacji

Projektowanie procesów dla organizacji ukierunkowującej się na procesy odbywa się poprzez wpisanie w sekwencyjne ciągi oczekiwanych według założonej kolejności działań pracowników, realizatorów procesów. Procesy takie określa się jako referencyjne albo standardowe. Projekt takich procesów powstaje w oparciu o zidentyfikowaną, najlepszą na dany moment wiedzę dostępną w organizacji. W ramach strategii dynamicznego zarządzania procesami zakłada się, że to, co jest standardem „na dziś”, nie musi, a nawet nie powinno być nim „na jutro”. Standard

bowiem zakłada niezmiennosć realizacyjną bazującą na założeniu, że kreowany rezultat procesu ma zawsze być taki sam. Założenie to może być prawdziwe w odniesieniu do niektórych procesów produkcyjnych. Rzadziej jednak ma zastosowanie do procesów, w których to klient definiuje oczekiwany rezultat, a więc efekt trudny do przewidzenia na etapie projektowym. Rezultatem tym ma być ogólnie zdefiniowane zadowolenie klienta. Jest ono, jak już wcześniej określiliśmy, tym większe, im mniejsza jest różnica między jego oczekiwaniami a efektami, jakie jest w stanie generować dany proces. Im większy jest zbiór takich rezultatów (wartości), tym większe prawdopodobieństwo, że znajdzie się w nim ten, którego oczekuje klient.

Praktyczna realizacja tej zasady zarządzania dynamicznego prowadzi do konieczności odejścia od klasycznego cyklu doskonalenia procesów opartego na sformalizowanych procedurach akceptacji takiej zmiany. Procedury te znacznie, na ogół, zwiększają czasy reakcji na oczekiwania klientów i wymagają dodatkowego wysiłku związanego z zaangażowaniem wyższych szczebli hierarchicznych. Skomplikowana procedura zamiany przebiegu procesu zniechęca jego realizatorów do podejmowania działań usprawniających. Mogą oni zaniechać takich prób, jeśli wysiłek z tym związany przekraczał będzie szacowane korzyści wynikające ze zmiany. Procedura zmiany procesu powinna zatem być na tyle elastyczna, by dostosowywać wagę i zakres zmiany do natężenia działań związanych z ich korektą.

Dokumentowanie wykonania procesu

Dokumentowanie wykonania procesu ma zapewnić organizacji zdolność do uniknięcia sytuacji, w której popełnia się te same błędy bez zdolności do ich szybkiej eliminacji. Rozwiązania najczęściej stosowane zakładają sformalizowaną na wysokim poziomie procedurę zmiany procesu. Procedury te, w trosce o zachowanie jednolitości działań w skali firmy, mogą znacznie ograniczać dynamizm działania organizacji. Wdrożenie DBPM musi być dokonane w taki sposób, aby definicja procesu była równoznaczna z przebiegiem procesu w wykonawczym systemie informatycznym (DBPM), a także, żeby wykonanie procesu było równoznaczne z udokumentowaniem jego wykonania. Chodzi bowiem o możliwość porównywania zdefiniowanego procesu („proces standardowy na dzisiaj”) z wykonaniem procesu w wielu cyklach jego przebiegu. Z analizy takiego porównania będzie możliwe bieżące uzyskiwanie informacji o wszelkich innowacjach wprowadzonych przez wykonawców procesów, a, co ważniejsze, o efektach, jakie te innowacje wygenerowały. Da to możliwość obserwacji rezultatów zarządzania w perspektywie *ex post*, ale też znacznie zwiększy dynamizm bieżącego zarządzania. Dokumentowanie wykonania procesów i ich statystyczna kontrola są elementami kodyfikacji wiedzy. W oparciu o nią kierownictwo przedsiębiorstwa, posiadając dane o sposobach i zaawansowaniu w realizacji przebiegów pracy, może zmieniać granice swobody decyzyjnej poszczególnych właścicieli procesów, dostosowując je do oceny efektywności ich działań.

Kreatywny udział w zarządzaniu procesem

W dynamicznym zarządzaniu procesami wykonawca ma możliwość kreatywnego kształtowania przebiegu i sposobu wykonywania swojej pracy. Jest to niezwykle ważny element współuczestniczenia w zarządzaniu i tworzeniu wiedzy przedsiębiorstwa. Dzięki temu firma, wprowadzając dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi, łączy w sposób trwały z działalnością podstawową codzienną zdolność do szerokiego tworzenia i weryfikacji innowacji. Poprzez możliwość dynamicznej zmiany procesów przez ich wykonawców cały system zarządzania przedsiębiorstwem staje się otwarty na kreatywne inicjatywy szerokiego kręgu pracowników. Warto w tym miejscu podkreślić, że realizacja tej zasady dynamicznego zarządzania procesami jest czynnikiem silnie ukierunkowującym ambitnych członków organizacji na uczenie się nowych metod i sposobów realizacji działań.

Transfer dobrych praktyk

Wysoka transparentność działania organizacji procesowej, utrzymywana dzięki możliwości śledzenia działań podejmowanych w ramach poszczególnych procesów, umożliwia dołączanie do zbiorowej wiedzy organizacji praktyk i rozwiązań, które przynoszą najlepsze rezultaty. Prowadzi to do realnego, codziennego udoskonalania i adaptowania procesów biznesowych w oparciu o wiedzę szerokiego kręgu pracowników, weryfikowaną przez klientów w sposób ciągły. Jest to ocena najbardziej praktyczna i zarazem najbardziej obiektywna z możliwych.

Dynamiczne zarządzanie procesami umożliwia realne, praktyczne przenoszenie dobrych praktyk z jednych do innych miejsc organizacji. Dobre praktyki wypracowuje się w trakcie wielu doświadczeń związanych z przebiegiem procesu w różnych warunkach. Jest to zweryfikowany tok postępowania, uwzględniający zachowania klientów, preferowane przez nich sposoby reagowania na zgłaszane problemy, akceptowany poziom etyki postępowania realizatorów danego procesu czy wreszcie działania i artefakty wyróżniające przedsiębiorstwo od innych konkurentów na rynku. Transfer dobrych praktyk jest efektywny tylko wtedy, gdy w przedsiębiorstwie funkcjonuje system ich rejestracji i odpowiedniego motywowania pracowników w kierunku dzielenia się wiedzą o klientach. Brak takich rozwiązań petryfikuje w organizacji akceptację złych praktyk i pozbawia ją zdolności przystosowawczych.

5. Podsumowanie

Wdrażanie kolejnej generacji zarządzania procesami, wyznaczonej przez stosowane w jej ramach podane wyżej zasady, jest zależne od osiągniętego przez organizację poziomu dojrzałości procesowej. W raporcie wyników badań nad dojrzałością organizacji procesowych zamieszczonym na portalu procesowcy.pl podano w podsumowaniu następujące przyczyny nieudanego lub niepełnego wdrożenia systemów zarządzania procesami biznesowymi:

- brak właścicieli procesów – tylko 43% organizacji podaje, że takie role są w nich zdefiniowane,

- zbyt złożone podejście do zarządzania procesami – 59% organizacji i firm podaje, że identyfikuje i opisuje wszystkie procesy,
- traktowanie identyfikowania procesów jako konieczności wynikającej z projektów informatycznych – 37%,
- zbyt mały nacisk na komunikację – tylko 28% organizacji posiadających zidentyfikowane procesy publikuje dokumentację procesową w ogólnie dostępnym miejscu.

Przezwyciężenie tych i innych barier w zarządzaniu organizacją ukierunkowaną na procesy jest jednym z warunków jej przejścia na wyższy poziom dojrzałości i tym samym aplikacji do systemu zasad wyznaczających wyższy niż dotychczas dynamizm procesów.

Literatura

Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.

Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.

Jennings J., Houghton L., *Szybkość jako atut w biznesie. Sztuka innowacji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.

Szelągowski M., *Definicja dynamic BPM*, 2010, www.procesowcy.pl.

DYNAMIC BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Summary: The report presents the principles of dynamic business process management as a component of a new generation process management. It includes the conditions organization should fulfil in order to apply such changes as well as the evolution stages of process management approach. Furthermore, it describes basic reasons substantiating the thesis that in the conditions of the modern world of business reorganization towards the processes can improve organizational flexibility. Therefore, it can provide a higher ability to react in comparison with the functional approach.

Keywords: process approach, process, dynamic process management, organizational flexibility.