

## Rozdział 1

---

# Podjęcie procesowe

---

*Marek Bugdol  
Katarzyna Szczepańska*

### 1.1. Podstawy podejścia procesowego

Podjęcie procesowe i związane z nim pojęcia takie jak: system procesów, struktura procesów czy relacje między procesami, osadzone są w kontekście teorii systemów. System może być rozumiany jako: zbiór oddziałujących nawzajem elementów (L. von Bertalanffy), zbiór sprzężonych elementów działających (O. Lange, G. Klir), zbiór działań (funkcji) powiązanych w czasie i przestrzeni przez zbiór praktycznych zadań podejmowania decyzji i oceny funkcjonowania (S. Sengupta). Można przyjąć, że podejście systemowe „na równi z postępującym zróżnicowaniem i integracją wiedzy i coraz powszechniejszym przenikaniem nauk przyrodniczych i społecznych, metod matematyki i logiki należy do głównych osłbliwości nauki i techniki”<sup>1</sup>. Uzasadnia to definiowanie pojęcia systemu według kryterium dziedziny nauki (np. biologiczne, prawne, ekonomiczne) i jednocześnie wielość klasyfikacji systemów. Przykłady rodzajów systemu przedstawiono w tabeli 1.1.

Należy podkreślić, że pojęcie **systemu w rozumieniu działania w instytucjach** obejmuje następujące elementy<sup>2</sup>: cel działania systemu, wejścia systemu poddawane działaniu systemu, wyjścia systemu będące wynikiem działania systemu, sekwencje (przemiana wejść systemu w wyjścia), otoczenie (fizyczne i społeczne czynniki warunkujące funkcjonowanie pozostałych elementów),

---

<sup>1</sup> Sadowski W., *Podstawy ogólnej teorii systemów*, PWN, Warszawa 1978, s. 23.

<sup>2</sup> Por. Jajuga T., Jajuga K., Wrzosek K., Wrzosek S., *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1993, s. 15.

sprawcy (ludzie wykonujący poszczególne sekwencje), katalizatory fizyczne (zasoby fizyczne wspomagające sekwencje), wspomaganie informacyjne (wiedza wspomagająca sekwencje).

Tabela 1.1. Przykłady rodzajów systemu

Autor klasyfikacji systemu	Rodzaje systemu
L. von Bertalanffy	Otwarte, zamknięte
M. Crozier	Społeczne, polityczne
G. Gordon	Ciągłe, dyskretne
R.L. Ackoff	Homeostatyczne, perseweracyjne, systemy zmierzające do celu, systemy zmierzające do wiązki celów
E. Nagel, F. Cancian	Proste, deterministyczne, funkcjonalne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: von Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój zastosowania*, PWN, Warszawa 1984, s. 69; Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982, s. 221; Gordon G., *Symulacja systemów*, WNT, Warszawa 1974, s. 21.

Ogólnie można przyjąć, że system jest zbiorem oddziałujących na siebie wewnętrznych elementów, które określają jednocześnie własności systemu, pozostają w relacjach zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich, mają strukturę wewnętrzną, opisują pewien obiekt nazywany również całością. Tak rozumiany system może być<sup>3</sup>:

- konkretny – system uporządkowany według fizycznych elementów składających się na całość,
- koncepcyjny – system uporządkowany według funkcji spełnianych względem właściwości charakteryzujących całość,
- nadrzędny – jeśli współzależne i współdziałające z sobą systemy tworzą system nadrzędny, wówczas jego systemy składowe nazywamy podsystemami.

Charakterystyka systemu dotyczy również jego funkcjonowania w kontekście otoczenia. „Stosunek wzajemny „system – otoczenie” oznacza, że w każdym systemie obok zbioru jego wewnętrznych relacji i sprzężeń łączących elementy systemu występuje także zespół jego zewnętrznych relacji i sprzężeń”. Wyróżnia się systemy aktywne i reaktywne. Funkcjonowanie systemów aktywnych określone jest przez wewnętrzne prawa, a oddziaływanie otoczenia ma charakter drugorzędny, podczas gdy w systemach reaktywnych funkcjonowanie determinowane jest głównie przez oddziaływanie otoczenia. Cechą systemu jest również jego hierarchiczna budowa (podzielność elementów systemu) oznacza-

<sup>3</sup> Łukasiewicz R., *Dynamika systemów zarządzania*, PWE, Warszawa 1975, s. 57.

jąca istnienie poziomów. Na ich podstawie można określić podsystemy i cechujące je elementy. W tym kontekście należy rozpatrywać system jako typy sprzężeń zachodzących między poziomami (podsystemami) danego obiektu, z czego wynikają następujące cechy systemu:

- uporządkowanie oznaczające ustalony porządek elementów, relacji i sprzężeń (cechy charakteryzujące wewnętrzną budowę systemu),
- organizacja, która rozumiana jest jako własność uporządkowana, stosunki między częściami, podsystemami oraz elementami (specyficzne własności systemowe).

Wymienione cechy stanowią o strukturze systemu, czyli uogólnionej charakterystyce specyficznych własności systemowych. Wyznacza ona specyficzne elementy, relacje, sprzężenia, uporządkowanie i organizację (cechy dotyczące zachowania się systemu rozumianego jako sekwencja następujących po sobie stanów systemu). „W myśleniu systemowym (...) przez strukturę rozumie się schemat wzajemnych powiązań między głównymi składnikami systemu. Może to oznaczać hierarchię i przepływ procesu, ale obejmuje również postawy i sposób percepcji, jakość produktów, sposób podejmowania decyzji”<sup>4</sup>.

„W aspekcie badania systemowego zasada hierarchiczności oznacza, że obiekt może być badany jako system tylko pod warunkiem opracowania środków analizy każdego jego podsystemu jako określonego systemu i każdego systemu (włączając w to rozpatrywany system wyjściowy) jako podsystemu pewnego systemu szerszego”<sup>5</sup>. Cechy charakteryzujące wewnętrzną budowę systemu, specyficzne właściwości systemu oraz zachowanie się systemu przedstawiono tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Cechy systemu

Cechy	Opis
Wewnętrznej budowy systemu	Zbiór, element, relacja, własność, sprzężenie, kanały sprzężeń, wzajemne oddziaływanie, podsystem, organizacja, struktura, część kierująca systemem, podsystem podejmujący decyzje, budowa hierarchiczna
Specyficzne właściwości systemu	Oddziaływanie wzajemne, integracja, dyferencjacja, stan systemu, stabilność, przyjmowanie, przechowywanie i przetwarzanie informacji, sprzężenie zwrotne, równowaga, regulacja, sterowanie, samoregulacja, samosterowanie, konkurencja
Zachowania się systemu	Otoczenie, stan systemu, zachowanie, działalność, funkcjonowanie, zmiana, adaptacja, akomodacja, homeostaza, wzrost, ewolucja, uczenie się, celowościowość

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sadowski W., op. cit., s. 100.

<sup>4</sup> Senge M.M., *Pięta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 114.

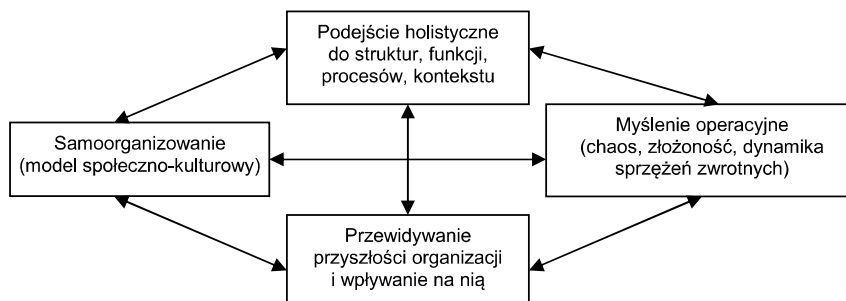
<sup>5</sup> Sadowski W., op. cit., s. 253.

Uzupełnieniem przedstawianych rozważań jest klasyfikacja L. von Bertalanffy'ego formalnych własności systemów obejmująca<sup>6</sup>:

- całościowość – zmiana dowolnego elementu ma wpływ na wszystkie pozostałe elementy systemu i prowadzi do zmiany całego systemu (...), a zmiana dowolnego elementu zależy od wszystkich pozostałych elementów systemu,
- addytywność – zmiana dowolnego elementu systemu zależy tylko od niego samego, a zmiana całego systemu jest sumą zmian jego niezależnych od siebie elementów,
- mechanizacja – proces przechodzenia systemu ze stanu zintegrowania do stanu addytywności, przy czym współczynnik oddziaływania wzajemnego każdego poszczególnego elementu systemu zmniejsza się,
- centralizacja – proces zwiększania się współczynników oddziaływania wzajemnego w pewnej części lub w poszczególnym elemencie systemu (...)  
– nieznaczne zmiany tej części powodują istotne zmiany całego systemu.

**Podjęcie systemowe do organizacji**<sup>7</sup> wymaga uznania jej za szczególny typ systemu, czyli zbioru składników, między którymi zachodzą bezpośrednio lub pośrednio wzajemne stosunki<sup>8</sup>, co związane jest ze sposobem myślenia o organizacji. Zależności między jego determinantami przedstawiono na rysunku 1.1.

Rysunek 1.1. Myślenie systemowe o organizacji



Źródło: Rokita J., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, Górnśląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007, s. 28.

Jak wynika z rysunku 1.1., myślenie systemowe o organizacji (podjęcie systemowe do organizacji) obejmuje zarządzanie strategiczne i operacyjne z uwzględnieniem określonego typu kultury organizacyjnej i wynikającego z niego podejścia do pracowników organizacji. Współcześnie przyjmuje się, że

<sup>6</sup> Sadowski W., op. cit., s. 189–190.

<sup>7</sup> Podjęcie w zarządzaniu organizacją zorientowane na system – przypis autorki.

<sup>8</sup> Masłyk-Musiał E., *Spoleczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, UMCS, Lublin 1996, s. 40.

organizacje jako systemy charakteryzują się następującymi cechami<sup>9</sup>: wymieniają z otoczeniem energię, materię i informacje; są sztucznymi twórcami świadomie stworzonymi przez ludzi do zrealizowania misji, ich uporządkowanie dokonane jest poprzez określone struktury organizacyjne, mają zdolność do utraty sprawności i rozwoju w czasie oraz są miejscem gry społecznej. Na tej podstawie można powiedzieć, że organizacje są systemami<sup>10</sup>:

- otwartymi – jednocześnie są pod wpływem otoczenia i oddziałują na nie,
- celowościowymi – istnieje cel główny stanowiący ogólne kryterium doskonalenia organizacji,
- złożonymi – istnieje różnorodność morfologiczna elementów oraz wielostronne współdziałanie, powiązania sprzężeniami prostymi i zwrotnymi,
- strukturalizowanymi – mają strukturę określającą podział zadań oraz współzależności wewnątrz systemu, narzucającą porządek organizacyjny i przebieg procesów,
- adaptacyjnymi – mają zdolność do samodzielnego poszukiwania, w danych warunkach, stopnia zorganizowania zapewniającego możliwie największą sprawność funkcjonowania systemu,
- spójnymi – istnieją funkcjonalne powiązania pomiędzy podsystemami (zmiana w którymkolwiek z nich powoduje zmiany we wszystkich pozostałych).

**Organizacja jako system** składa się z podsystemów: społecznego (jednostkowy, grupowy, kulturowy) oraz technicznego (maszyny, urządzenia). Można uzupełnić przedstawiony podział o podsystem organizacyjny, w którym podejmowane są decyzje o typie struktury organizacyjnej, stopniu decentralizacji i formalizacji organizacji. W innej klasyfikacji podsystemów organizacji wyróżnia się<sup>11</sup>: ludzko-kulturowy, struktury, strategii, technologii i zarządzania. W każdym z wymienionych podsystemów powinny być realizowane działania zorientowane na osiągnięcie celów organizacji, co oznacza, że wszystkie podsystemy organizacji mają wspólny cel. Jeśli działania w każdym podsystemie (ujęcie statyczne) zostaną zdefiniowane w kategorii procesów (ujęcie dynamiczne), to są one elementem systemu – organizacji. Zadaniem systemu rozpatrywanego jako zbiór procesów jest wytworzenie synergii współdziałania elementów (o różnych skutkach) i płynącej z nich interakcji (stworzonej więzi pomiędzy nimi), która jest czynnikiem równoważącym skutki ograniczenia sprawności indywidualu-

<sup>9</sup> Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006, s. 692–696; por. Ackoff R.L., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 2/1973.

<sup>10</sup> Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006, s. 14–15.

<sup>11</sup> Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 121.

alnej elementów najsprawniejszych znajdujących się w systemie, dlatego można przypuszczać, że na styku zarządzania operacyjnego i strategicznego występować może brak ciągłości działania oraz ryzyko z nim związane. W społecznym, technicznym i organizacyjnym podsystemie organizacji są realizowane działania: regulacyjne (zarządzanie). Natomiast w podsystemie technicznym są realizowane działania podstawowe (produkcja, wytwarzanie) oraz pomocnicze (np. zaopatrzenie, transport). Niemniej jednak można realizować działania pomocnicze również w podsystemie: społecznym (np. szkolenia, budowanie zespołów) i organizacyjnym (np. analizy organizacji). W innej klasyfikacji, w podsystemie: ludzko-kulturowym, struktury, strategii, realizowane są działania pomocnicze, natomiast w podsystemie technologii działania – podstawowe. Wynika z tego, że zakres podejścia systemowego obejmuje wszystkie podsystemy organizacji, bez względu na ich klasyfikację. Pozwala to na osiągnięcie następujących efektów: poprawa funkcjonowania aktywnego systemu; poprawa wewnętrznych charakterystyk systemu; określenie specyficznych własności systemu oraz stworzenie podstaw do badania i analizowania stanów systemu.

Należy zaznaczyć, że systemowe podejście do organizacji stanowi podstawę rozważań o jej efektywności, którą kształtują różnorodne uwarunkowania (wewnętrzne i zewnętrzne) oraz czynniki (np. strategia, technologia, zarządzanie). Wynika z tego, że efektywność organizacji dotyczy procesów gospodarowania i ma związek przede wszystkim z efektywnością ekonomiczną. Niemniej jednak interdyscyplinarne podejście do definicji efektywności organizacji zawiera następujące jej kategorie<sup>12</sup>:

- wydajność (w ujęciu techniczno-ekonomicznym szkoły naukowego zarządzania),
- kompetencyjność (w ujęciu organizacyjno-biurokratycznym M. Webera),
- sprawność (w ujęciu prakseologicznym T. Kotarbińskiego),
- funkcjonalność (w ujęciu humanistycznym R. Beckharda),
- komunikatywność (w ujęciu osobowościowym D.J. Lawlessa),
- moralność (w ujęciu behawioralnym K. Obuchowskiego i B.K. Scanlana).

Systemowe podejście do efektywności organizacji wymusza zintegrowane zarządzanie jej podsystemami ze szczególnym uwzględnieniem<sup>13</sup>:

- ukierunkowania organizacji i procesów formułowania celów (...) z mobilizowaniem poparcia społecznego i rozmieszczaniem zasobów,

<sup>12</sup> Osbert-Pociecha G., *Relacje między efektywnością a elastycznością organizacji*, [w:] Dudycz T., Tomaszewicz Ł., *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe nr 1183, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 339.

<sup>13</sup> Bratnicki M., *Zarządzanie pomiarem efektywności dla potrzeb ożywiania przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] Rokita J., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, Górnśląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007, s. 185.

- procesów operacyjnych (...), wspomagających (...), oceny i kontroli,
- zachowania organizacyjnego, które jest skierowane na zaangażowanie i motywację uczestników organizacji.

Z pojęciem efektywności organizacji wiąże się również jej skuteczność określana stopniem osiągnięcia celów. W teorii zarządzania cele organizacji są wiązkami wartości (np. ekonomiczne, społeczne) przez nią realizowanych i odnoszących się do jej trwania i rozwoju w kontekście wzajemnych związków z otoczeniem. Modele skuteczności organizacji dotyczą następujących podejść<sup>14</sup>: systemowo-zasobowe (koncentruje się na zakresie, w jakim organizacja może zapewnić sobie potrzebne zasoby), celowe (dotyczy stopnia, w jakim organizacja osiąga swoje cele), od strony procesów wewnętrznych (dotyczy minimalizowania napięć, integrowania jednostek i organizacji, sprawnego wykonywania operacji i czynności) oraz strategicznego elektoratu (dotyczy grup zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji na rynku).

W podejściu systemowym do organizacji należy zwrócić uwagę na specyficzną właściwość systemu – równowagę określaną najczęściej jako stan (pewien trwały i zmienny tylko w określonych granicach układ relacji zachodzących między organizacją a jej otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym). Wynika z tego, że równowaga organizacji zależy od równowagi między otoczeniem zewnętrznym a podsystemem technicznym i społecznym oraz między otoczeniem wewnętrznym a podsystemem organizacyjnym, społecznym, technicznym. Cechami równowagi są<sup>15</sup>:

- wymiar techniczny, społeczny, wewnętrzny, zewnętrzny,
- kryteria równowagi powstające w procesie negocjacji i przetargu wewnątrz organizacji w między organizacją i otoczeniem,
- zakłócenia równowagi społecznej i materialnej, które stanowią bodziec do zwiększania intensywności zarządzania oraz dostarczają kadrze kierowniczej informacji o sytuacji organizacji i jej otoczeniu,
- zarządzanie, które polega na definiowaniu i redefiniowaniu kryteriów równowagi oraz warunków jej osiągnięcia oraz na takim oddziaływaniu na podsystemy i otoczenie organizacji, które doprowadzi do przywrócenia i utrzymania równowagi.

Zapewnianie równowagi w kontekście podejścia procesowego może odbywać się poprzez: strategię organizacji, strukturę organizacyjną, kulturę organizacji oraz procedury operacyjne. Wynikają z tego związki równowagi z otoczeniem organizacji i jej podsystemami. Związki: strategii i struktury organizacji,

<sup>14</sup> Szerzej w: Szczepańska K., *Doskonalenie zarządzania jakością. Podstawy, ocena, perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.

<sup>15</sup> Por. Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 127–128.

strategii i kultury organizacji z otoczeniem zewnętrznym oraz procedur i struktury, procedur i kultury organizacji z otoczeniem wewnętrznym charakteryzują równowagę cząstkową. Uzasadnia to twierdzenie, że podejście procesowe wpływa na równowagę organizacji.

## 1.2. Determinanty podejścia procesowego

Z charakterystyki podsystemów: społecznego, organizacyjnego i technicznego, organizacji wynikają determinanty podejścia procesowego, które można podzielić na trzy podstawowe grupy: koncepcji zarządzania, strukturalno-społeczne oraz wiedza o procesach. Do **pierwszej grupy** należą te, które wynikają ze stosowanych koncepcji zarządzania (np. kompleksowe zarządzanie jakością – *total quality management*, szczupłe zarządzanie – *lean management*, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – *value based management*), będące pochodną poziomu rozwoju (dojrzałości) organizacji<sup>16</sup>. W naukach o zarządzaniu koncepcja zarządzania może być rozumiana jako „ogólna idea przyjęta przez organizację, która ma na celu prezentację i kształtowanie zasad działania czy sposób stawiania (ujmowania) problemów i uzyskiwania rozwiązania zgodnie z założonym celem”<sup>17</sup>. Przykładem determinant podejścia procesowego w omawianej grupie mogą być: doskonalenie, kontrola procesów, tworzenie wartości.

W teorii zarządzania doskonalenie w aspekcie społecznym oznacza doskonalenie organizacji (*organization development*) rozumiane jako „wysiłek planowany w skali całej organizacji, zarządzany z najwyższego szczebla na rzecz wzrostu skuteczności i poprawy kondycji organizacji przez planową ingerencję w procesy organizacji, przy wykorzystaniu znajomości nauk behawioralnych”<sup>18</sup>. Doskonalenie organizacji jest również popieranym przez naczelne kierownictwo, długofalowym działaniem ulepszania sposobów rozwiązywania problemów i odnowy organizacji<sup>19</sup>. W aspekcie technicznym doskonalenie organizacji może być postrzegane przez innowacje, które są „specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa”<sup>20</sup>. Innowacje obejmują np.<sup>21</sup>: wprowadzanie nowych pro-

<sup>16</sup> Szerzej w: Kasprzak T. (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa 2005; Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.

<sup>17</sup> Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody, techniki i narzędzia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2015, s. 19.

<sup>18</sup> Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 406.

<sup>19</sup> Por. Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 315–316.

<sup>20</sup> Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 39.



duktów, procesów, metod produkcji czy organizacji (w tym produkcji) lub udoskonalanie już istniejących. Wynika z tego podział innowacji na: produktowe, marketingowe, procesowe i organizacyjne. Współcześnie uznaje się ścisły związek między innowacjami a wiedzą, która jest podstawą ich tworzenia i wykorzystania. Cechami doskonalenia organizacji są: „proaktywne działania, ukierunkowanie wewnętrzne, inicjatywy naczelnej kadry kierowniczej, rozwiązywanie problemów organizacji oraz planowa zmiana”<sup>22</sup>.

Kontrola procesów związana jest ze statystyczną kontrolą jakości, która według zapisów normy PN-ISO 3534-2:2010<sup>23</sup> oznacza działania ukierunkowane na wykorzystanie metod statystycznych w celu redukcji zmienności, zwiększania wiedzy o procesie i kierowania procesem w pożądanym sposób, przy czym wyróżnia się parametryczne i nieparametryczne podejścia do statystycznej kontroli jakości<sup>24</sup>. Głównym celem statystycznej kontroli jakości jest doskonalenie procesu poprzez wykrycie jego zmienności, dlatego najczęściej odnosi się do pojęcia zdolności procesu do wytwarzania „określonej cechy w niezmienny w czasie sposób w zadanych granicach specyfikacji. Zdolność procesu (...) wykazuje wpływ zmienności procesu na (...) przekroczenie wymaganej granicy tolerancji”<sup>25</sup>. Wynika z tego konieczność badania zdolności procesu i analizy jego wyników. W statystycznej kontroli jakości wykorzystywane są karty kontrolne umożliwiające wizualizację miar położenia i rozrzutu procesu. Ocena tych parametrów wymaga przeprowadzenia analizy wskaźników statystycznych. Kontrola procesu pozwala na uzyskanie danych opisujących zmienność warunków i charakterystyk realizacji procesu. Badana jest naturalna zmienność procesu oraz jego zdolność do spełniania określonych wymagań.

Pojęcie wartości, w zależności od kontekstu, jest różnie definiowane. W ekonomii pojęcie wartości jest definiowane jako społecznie niezbędna ilość pracy ludzkiej konieczna do jej wytworzenia. W odniesieniu do towarów wartość ujawnia się w procesie wymiany w postaci wartości wymiennej. Natomiast wartość w sensie ogólnym można określić jako cechę lub zbiór cech właściwy osobie, rzeczy, stanowiący o jej walorach. W odniesieniu do przedsiębiorstwa

---

<sup>21</sup> Por. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, MNiSW, Warszawa 2008, s. 48.

<sup>22</sup> Szczepańska K., *Doskonalenie zarządzania jakością. Podstawy, ocena, perspektywy*, op. cit., s. 232.

<sup>23</sup> PN-ISO 3534-2:2010, *Statystyka. Słownik i symbole. Część 2: statystyka stosowana*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010, s. 29.

<sup>24</sup> Szerzej w: Thompson J.R., Koronacki J., Nieckuła J., *Techniki zarządzania jakością. Od Shewharta do metody „Six Sigma”*, Elit, Warszawa 2005; PN-ISO 7873:2001, *Karty kontrolne średniej z wewnętrznymi granicami kontrolnymi*; Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2014.

<sup>25</sup> Miller P., *Systemowe zarządzanie jakością. Koncepcja systemu, ocena systemu, wspomaganie decyzji*, Difin, Warszawa 2011, s. 286.

wartość rozumiana jest jako wynik jego zdolności do przynoszenia szeroko rozumianego zysku. Stąd wyróżnia się następujące rodzaje wartości<sup>26</sup>: wymienna, użytkowa, rynkowa, reprodukcyjna, ekonomiczna. W teorii ekonomii wartość dodana to „wielkość dodatkowej wartości rynkowej lub dochodu tworzona na każdym etapie przetwórstwa”<sup>27</sup>. Natomiast w analizie wartości przyjmuje się, że wartość dodana to „część wartości (efektu użytecznego) wyrobu lub usługi, która powstaje w wyniku realizacji działań”<sup>28</sup>. W koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa występują pojęcia: rynkowej wartości dodanej (*market value added*), ekonomicznej wartości dodanej (*economic value added*), wartości dodanej dla akcjonariuszy (*shareholders value added*), wartości dodanej dla interesariuszy (*stakeholders value added*). Tworzenie wartości „przez zespół identyfikowalnych, niedających się samodzielnie wycenić atrybutów przedsiębiorstwa, które funkcjonują niezależnie od identyfikowalnych jego aktywów”<sup>29</sup>, pozwala na określenie grup czynników tworzących wartość, a mianowicie:

- techniczne (technologia, know-how, baza materialna),
- organizacyjne (przywództwo, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, relacje),
- kadrowe (struktura zatrudnienia, motywacja, kompetencje pracowników),
- prawne (umowy, koncesje),
- finansowe (wielkość i struktura majątku i kapitału, przepływy gotówkowe, ekonomiczna wartość dodana), marketingowe (znaki towarowe, konkurencyjność).

Niemniej jednak tworzenie wartości poprzez procesy zarządzania odnosi się do „wyznaczania celów, opracowania strategii, ustalenia i przyjęcia planów działań oraz sporządzenia odpowiadających im budżetów oraz ustalenia i wdrożenia systemów pomiaru wyników, motywacyjnych”<sup>30</sup>. Do **drugiej grupy** determinant podejścia procesowego można zaliczyć czynniki strukturalno-społeczne będące pochodną kultury organizacyjnej przyjętych stylów przywództwa. Kultura organizacyjna „odnosi się do poziomu społecznego (stanowi byt społeczny), dotyczy procesów wyuczonych, wspólnych organizacji i jej członkom (...), odnosi się do całości systemu organizacyjnego”<sup>31</sup>. Pomijając

<sup>26</sup> Jaki A., *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 22–24.

<sup>27</sup> Walczak M., *Geneza i rozwój odchudzonej produkcji*, [w:] Czekaj J., Lisiński M., *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2011, s. 221.

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Siudak M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 18.

<sup>30</sup> Por. Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 25.

<sup>31</sup> Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 57.

analizę definicji kultury organizacyjnej<sup>32</sup>, można przyjąć, że jest ona zmienną niezależną (zewnętrzną), wnoszoną do organizacji, ponieważ stanowi o jej specyfice wynikającej z jej przynależności jej członków do określonej społeczności. Natomiast kultura organizacyjna, jako zmienna zależna (wewnętrzna), jest elementem organizacji, więc można nią zarządzać (kształtować, wpływać, utrzymywać). Wynikają z tego związku kultury organizacyjnej z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym organizacji oraz jej efektywnością.

Teorie przywództwa stanowią próbę ustosunkowania się do trzech kluczowych kwestii: celów, sposobów ich osiągnięcia oraz powodów, dla których zostały wybrane przez przywódców określone metody osiągnięcia celów. Przywództwo może być definiowane w kontekście dynamicznym (proces), behawioralnym (zachowania), osobowościowym (cechy). Większość definicji przywództwa odnosi się do celów oraz sposobów ich osiągnięcia, z tym że cele rozumiane mogą być zarówno w ujęciu organizacji (cele organizacyjne), jak i jednostki (cele przywódcy w organizacji). Różnicuje to powody, dla których na poszczególnych poziomach zarządzania wybierane są przez przywódców określone metody osiągnięcia celów. Style przywództwa (np. zrównoważone, transformacyjne, transakcyjne) są charakteryzowane według różnych kryteriów (np. zasad, motywacji, korzyści). Współcześnie przyjmuje się, że „podstawą skutecznego przywództwa jest myślenie w kategoriach misji organizacji, określanie jej i szerzenie tak, by stała się czytelna i zauważalna. Lider wyznacza cele, ustala priorytety, określa standardy i dba o ich zachowanie”<sup>33</sup>. Przykładami determinant w omawianej grupie są:

- poziom, rodzaj i struktura kompetencji organizacji,
- strukturalne (wymuszone czynnikami społecznymi), np. kształtowanie grup społecznych wewnątrz organizacji oraz wynikające ze stopnia złożoności struktury organizacyjnej.

Teoria zasobów i kompetencji zakłada, że w organizacji następuje rozwój zasobów niematerialnych oraz kompetencji ludzkich przez ich wzajemne wzbogacanie się, dywersyfikację, osiąganie unikalnej różnorodności. „Kluczowe kompetencje są efektem synergicznym unikalnych zasobów i zasobów tworzących wartość przedsiębiorstwa oraz zdolności organizacyjnych związanych z umiejętnością koordynowania i efektywnego wykorzystania tych zasobów (...). Koncepcja kluczowych zdolności (architektura, reputacja, innowacje oraz aktywa strategiczne) odnosi się do umiejętności przekształcania kluczowej kom-

---

<sup>32</sup> Kultura organizacyjna jest przedmiotem badań w dyscyplinach naukowych, takich jak socjologia, psychologia, nauki o zarządzaniu – przypis autorki.

<sup>33</sup> Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2005, s. 26.

petencji w konkretną korzyść dla klienta”<sup>34</sup>. Przykładami elementów struktury kompetencji organizacji są<sup>35</sup>:

- zarządcze (wiążące się ze zdolnością do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania),
- pracowników (poznawcze, funkcjonalne, społeczne, metakompetencje),
- wiedza i pamięć zbiorowa (zawarta w systemach zarządzania i bazach danych oraz innych zasobach informacji),
- przejęte z zewnątrz (licencje, patenty, kompetencje partnerów),
- w sferze produktów i technologii (dojrzałość w stosowaniu technologii),
- społeczne (związane ze współpracą w otoczeniu zewnętrznym, wewnętrznym oraz etyka).

Uwarunkowania strukturalne dotyczą m.in. tworzenia zespołów. „Zespół to grupa ludzi posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnych celów, za które wszyscy czują się współodpowiedzialni”<sup>36</sup>. Innymi słowy „zespoły złożone są z ludzi, którzy mają pełnić uzupełniające się role i wchodzić z sobą w dynamiczne relacje”<sup>37</sup>. Budowanie zespołu jest bezpośrednio związane z doskonaleniem (rozwojem) organizacji. W ogólnym ujęciu przebiega w dwóch fazach: diagnostycznej i interwencyjnej. Faza diagnostyczna polega na zorganizowaniu zespołu (dobór członków zespołu według kryterium realizowanych zadań), zespołowym rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, podziale ról wśród członków oraz zapewnianiu członkom zespołu niezbędnych informacji do wykonywania zadań. Natomiast faza interwencyjna polega na podejmowaniu działań ukierunkowanych na zmianę norm, wartości zespołu, doskonalenie współpracy między członkami zespołu oraz jego zintegrowanie (wzmacnianie wewnętrznej spójności grupy). Proces budowania zespołu powinien ograniczyć dysfunkcje: braku zaufania, strachu przed konfliktem, braku zaangażowania, unikania odpowiedzialności oraz braku przywiązywania wagi do rezultatów<sup>38</sup>. Psychospołeczną charakterystyką człon-

---

<sup>34</sup> Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005, s. 31–33.

<sup>35</sup> Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21–28; Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 22–26.

<sup>36</sup> Por. Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 55.

<sup>37</sup> Balbin R.M., *Twoja rola w zespole*, GPW, Gdańsk 2008, s. 126.

<sup>38</sup> Szerzej w: Lencioni P., *Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, MT Biznes, Warszawa 2012.

ków zespołu według teorii R.M. Balbina<sup>39</sup> są komplementarne funkcjonalnie role społeczne. Członek zespołu może mieć cechy i predyspozycje umożliwiające jednoczesne pełnienie kilku funkcji, dlatego relacje międzyludzkie w miejscu pracy wynikają m.in. z odgrywania jednej lub kilku ról. Funkcjonowanie zrównoważonego zespołu obejmuje wszystkie role zespołowe (lokomotywy, myśliciela, specjalisty, krytyka wartościującego, skrupulatnego wykonawcy, realizatora, poszukiwacza źródeł, koordynatora, duszy zespołu) konieczne do efektywnego wykonania pracy.

Uwarunkowania strukturalne w kontekście społecznym dotyczą również podejścia strategicznego do organizacji, które „zmierza do poznania arbitralnego i sztucznego charakteru systemu przez analizę właściwości aktorów”<sup>40</sup>. Podstawowymi wyznacznikami podejścia strategicznego są<sup>41</sup>:

- uczestnicy organizacji, którymi są aktorzy realizujący własne strategie; nabierają one sensu dopiero w powiązaniu z realnymi szansami wygranych i strat, jakie ma aktor w grze lub grach prowadzonych z innymi aktorami,
- badanie postaw aktorów, mające na celu poznanie gier warunkujących ich zachowania, pod warunkiem że na podstawie ich odczuć i doznań zdoła się prawidłowo określić ich strategie,
- integracja zachowań ludzi tworzących określone całości społeczne, która w przypadku organizacji przybiera postać procesu pośredniego ograniczania aktorów,
- organizacja, która jako zjawisko społeczne jest konstrukcją kulturową, kierującą ludzkie zachowania po to, aby uzyskać konieczne minimum kooperacji, a jednocześnie nie utracić własnej swobody i autonomii.

**Trzecią grupę** determinant tworzą czynniki, które towarzyszą procesowi identyfikacji struktury procesów i wpływają na ich doskonalenie. Przykładami są: wiedza kadry kierowniczej i pracowników o strukturze oraz funkcjonowaniu organizacji, wymagania (prawne, organizacji i klientów), które muszą być spełnione w trakcie realizacji procesów, uwarunkowania technologiczne procesów oraz przyjęty przez kadrę kierowniczą organizacji model struktury procesów. Nie bez znaczenia pozostają mechanizmy kontroli i oceny procesów. Wynika z tego, że zasoby i wykorzystanie wiedzy są kluczową determinantą w tej grupie.

<sup>39</sup> Balbin R.M., *Nie tylko zespół*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 129.

<sup>40</sup> Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, op. cit., s. 39.

<sup>41</sup> Ibidem, s. 39–40.