

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

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

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

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

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

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

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

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

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

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

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

Summaries

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

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

Part 2. Process orientation

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

Part 3. Change orientation

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

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

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

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

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

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ASPEKTY KULTUROWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE ZORIENTOWANYM NA PROCESY

Streszczenie: W artykule podjęto próbę scharakteryzowania elementów kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach o orientacji procesowej. Na podstawie studiów literatury przedmiotu wskazano na znaczenie aspektów kulturowych w orientacji procesowej, ukazując je jako czynniki sprzyjające lub ograniczające wprowadzanie podejścia procesowego w zarządzaniu. Zauważono, że aspekty kulturowe w transformacji przedsiębiorstw w kierunku zarządzanego procesowo nie mają charakteru pierwszoplanowego. Zasugerowano przeprowadzenie badań empirycznych, pozwalających na opisanie kształtowania się kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach o orientacji procesowej.

Słowa kluczowe: proces, orientacja procesowa, kultura organizacyjna, kultura w zarządzaniu procesami.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.20

1. Wstęp

Rozwój podejścia procesowego w ostatnich kilkunastu latach spowodował wyodrębnienie się zarządzania procesowego jako nowej dziedziny zarządzania [Romanowska, Trocki (red.) 2004, s. 13]. W praktyce wprowadzaniu i doskonaleniu orientacji procesowej towarzyszy wiele trudności. Jak twierdzi P. Mürii, „ukierunkowanie na procesy jest łatwo zrozumiałe jako teoria, lecz trudne w praktycznym zastosowaniu” [Mürii 2000, s. 184]. Ważny element wprowadzania i utrzymywania orientacji na procesy stanowią kwestie związane z kształtowaniem proprocesowej kultury organizacyjnej [Nowosielski 2011, s. 97]. W literaturze anglojęzycznej dotyczącej zarządzania procesami biznesowymi¹ znaczenie aspektów kulturowych w orientacji na procesy jest dostrzegane. Stwierdza się, że czynniki kulturowe wpływają na możliwości wprowadzania i rozwijania orientacji procesowej, a z drugiej strony pod wpływem tej orientacji się znajdują [Spanyi 2003; Llewellyn, Armistead 2000; Hammer 2010]. Ponadto określa się je jako źródła przyczyn problemów lub sukcesów w zarządzaniu procesami. Również modele dojrzałości procesowej umieszczają aspekty

¹ W języku angielskim *Business Process Management* (BPM).

kulturowe wśród ważnych składowych dojrzałości procesowej [Melenovsky, Sinur 2006; Hammer 2007; Fisher 2004; Rosseman, de Bruni 2005; Maull i in. 2003]. W odniesieniu do praktyki menedżerskiej Analitycy Grupy Forrester wskazują opór wynikający z aspektów kulturowych jako główny powód niepowodzeń w rozwijaniu dojrzałości procesowej [vom Brocke, Sinnl 2011, s. 3].

W krajowej literaturze przedmiotu również nie brakuje wyników badań potwierdzających, że charakter kultury organizacyjnej może być postrzegany jako czynnik utrudniający wdrożenie organizacji procesowej [Grajewski, Nogalski 2004, s. 61; Grajewski 2009, s. 383; Grudowski 2007; Kraśniak 2009, s. 394]. Stwierdza się ponadto, że właściwy „grunt” kulturowy ułatwia stosowanie odpowiednich narzędzi do zarządzania procesami, w tym również technologii informatycznej.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie zagadnień związanych z aspektami kulturowymi w przedsiębiorstwach orientujących się w zarządzaniu na procesy, z uwzględnieniem praktycznych problemów w tym obszarze. Rozważania poświęcone temu zagadnieniu przeprowadzono na podstawie studiów aktualnej literatury przedmiotu zarówno krajowej, jak i anglojęzycznej.

2. Przedsiębiorstwo zorientowane procesowo

Orientację procesową, zwaną też podejściem procesowym, traktuje się w literaturze przedmiotu niejednoznacznie, co wynika m.in. z akcentowania różnych aspektów tej kategorii w definicjach [Nowosielski 2011, s. 94]. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że orientacja procesowa przedsiębiorstwa oznacza ukierunkowanie jego aktywności na realizowane procesy ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), koncentracji uwagi na działaniach dodających wartości oraz horyzontalnej koordynacji i integracji działań składających się na proces. Idea procesowości, jak stwierdza J. Lichtarski, nie jest nowa [Lichtarski 2004, s. 17]. Obecne zainteresowanie orientacją procesową w ośrodkach naukowych oraz w przedsiębiorstwach wynika głównie z postrzegania jej jako sposobu podwyższenia efektywności przedsiębiorstwa, w wyniku zwiększenia sprawności wykonywanych w nim procesów. Jak twierdzą M. Hammer i J. Champy, to właśnie procesy integrują rozproszone działania (funkcje organizacyjne) w przedsiębiorstwie i decydują o jego sprawności, czyli skuteczności i ekonomiczności [Hammer, Champy 1996, s. 40]. M. Romanowska i M. Trocki we wstępie do opracowania *Podejście procesowe w zarządzaniu* twierdzą, iż jest ono niczym innym tylko podkreśleniem znaczenia dynamicznego układu organizacji [Romanowska, Trocki 2004, s. 10], a obecna popularność tej koncepcji wynika z wyczerpania się możliwości zwiększania sprawności organizacji poprzez patrzeć tylko na jej statyczny obraz. Istotą orientacji procesowej jest zatem postrzeganie działań przedsiębiorstwa poprzez pryzmat realizowanych w nim całościowo procesów. Według M. Hammera orientacja procesowa² to „rozpoznanie i na-

² Orientacja procesowa to w j. ang. Business Process Orientation (BPO).

zwanie procesów w przedsiębiorstwie, utrwalenie w świadomości pracowników ich znaczenia, pomiar sprawności procesów oraz ciągłe ich doskonalenie” [Hammer 1999, s. 21]. T. Davenport uznaje, że przedsiębiorstwo koncentrujące się na procesach to organizacja podkreślająca postrzeganie biznesu przez pryzmat poziomych procesów, które „przecinają” całą organizację i posiadają wejście produktu na początku i wynik oraz klienta na końcu [Davenport 1993, s. 9]. Leksykon zarządzania podaje, że jest to konfiguracja grupująca realizatorów nie według kryterium podobieństwa rodzajowego zadań, ale według udziału w wyodrębnionych procesach [Romanowska (red.) 2004, s. 669]. Przedmiotem zainteresowania koncepcji BPO są zatem całościowe procesy realizowane w każdym przedsiębiorstwie. Obszerny opis orientacji procesowej podaje K. McCormack, który na podstawie badań własnych oraz przeglądu definicji określił i usystematyzował elementy orientacji procesowej przedsiębiorstwa [McCormack 2001]. Wyróżnia on następujące jej komponenty:

- ujęcie procesowe realizujące się w postrzeganiu działań firmy przez pryzmat procesów, w wyniku czego zastępuje się odrębność poszczególnych obszarów funkcjonalnych ich współpracą,
- struktura procesowa, która charakteryzuje się zmniejszeniem liczby szczebli hierarchicznych, decentralizacją władzy oraz występowaniem zespołów procesowych i właścicieli procesów,
- operacje w procesie, których wykonanie jest zadaniem zespołów procesowych i właścicieli procesów,
- systemy zarządzania procesami i pomiaru ich parametrów, mające na celu systematyczne ich doskonalenie,
- kultura procesowa, która charakteryzuje się współpracą jednostek organizacyjnych zorientowaną na spełnienie potrzeb klienta, sprawną wewnętrzną i zewnętrzną komunikacją, współodpowiedzialnością za wykonywane w ramach zespołów zadania oraz kreatywnością [McCormack 2001].

3. Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo

Rozpatrując aspekty kulturowe w orientacji procesowej, trzeba mieć na uwadze szerokie spektrum tego zagadnienia. Wszelkie tzw. inicjatywy procesowe wprowadzane są w pewnych środowiskach kulturowych, które określa się mianem kontekstu kulturowego [vom Brocke, Sinnl 2011, s. 15]. Taki kontekst kulturowy określany jest zazwyczaj poprzez różne czynniki sytuacyjne, jednak najważniejsze jego wymiary tworzą: kultura organizacyjna, kultura pracy zespołowej oraz kultura narodo-
wa [Morgan 1997, s. 128]. Wyróżnione elementy są ze sobą połączone i wpływają na zestaw wartości aktywizujących ludzkie działania w przedsiębiorstwach. Mogą również służyć jako punkt startu przy określeniu możliwości wprowadzania konkretnej „inicjatywy” o charakterze procesowym. Kontekst kulturowy i orientacja procesowa wymagają wzajemnego dopasowania. Takie dopasowanie jest uważane

za kluczowe dla pomyślnego wprowadzania orientacji procesowej. Aby osiągnąć dopasowanie kulturowe, muszą być podejmowane różne działania dostosowujące istniejące wartości kulturowe do wartości preferowanych w orientacji procesowej. W praktyce możemy mieć do czynienia z dwiema sytuacjami, które powinniśmy rozpatrzeć:

- kultura jako niezależny czynnik wpływający na orientację procesową,
- kultura jako czynnik zależny od orientacji procesowej [vom Brocke, Sinnl 2011, s. 9].

W pierwszym przypadku aspekty kulturowe bardzo mocno nawiązują do elementów kultury narodowej, którą uznaje się za zmienną niezależną, wpływającą na inne czynniki orientacji procesowej. Stwierdza się, że kultury narodowe mogą w pewnym stopniu utrudniać implementację orientacji procesowej. W rozważaniach nad kulturą procesową może to mieć szczególne znaczenie w organizacjach o charakterze międzynarodowym, w których procesy biznesowe przekraczają granice państw. Jednakże faktyczny wpływ kultury narodowej na orientację procesową organizacji jest słabo opisany w analizowanej literaturze przedmiotu.

Przy drugim podejściu zauważa się, że wprowadzanie tzw. inicjatyw procesowych w organizacjach zmienia istniejącą kulturę organizacyjną oraz kulturę pracy zespołowej. Wprowadzane nowe rozwiązania strukturalne mogą wymagać lub wręcz wymuszać odpowiednie zmiany w działaniach pracowników. Przykładowo, wprowadzenie pomiarów wyników procesów upowszechnia system informacyjny nastawiony na ocenę efektywności procesów, zmienia zachowania wykonawców procesów i powoduje wzrost zrozumienia zasad procesowego działania. Przykładem innego rozwiązania systemowego może być tworzenie stanowisk organizacyjnych tzw. specjalistów ds. rozpowszechniania wiedzy procesowej oraz propagowanie sformalizowanych nowych wartości, spisanych w Kodeksie Wartości Procesowych. Wynika z powyższego, że można mówić o kształtowaniu proprocesowej kultury organizacyjnej, która przede wszystkim powinna umożliwiać osiąganie celów procesów i umożliwiać efektywne zarządzanie procesami. Szczególnie że sugeruje się, że kultura organizacyjna jest jednym z czynników sukcesu orientacji procesowej, który może wspierać lub utrudniać orientowanie zarządzania na procesy. Według W. Bandara kulturowe czynniki, takie jak skłonność do współpracy, gotowość do zmiany, kreatywność pracowników, sprzyjają rozwojowi orientacji procesowej. Natomiast Corrigan opisuje widoczne i niewidoczne bariery o charakterze kulturowym we wprowadzaniu orientacji procesowej, wymienia wśród nich: myślenie hierarchiczne, niechęć do zmian i zakorzenioną pionową komunikację [vom Brocke, Sinnl 2011, s. 10].

Zgodnie z założeniami E. Scheina kultura organizacyjna, zatem również kultura procesowa, powinna być określana przez podstawowe wartości procesowe, które korespondować powinny z widocznymi artefaktami. W orientacji procesowej ważne staje się określenie wartości zgodnych z wymaganiami procesowego zarządzania. Na pewno do nich zaliczyć należałoby orientację w zarządzaniu na horyzontalnie

realizowane procesy, ciągle doskonalenie procesów, orientację na klienta wewnętrznego i zewnętrznego, szybkie reagowanie na zmiany. Takie wartości mogą mieć charakter ogólny, ale również mogą opierać się na specyficznym przypadku organizacyjnym lub zależeć od konkretnego procesu, do którego się odnoszą. Doprecyzowania zatem wymaga określenie, które wartości w rzeczywistości stanowią element kultury procesowej, ponieważ niewidoczne wartości przejawiają się w widocznych działaniach i strukturach. W krótkim okresie kulturę organizacyjną można traktować jako względnie stałą, w okresie dłuższym warto ją postrzegać dynamicznie. Daje to możliwości jej kształtowania pod kątem potrzeb związanych z zachowaniem ludzi w organizacjach [Glińska-Noweś 2007, s. 8].

Samo definiowanie pojęcia kultury organizacyjnej nie jest sprawą prostą, wynika to przede wszystkim z tego, że różnie definiuje się samą organizację oraz kulturę³. Przyjmując pogląd, że kultura istnieje w organizacji⁴, proponuje się ją definiować jako „system wartości i norm zachowań oraz sposobów myślenia i postępowania, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnienie się tego zespołu od innych” [Boroń (red.) 1991, s. 199]. Natomiast Cz. Sikorski określa ją jako system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów [Sikorski 2002, s. 4]. Zdaniem Ł. Sułkowskiego [2012, s. 59] kultura organizacyjna rodzi wiele problemów poznawczych i pragmatycznych. Trudno jest ją definiować, klasyfikować oraz zrozumieć. W odniesieniu do orientacji procesowej w zarządzaniu interesują nas wartości, przejawiające się w widocznych zachowaniach i przyjmowanych postawach, które mogą wspierać lub utrudniać wprowadzanie i rozwijanie orientacji. Jak stwierdzają P. Grajewski i B. Nogalski, aspekty kulturowe mają szczególne znaczenie dla sprawności działania organizacji procesowej [Grajewski, Nogalski 2004, s. 61]. Według nich: niski poziom sformalizowania, wysoki stopień empowermentu pracowników, płaska struktura organizacyjna, oczekiwana szybkość reakcji, wewnętrzne urynkowanie wpływają na wzrost znaczenia kulturowych uwarunkowań w organizacji procesowej. W opinii tych samych autorów kulturowe kanony zachowań stają się trwałym regulatorem stosunków wewnątrzorganizacyjnych, często ważniejszym niż sformalizowane reguły. Według K. P. McCormacka oraz W.C. Johnsona kulturę procesową charakteryzuje przede wszystkim praca zorientowana na spełnienie potrzeb klienta wewnętrznego i zewnętrznego, rozwinięta pozioma komunikacja, współodpowiedzialność za wykonywane w ramach zespołów zadania oraz kreatywność pracowników [McCormack, Johnson 2001, s. 36]. Jej cechą charakterystyczną jest to, że o „losie” zatrudnionych w niej pracowników decydują w coraz większym stopniu klienci, a nie

³ W 1952 r. Kroeber i Kluckhohn zidentyfikowali ponad 150 różnych definicji kultury podawanych w literaturze przedmiotu.

⁴ Wśród badaczy kultury istnieją różne poglądy co do jej istoty. Jedni prezentują pogląd, że organizacja jest kulturą (Pacanowski, O'Donnell-Trujillo 1983), inni wyznają pogląd, że kultura istnieje w organizacji (Miner 1988).

menedżerowie. To, co w niej istotnie nowe, to uwypuklenie roli klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Niewątpliwie kultura organizacyjna powinna wspierać optymalizację procesów i akceptować popełnianie błędów (w ramach określonych warunków brzegowych ryzyka) w imię eksperymentowania i podważania istniejącego *status*

Tabela 1. Wyróżniki kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy

Wyszczególnienie	Cechy kultury procesowej
Postrzeganie rzeczywistości organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – dominuje myślenie holistyczne w ramach występowania tzw. świadomości procesowej, – nastawienie na poprawne zarządzanie wewnętrznymi relacjami dostawca – odbiorca, – orientacja na klienta wewnętrznego, – zatarcie podziałów funkcjonalnych, współpraca w miejsce rywalizacji, – umiejętność tworzenia więzi kooperacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa
Zachowania członków zespołów	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na pracę zespołową, – wspieranie działań grupowych, – zdolność do współdziałania, – likwidacja barier między stanowiskami, – współodpowiedzialność za wykonywane w ramach zespołów zadania, – otwarta komunikacja wewnętrzna, – poprawny przepływ informacji
Hierarchia organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – decentralizacja, delegowanie uprawnień, – promowanie kompetencji w miejsce formalnego autorytetu, – ograniczona kontrola formalna, – bazowanie na zaufaniu do pracowników, – upowszechnienie komunikacji poziomej, – wzrost znaczenia elementów samokontrolnych
Cechy kadry zarządzającej	<ul style="list-style-type: none"> – stałe zainteresowanie efektywnością i skutecznością procesów, – tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom, – funkcjonowanie właścicieli procesów, – dominacja funkcji wspierających, koordynujących i szkoleniowych
Skłonność do ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> – relatywnie duża skłonność do ponoszenia ryzyka i tolerancja dla popełniania błędów, – akceptacja porażek
Cechy pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na osiąganie celu procesu, a nie na własne wyniki, – wspólne cele dla uczestników procesu, – promowanie kreatywności pracowników, – szybkość i elastyczność w działaniu pracowników, – empowerment i nastawienie na samodoskonalenie, – umiejętność radzenia sobie z niepewnością
Relacje z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> – orientacja na klienta zewnętrznego, – zainteresowanie procesami zachodzącymi w otoczeniu, – otwartość na nowe rozwiązania, – współdziałanie przy realizacji procesów z podmiotami zewnętrznymi, – równowaga orientacji wewnętrznej z zewnętrzną

Źródło: opracowanie własne.

quo [Grajewski, Nogalski 2004, s. 62]. Charakterystyczne cechy kultury organizacyjnej typowe dla organizacji ukierunkowanej w zarządzaniu na procesy zawiera tab. 1. Wśród kryteriów procesowej kultury organizacyjnej za istotne uznano: przestrzeganie rzeczywistości organizacyjnej, zachowania członków zespołu, hierarchię organizacyjną, cechy kadry zarządzającej, skłonność do ryzyka, cechy pracowników, relacje z otoczeniem. W odniesieniu do poszczególnych kryteriów, biorąc pod uwagę, że organizacja procesowa grupuje realizatorów nie według podobieństwa rodzajowego zadań, ale według udziału w wyodrębnionych procesach, zaprezentowano pożądane cechy kultury procesowej.

Niewątpliwie wprowadzając orientację procesową, należy uwzględnić istniejące uwarunkowania kulturowe, ale również zaplanować kształtowanie aspektów kulturowych, a następnie systematyczne ich modelowanie. Wynika to głównie z tego, że organizacje upowszechniając orientację procesową zmierzać powinny do zwiększania dojrzałości kulturowej, która jest konsekwencją coraz większej dojrzałości procesowej [Mc Cormack, Johnson 2001, s. 48]. Kształtowanie nowej kultury organizacyjnej, propagującej wartości związane z zaangażowaniem w osiąganie wyników procesów i satysfakcjonowanie klientów, przebiegać powinno w sposób świadomy i przemyślany. Kultura organizacyjna jest głębokim, złożonym zestawem czynników, na który można wywierać wpływ, jeśli się ją podda trafnej diagnozie [Kostera 2003, s. 31]. Już na samym początku wprowadzania orientacji procesowej ważne jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie: Czy istniejąca kultura organizacyjna wymaga jedynie wzmocnienia, czy też poważniejszych zmian? W związku z tym zasadne jest przeprowadzenie diagnozy kultury organizacyjnej. Jej wyniki powinny być skonfrontowane z wymaganiami orientacji procesowej. Konfrontacja taka umożliwi ocenę, na ile obecna kultura organizacyjna wspomaga osiąganie celów procesów. W zależności od uzyskanej oceny możemy podejmować działania wzmacniające ukierunkowanie procesowe kultury organizacyjnej lub w sytuacji, kiedy stwierdzamy, że kultura nie sprzyja orientacji procesowej, określić pożądane kierunki jej kształtowania. W drugim przypadku ważne jest zaplanowanie harmonogramu wprowadzania zmian wraz z narzędziami, które zostaną w tym celu zastosowane. Wzmacnianie oraz modyfikacja istniejącej kultury organizacyjnej są ściśle powiązane z zarządzaniem personelem. Chodzi tu przede wszystkim o dobór odpowiednich kryteriów motywowania, oceniania, nagradzania, karania oraz szkoleń. Kryteria te powinny uwzględniać i promować pożądany z punktu widzenia orientacji procesowej system wartości.

W orientacji procesowej rośnie rola zarządzania dla klienta jako indywidualnego odbiorcy dóbr i usług. Odpowiedzialność za działania w procesach biorą na siebie w większym stopniu wykonawcy, a nie przełożeni. Niezbędna staje się umiejętność uczenia się wymagań klientów, określanie ich potrzeb i przyzwyczajzeń, a także nieustannego pozyskiwania nowej wiedzy oraz weryfikacji już posiadanej. Podstawowym składnikiem kulturowym jest kształtowanie zdolności do zmiany oraz do wykorzystania nowej i odrzucania starej wiedzy, zgodnie z wymaganiami klientów.

Zbudowanie kultury proprocesowej staje się wyzwaniem. Zdaniem E. Skrzypek taka kultura powinna opierać się na konkretnie określonych zasadach, wśród których wyróżnia się:

- zaufanie – wykorzystywanie i udostępnianie w klimacie wzajemnego zaufania i współpracy wszystkich niezbędnych informacji o rynku, kliencie oraz procesach,
- komunikację – upowszechnianie komunikacji poziomej pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie idei pracy zespołowej oraz posiadanych systemów informatycznych,
- motywację – opracowanie systemu motywacyjnego, który wynagradzałby realizujących procesy oraz właścicieli procesów za wyniki procesów, a także spełnianie wymagań i oczekiwań klientów,
- uprawnienia – przekazywanie właścicielom procesów stałych uprawnień związanych z podejmowaniem decyzji w kwestiach kluczowych dla procesu,
- przywództwo – ukierunkowanie właścicieli procesów oraz menedżerów średniego szczebla na pełnienie funkcji wspierających, koordynujących i szkoleniowych,
- wiedzę – wprowadzanie mechanizmów premiujących pracę zespołową, doświadczenie oraz wykorzystywanie wiedzy [Skrzypek, Hofman 2010, s. 112].

4. Problemy praktyczne w kształtowaniu proprocesowej kultury organizacyjnej

Orientacja procesowa jest koncepcją, która od połowy lat 90. XX wieku jest wprowadzana w wielu organizacjach na świecie. Jej rozwojowi od początku towarzyszyło bardzo mocne ukierunkowanie na wykorzystywanie różnych narzędzi informatycznych. Z tego punktu widzenia w początkowych etapach jej upowszechniania mówić można o technicznym podejściu do orientacji procesowej, eksponującym możliwości rozwiązań informatycznych w modelowaniu procesów i na planie dalszym umieszczającym tzw. miękkie elementy zarządzania. Jednakże już w połowie lat 90. XX wieku zaczęto nadawać większą rangę czynnikom związanym z miejscem człowieka w orientacji procesowej, a zatem również uwarunkowaniom kulturowym. Zgodne jest to z tzw. miękkim podejściem do wprowadzania zmian, w którym liczy się przede wszystkim rozwijanie kultury organizacyjnej i ludzkiego potencjału [Beer, Nohria 2003]. W tym podejściu kształtuje się tzw. software organizacji, czyli kulturę organizacyjną, zachowania oraz postawy pracowników. Zakłada się, że poprzez wprowadzanie zmian pracownicy podnoszą swoje kwalifikacje, odbierają informacje zwrotne, wyciągają wnioski z tych informacji i stosują nową wiedzę i umiejętności w dalszych etapach wprowadzania zmian.

W Polsce zainteresowanie orientacją procesową nasiliło się na przełomie XX i XXI wieku, kiedy to podejście procesowe znalazło się wśród ośmiu zasad znowe-

lizowanej w 2000 roku rodziny norm ISO 9000. Orientacja procesowa w krajowych organizacjach wprowadzana jest przede wszystkim jako element właśnie systemu zarządzania jakością. Organizacje, dostosowując się do wymagań normy, skupiają się przede wszystkim na identyfikacji, monitorowaniu i mierzeniu procesów, czyli tzw. twardych elementach zarządzania, które wspomagane są często rozwiązaniami informatycznymi. Kwestie związane z kulturą organizacyjną, komunikacją procesową, empowermentem wykonawców czy też nastawieniem na pracę w zespole, nieujęte w wymaganiach normy, często są zaniebdywane. W wielu przypadkach ma to związek z samym sposobem myślenia o procesach [vom Brocke, Sinnl 2011, s. 2]. Jak podkreślają praktycy, „wiele trudu wymaga często uświadomienie pracownikom, że działalność spółki opiera się na procesach, że każdy pion, rejon dystrybucji, dział czy biuro spółki nie działa samo dla siebie, lecz że wszystkie jednostki organizacyjne zmierzają do wspólnie wytyczonego celu i tylko harmonijne współdziałanie pozwoli na poprawę efektywności działania całej firmy” [Węgrzyn 2009, s. 224]. Pracownicy przyzwyczajeni są do pracy w tzw. strukturach silosowych, które „wytworzyły u nich oraz wśród kierownictwa sztuczne nawyki i przyzwyczajenia do przesadnej specjalizacji. Co prawda przestawienie się na inną strukturę nie jest trudne, ale wymaga zmiany sposobu myślenia. Pojawia się tu też często niechęć do rozpoczynania nauki w obszarze, w którym ekspert staje się kimś początkującym” [Żółcińska 2009]. Kształtowaniu kultury proprocesowej nie sprzyja również koegzystencja podejścia funkcjonalnego z podejściem procesowym. Zdaniem E. Skrzypek mariaż organizacji funkcjonalnej oraz procesowej powoduje wiele niebezpiecznych zjawisk [Skrzypek, Hofman 2010, s. 115]. Do nich zaliczyć należy między innymi narastającą rywalizację o niezbędne do prowadzenia działalności zasoby, małą efektywność takiego rozwiązania oraz trudności w budowie spójnego systemu wartości procesowych. W takiej sytuacji, jak stwierdza M. Hammer, „w wielu firmach poziome procesy ciągną ludzi w jedną stronę, podczas gdy tradycyjne pionowe struktury zarządzania w stronę przeciwną. Konsekwencją jest chaos i konflikt” [Hammer 2003, s. 90]. W tej sytuacji mamy do czynienia z mutacją „silosów organizacyjnych”, które utrudniają dokonywanie zmian i wydobywanie korzyści podejścia procesowego. Słusznie zatem stwierdza P. Grajewski, że orientacja procesowa wymaga systemowej rekonfiguracji w kierunku architektury organizacji wspierającej dynamizm procesowego sposobu działania całości [Grajewski 2007, s. 146].

5. Zakończenie

Transformacja w kierunku przedsiębiorstwa zarządzanego procesowo wymaga w praktyce o wiele więcej niż tylko zidentyfikowania i udokumentowania realizacji procesów oraz ustalenia sposobów i kryteriów pomiaru ich wyników. Konieczne są zmiany w czynnikach kształtujących kulturę organizacyjną, stawiając pracę zespołową, współdziałanie i zadowolenie klientów ponad hierarchię. Wprowadzenie orientacji procesowej wymaga zatem modyfikacji zasad zarządzania, ale przede wszyst-

kim kultury organizacyjnej, tak by w pełni wspierała ona nowy układ sił w organizacji [Hammer 2003, s. 92]. Warto zatem podkreślić, że orientacja procesowa wymaga całościowego spojrzenia na dokonywane zmiany, nie można w rozważaniach na jej temat ominąć sfery, jaką jest kształtowanie kultury organizacyjnej. Elementy kultury organizacyjnej odgrywają ważną rolę zarówno w projektowaniu orientacji procesowej, jak i przy podnoszeniu poziomu dojrzałości procesowej. Rozeznanie kontekstu kulturowego pomaga w zidentyfikowaniu wielu problemów i rozmiarów ewentualnych konfliktów, których źródeł należy szukać właśnie wśród aspektów kulturowych. W praktyce, wraz z wprowadzaniem orientacji procesowej istotne znaczenie może mieć opracowanie kodeksu wartości, który określałby zasady i wartości, jakie powinny obowiązywać w organizacji, jakie uznaje się za ważne z punktu widzenia efektywności orientacji procesowej. Ważne jest również uświadomienie, jakich reguł postępowania brakuje w organizacji oraz jakie wartości powinny być kształtowane. Autorka artykułu ma świadomość, że podjęty temat wymaga konfrontacji z praktyką gospodarczą. Należałoby zbadać, jakie znaczenie aspektom kulturowym przypisują krajowe organizacje wprowadzające orientację procesową. Interesujące jest też, czy podejmują próby dopasowywania elementów kultury organizacyjnej do potrzeb procesowego funkcjonowania. Istotne jest również rozeznanie cech kultury proprocesowej na poszczególnych poziomach dojrzałości procesowej organizacji.

Literatura

- Beer M., Nohria N., *Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 10.
- Boroń J. (red.), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1991.
- Davenport T.H., *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.
- Fisher D.M., *The business process maturity model: a practical approach for identifying opportunities for optimization*, „BPTrends”, September 2004..
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Grajewski P., *Uwarunkowanie implementacji procesów do organizacji*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Grajewski P., Nogalski B., *Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom I, red. M. Romanowska, M. Trocki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
- Grudowski P., *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.

- Hammer M., *Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 7.
- Hammer M., *What is business process management?*, [w:] *Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods and Information Systems*, vol. 1, eds. J. vom Brocke, M. Rosemann, Springer, Berlin 2010.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Kostera M., *Antropologia organizacji*, PWN, Warszawa 2003.
- Kraśniak J., *Uwarunkowania sytuacyjno-organizacyjne wdrażania organizacji procesowej*, [w:] *Podjęcie procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Lichtarski J., *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, t. 1, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004.
- Llewellyn N., Armistead C., *Business process management: exploring social capital within processes*, „International Journal of Service Industry Management” 2000, vol. 11, no. 3.
- Maull R.S., Tranfield D.R., Maull W., *Factors characterising the maturity of BPR programmes*, „International Journal of Operations & Production Management” 2003, vol. 23, no. 6.
- Melenovsky M.J., Sinur J., *BPM maturity model identifies six phases for successful BPM adoption*, Gartner Research, Stanford 2006.
- McCormack K.P., *Business process orientation: do you have it?*, „Quality Progress”, January 2001.
- McCormack K.P., Johnson W.C., *Business Process Orientation. Gaining the e-Business competitive Advantage*, St. Lucie Press, London 2001.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Mürri P., *Ukierunkowanie na procesy – klucz do nowego zarządzania*, [w:] *Process Reengineering*, red. R. Müller, P. Rupper, Astrum, Wrocław 2000.
- Nogalski B. (red.), *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Nowosielski S., *Orientacja procesowa w organizacji. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, [w:] *Podjęcie procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Romanowska M., Trocki M. (red.), *Wstęp*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, t. 1, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004.
- Rosemann M., de Bruin T., *Application of a holistic model for determining BPM maturity*, „BPTrends” , February 2005.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Spanyi A., *Business Process Management is a Team Sport: Play It to Win!*, Anclote Press, Tampa 2003.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- Vom Brocke J., Sinnl T., *Culture in business process management: a literature review*, „Business Process Management Journal” 2011, vol. 17, no. 2.
- Węgrzyn A., *Zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwie energetycznym na przykładzie Dolnośląskiej Spółki Gazownictwa*, [w:] *Podjęcie procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2013.
- Żółcińska W., *Przewrót procesowy, silosy w bankach*, „CIO” 2009, nr 2.

CULTURAL ASPECTS IN A PROCESS ORIENTED COMPANY

Summary: In the paper an attempt of organizational culture components description in process oriented companies has been made. Based on literature studies cultural aspects significance in process orientation has been shown, depicting them as favorable or limiting factors during the implementation process approach in management. It was indicated that cultural aspects in transformation of companies toward process management direction, did not have foreground importance. It was suggested to conduct empirical studies that would allow to make description of emergence of organizational culture in process oriented companies.

Keywords: process, process orientation, organizational culture, culture in process management.