

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 Czekaj, 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 Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

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

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

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

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

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

Summaries

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

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

Part 2. Process orientation

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

Part 3. Change orientation

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

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

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

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

Joanna 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 Piwowar-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

Szymon Cyfert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

SYSTEM GRANIC ARCHITEKTURY PROCESÓW ORGANIZACJI – DETERMINANTY KSZTAŁTOWANIA I DYSFUNKCJE W DEFINIOWANIU

Streszczenie: Celem artykułu jest włączenie się w dyskusję nad modelem architektury procesów organizacji, przy czym jako perspektywę odniesienia przyjęto system granic organizacji. Punktem wyjścia w opracowaniu uczyniono rozważania odnoszące się do natury i istoty granic, co w dalszej części pozwoliło na określenie determinant kształtowania wewnętrznych i zewnętrznych granic architektury procesów, a także stanowiło podstawę do wskazania dysfunkcji pojawiających się w organizacji w wyniku błędów popełnianych w procesie kształtowania granic.

Słowa kluczowe: architektura procesów, granice, determinanty, dysfunkcje.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.22

1. Uwagi wprowadzające

W warunkach niepewności i asymetrii informacyjnej w otoczeniu oraz przy ograniczonej racjonalności decydentów wewnątrz organizacji zawieranie transakcji rynkowych może okazać się działaniem charakteryzującym się względnie niskim poziomem efektywności. Sytuacja ta stanowi bodziec do realizacji części działań we wnętrzu struktur organizacji, jakkolwiek w długim okresie, ze względu na brak zewnętrznej presji konkurencyjnej, przyjęty sposób postępowania może okazać się mało efektywny. Zarządzający organizacjami poszukują zatem optymalnego, w określonych warunkach, sposobu alokacji posiadanych zasobów i ukształtowania takich relacji z otoczeniem, które zapewnią im możliwość osiągnięcia stanu równowagi pomiędzy kosztami transakcyjnymi i kosztami integracji.

Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że organizacje w długim okresie „skazane są na balansowanie” pomiędzy eksploracją, skłaniającą do usieciawiania i rozszerzania zakresu prowadzonej działalności, a eksploatacją, przejawiającą się w standaryzacji działań i dążeniu do zapewnienia redundancji zasobów. Dokonując wyboru pomiędzy eksploatacją a eksploracją, zarządzający organizacjami zmuszeni są dodatkowo do uwzględnienia zjawiska inercji skutkującej przesunięciem w czasie rezultatów podejmowanych działań, co skłania ich do modelowania względ-

nie stabilnych rozwiązań opisujących zawartość strategicznych komponentów. Relacje zawiązujące się pomiędzy tymi komponentami, definiowane przy wykorzystaniu koncepcji modelu biznesu, przesądzają o zakresie prowadzonej działalności, wyznaczając tym samym układ granic organizacji. Jednym ze strategicznych komponentów organizacji, którego kształt determinowany jest przyjętym przez organizację modelem biznesu, jest architektura procesów. Model biznesu zarówno przesądza o miejscu organizacji w łańcuchu tworzenia wartości w branży, co związane jest z podejmowaniem decyzji dotyczących zakresu działań realizowanych wewnątrz organizacji, jak i narzuca określoną strukturę procesów we wnętrzu organizacji.

2. Istota granic organizacji i granic architektury procesów

Granice organizacji, wyznaczając zakres jej oddziaływania, stanowią mechanizm integracji organizacji z otoczeniem, pozwalający na realizację działań nakierowanych na zapewnienie przetrwania i rozwoju [Cyfert 2012]. Generyczna typologia granic pozwala na wyróżnienie dwóch kategorii granic – zewnętrznych, opisujących relacje zawiązujące się pomiędzy organizacją i otoczeniem, oraz granic wewnętrznych, definiujących sposoby wewnętrznego ukształtowania organizacji. Przyjmując jako podstawę charakterystyki granic kryterium wydzielenia przestrzenno-strukturalnego, wyróżnić można trzy kategorie granic: granice modelu funkcjonalnego (struktury organizacyjnej), granice architektury procesów, granice systemu zarządzania projektami. W opracowaniu, ze względu na złożoność problematyki granic organizacji, postanowiono skoncentrować się na granicach architektury procesów, przy czym architektura procesów definiowana jest jako wewnętrzna budowa organizacji procesowej, zatem opisuje procesy oraz logikę powiązań zawiązujących się pomiędzy procesami na poszczególnych poziomach.

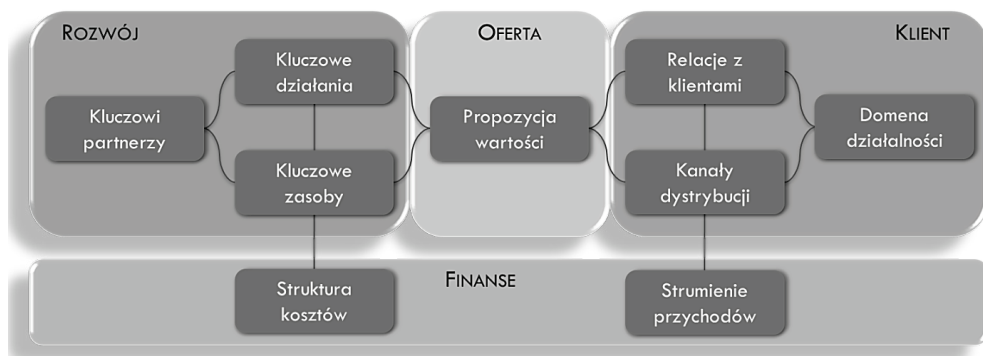
Definiując granice architektury procesów, należy przesądzić zarówno o miejscu organizacji w łańcuchu tworzenia wartości, determinującym układ procesów realizowanych w organizacji (granice zewnętrzne architektury procesów), jak i o podziale zadań wewnątrz organizacji (granice wewnętrzne architektury procesów). Zewnętrzne granice architektury procesów definiowane są na poziomie relacji z otoczeniem i poziomie megaprocessów, natomiast wewnętrzne granice architektury procesów definiowane są na poziomie megaprocessów, poziomie subprocesów oraz poziomie funkcji. Podobnie jak granice organizacji, granice architektury procesów opisywane są przy wykorzystaniu czterech zmiennych: efektywności, władzy, kompetencji i kultury organizacyjnej.

3. Model biznesu w definiowaniu granic architektury procesów

J. Fiskem i J. Rutherford [2002], definiując naturę modelu biznesu, przyjmują, że określa on sposób generowania przychodów z prowadzonej działalności i zawiera odniesienia do struktury łańcucha wartości zarówno na poziomie konkretnego przed-

siębiorstwa, jak i branży. Szerszą definicję modelu biznesu zawiera propozycja sformułowana przez S.M. Shafera, J.H. Smitha i J.C. Lindera [2005], którzy wskazując na dynamiczny aspekt koncepcji, założyli, że model biznesu opisuje logikę rdzennego biznesu organizacji oraz wyborów strategicznych, pozwalających na kreowanie i utrzymanie wartości w sieci relacji. Zgodnie z definicją modelu biznesu zaproponowaną przez A. Afuah [2004], łączącą procesowy i funkcjonalny wymiar funkcjonowania organizacji, model biznesu jest zbiorem decyzji podejmowanych przez uczestników organizacji, sposobów i terminów realizacji tych decyzji oraz określa optymalne sposoby wykorzystania zasobów, pozwalające na kreowanie wyjątkowej wartości dla klienta.

Pomijając w tym miejscu szczegółową dyskusję nad kształtem modelu biznesu (ponieważ nie stanowi on przedmiotu rozważań w niniejszym opracowaniu), w artykule przyjęto koncepcję autorstwa A. Osterwaldera [2004], proponującego konstruowanie modelu biznesu organizacji przy wykorzystaniu dziewięciu składowych (zob. rys. 1): (1) domeny działalności, (2) propozycji wartości, (3) kanałów dystrybucji, (4) relacji z klientami, (5) strumieni przychodów, (6) kluczowych zasobów, (7) kluczowych działań, (8) kluczowych partnerów, (9) struktury kosztów.



Rys. 1. Koncepcja modelu biznesu

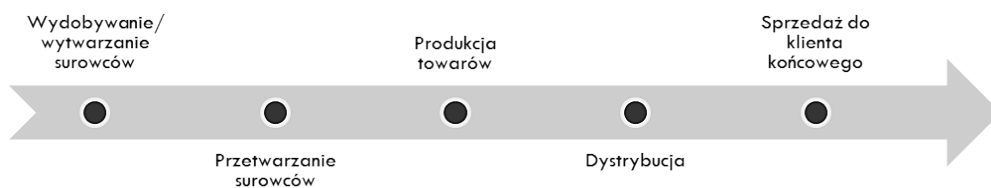
Źródło: [Osterwalder 2004].

Przyjęte w koncepcji modelu biznesu założenie o kreowaniu przez organizację wartości nasuwa analogię do koncepcji łańcucha wartości zaproponowanego przez Portera [1980]. Podstawowa różnica pomiędzy porterowskim modelem łańcucha wartości dodanej a modelem biznesu sprowadza się do przedmiotu analizy. O ile w modelu łańcucha wartości dodanej punkt ciężkości położony jest na procesy – ich identyfikację i analizę, o tyle w modelu biznesu procesy stanowią tylko jeden z obszarów analizy. Model biznesu należy uznać zatem za koncepcję szerszą od architektury procesów, determinującą jej kształt i narzucającą określone rozwiązania w mo-

delu procesów. Z modelu biznesu wynikają wskazania co do zakresu działań realizowanych przez organizację i w organizacji, co przekłada się na zakres i pojemność realizowanych w organizacji procesów.

4. Determinanty kształtowania zewnętrznych granic architektury procesów

Zewnętrzne granice architektury procesów określają poziom aktywności organizacji w łańcuchu tworzenia wartości i tym samym opisują przyjęty przez organizację model współdziałania z kooperantami w procesie tworzenia wartości dla końcowego nabywcy (zob. rys. 2). Decyzje o kształcie zewnętrznych granic architektury procesów, związane z podejmowaniem decyzji „wytwarzać, kupować czy współpracować”, wpływają na model procesów realizowanych wewnątrz organizacji i procesów wyłączanych na zewnątrz.



Rys. 2. Łańcuch tworzenia wartości w branży

Źródło: [Mintzberg i in. 2003].

Rozszerzanie zewnętrznych granic architektury procesów wydaje się naturalnym mechanizmem rozwoju organizacji, jednak definiując, granice zarządzający organizacją, obawiając się represji ze strony kooperantów w łańcuchu tworzenia wartości, mogą dążyć do ograniczania zakresu działań, nie podejmując próby integracji do przodu lub wstecz w łańcuchu tworzenia wartości bądź też stawiając na rozwój poprzez zawieranie aliansów strategicznych i usieciowienie organizacji mogą celowo ograniczać zakres rozszerzania granic. Podjęcie decyzji o rozszerzaniu bądź skracaniu zewnętrznych granic architektury procesów związane jest z koniecznością analizy i oceny:

- efektywności realizacji działań wewnątrz organizacji w odniesieniu do efektywności działań realizowanych przez zewnętrzne podmioty. Dokonując oceny efektywności, należy pamiętać, że czynnik kosztów nie może i nie powinien być jedynym i wyłącznym kryterium przesądzającym o zasadności wyłączenia bądź włączenia do modelu procesów realizowanych wewnątrz organizacji;
- możliwości sprawowania kontroli nad procesami realizowanymi wewnątrz organizacji. W sytuacji, w której poziom złożoności procesów jest relatywnie wysoki, a elementy składowe systemu zarządzania nie zapewniają możliwości efek-

tywnego oddziaływania na działania realizowane wewnątrz organizacji (co związane jest z niedopasowaniem systemu zarządzania do rozmiarów organizacji), procesy nieposiadające krytycznego znaczenia dla osiągnięcia zakładanych celów strategicznych powinny zostać wyłączone na zewnątrz;

- kompetencji niezbędnych do zarządzania procesami. W sytuacji, w której zarządzający organizacją nie dysponują odpowiednimi zasobami ludzkimi, zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym, w architekturze procesów organizacji powinny zostać uwzględnione tylko te procesy, których znaczenie jest krytyczne i których poziom efektywności, przy istniejących kompetencjach, jest możliwy do zapewnienia;
- kultury organizacyjnej. Rozszerzanie bądź skracanie zewnętrznych granic architektury procesów w istotny sposób uzależnione jest od spójności systemu indywidualnych wartości i percepcji pracowników z obowiązującym modelem kultury organizacyjnej. W sytuacji, w której poziom spójności wzorców zachowań współdzielonych przez uczestników organizacji jest relatywnie niski, rozszerzanie granic architektury procesów może prowadzić do rozpadu organizacji.

5. Determinanty kształtowania wewnętrznych granic architektury procesów

Definiując wewnętrzne granice architektury procesów, zarządzający organizacją muszą odnieść się do dwóch wymiarów: granic w hierarchii procesów oraz granic pomiędzy procesami.

Granice hierarchii procesów odnoszą się do relacji zawiązujących się pomiędzy procesami na różnych poziomach w architekturze procesów. Generyczny model hierarchii procesów wyróżnia trzy poziomy w architekturze procesów [Durlik 2004], jakkolwiek w literaturze przedmiotu można spotkać inne propozycje, rozszerzające lub zawężające liczbę poziomów [Harrington, Esseling, Nimwegen 1997; Rummler, Brache 2000; Harmon 2003]. Wskazuje się jednak, że uszczegóławianie procesów na niższych poziomach (poziom czwarty i kolejne), ze względu na ograniczoną wartość takiego działania, jest niecelowe, co więcej – skutkuje wzrostem kosztów budowy architektury procesów i usztywnieniem systemu zarządzania [Cyfert 2006]. Hierarchia w architekturze procesów, w przeciwieństwie do hierarchii w strukturze funkcjonalnej, nie bazuje wyłącznie na klasycznej relacji nadrzędności i podrzędności, zasadzającej się na prawie do wydawania poleceń, lecz stanowi uszczegółowienie procesów z wyższych poziomów architektury procesów. Uwzględnienie hierarchii procesów pozwala na sformułowanie wskazań odnoszących się do relacji nadrzędności i podrzędności, procesy wyższego rzędu określają bowiem ramy dla formułowania procesów niższego rzędu, a właściciele procesów na wyższych poziomach hierarchii oddziałują na działania podejmowane przez właścicieli procesów na niższych poziomach hierarchii.

Granice pomiędzy procesami odnoszą się do powiązań i zależności sekwencyjnych pomiędzy megaprocesami, podprocesami i funkcjami w modelu kreowania wartości dla organizacji. Granice pomiędzy procesami opisywane są za pomocą systemu wejść i wyjść, z wyraźnie zdefiniowanymi dostawcami i odbiorcami produktów procesu, którzy mogą znajdować się zarówno we wnętrzu, jak i w otoczeniu organizacji. Istota granic pomiędzy procesami związana jest z dokonywaniem wymiany, w której rezultaty jednych procesów stanowią źródła zasileń innych procesów [Nowosielski 2008]. Granice pomiędzy procesami zależą od przyjętego zakresu działań oraz rezultatów procesów, co oznacza, że istnieje możliwość skracania bądź wydłużania sekwencji działań w procesach (i tym samym przesuwania granic procesu) w zależności od potrzeb i możliwości organizacji. Podejmując decyzje o przekształceniu granic pomiędzy procesami i wydłużeniu bądź skróceniu procesów, należy uwzględnić ryzyka pojawiające się w konsekwencji tych działań. Wydłużenie procesu może bowiem, ze względu na zwiększenie sekwencji działań, skutkować pojawieniem się problemów z koordynacją wewnątrz procesu, natomiast skrócenie może doprowadzić, ze względu na konflikty pojawiające się pomiędzy właścicielami procesów oraz konieczność koordynacji ich działań, do obniżenia efektywności organizacji.

O ile ustalenie granic hierarchii procesów, opisujących wymiar konfiguracji architektury procesów, sprowadza się do określenia głębokości opisu procesów w organizacji i jest przedsięwzięciem relatywnie prostym (jakkolwiek w pracach projektowych przekłada się na wzrost stopnia złożoności opisu architektury procesów), o tyle zdefiniowanie drugiego wymiaru wewnętrznych granic architektury procesów – granic pomiędzy procesami, związane jest z analizą i oceną:

- granic efektywności procesów. Ustalenie granic efektywności procesów związane jest z opomiarowaniem procesów, ustaleniem pożądaných poziomów wartości dla poszczególnych mierników procesów oraz z oceną zasadności realizacji działań w określonym układzie procesów. Przeprowadzona analiza efektywności wewnętrznych granic efektywności procesów będzie stanowiła przesłankę nie tyle do wyłączenia procesów na zewnątrz, ile ewentualnie do ich podziału bądź konsolidacji wewnątrz architektury procesów;
- granic władzy, opisywanych przez zakres swobody decyzyjnej właścicieli procesów. Ustalenie granic władzy związane jest z realizacją działań na dwóch poziomach. Po pierwsze związane jest z określeniem zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych właścicieli procesów, po drugie nakierowane jest na dokonanie rozgraniczenia zadań, uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy właścicielami procesów i kierownikami funkcjonalnymi;
- granic kompetencji niezbędnych do zarządzania procesami. Granice kompetencji wyznaczane są przez obszar maksymalizowania wartości wynikających z zastosowania odpowiedniej konfiguracji posiadanych zasobów w ramach danych procesów. Działania związane z definiowaniem kompetencji związane są z przypisaniem do procesów zasobów oraz określeniem umiejętności niezbędnych do ich realizacji.

W przypadku wewnętrznych granic architektury procesów nie określa się zakresu granic kultury organizacyjnej. Brak odniesienia do granic kultury organizacyjnej wynika zarówno z niemożności zdefiniowania odmiennych wzorców zachowań dla uczestników procesów, które realizowane są w jednej organizacji, jak i z uczestnictwa poszczególnych pracowników w kilku równych procesach (które w takim przypadku powinny mieć różne cechy kulturowe).

6. Zamiast podsumowania – dysfunkcje w definiowaniu architektury procesów organizacji

Niewłaściwie zdefiniowanie granic architektury procesów, będące konsekwencją niepoprawnie określonych charakterystyk wewnętrznych i zewnętrznych granic procesów, może doprowadzić do powstania zakłóceń zarówno w systemie zarządzania organizacją, jak i w obszarze rdzenia biznesu organizacji, co ze względu na nasilające się konflikty i brak współdziałania może doprowadzić do obniżenia efektywności funkcjonowania organizacji. Pojawiające się dysfunkcje organizacyjne, będące konsekwencją niewłaściwie zdefiniowanych granic architektury procesów, należy rozpatrywać osobno w odniesieniu do zewnętrznych i wewnętrznych granic architektury procesów.

Zbiór potencjalnych niesprawności, będących konsekwencją niewłaściwie określonego miejsca organizacji w łańcuchu kreowania wartości w branży, można scharakteryzować, odnosząc się do trzech zmiennych: obniżenia poziomu konkurencyjności organizacji, problemów w ukształtowaniu realizacji z otoczeniem oraz obniżenia poziomu jakości wytwarzanych produktów bądź świadczonych usług.

Nadmiernie rozbudowany model architektury procesów i realizacja wewnątrz organizacji działań kreujących ograniczoną wartość z perspektywy systemu jej celów strategicznych może doprowadzić do sytuacji, w której, ze względu na pogorszenie struktury kosztów organizacji, obniżeniu ulegnie pozycja konkurencyjna organizacji. Z kolei zawężenie zakresu działań, znajdujące przełożenie na wzrost poziomu specjalizacji i uzależnienie organizacji od kooperantów, może doprowadzić do utraty kontroli nad kluczowymi dla organizacji procesami i w konsekwencji do obniżenia poziomu jakości wytwarzanych produktów bądź świadczonych usług.

Brak właściwie zdefiniowanych granic architektury procesów może doprowadzić, w konsekwencji przypadkowości i chaotyczności działań realizowanych na styku organizacja-otoczenie, do pojawienia się problemów w ukształtowaniu relacji z otoczeniem. Niespójność działań w procesach oraz brak jednoznacznie wyznaczonej odpowiedzialności za komunikację z klientami i dostawcami może przełożyć się na obniżenie poziomu zaufania do organizacji, co w długim okresie będzie skłaniało podmioty współpracujące z organizacją do zmiany zasad współpracy.

Nadmierne wydłużenie procesów realizowanych wewnątrz organizacji może doprowadzić, ze względu na niemożność efektywnego zarządzania przez właścicieli procesów pełnym zakresem działań, do problemów z koordynacją i kontrolą oraz do

niedrożności kanałów informacyjnych, wpływających negatywnie na jakość procesów decyzyjnych. Z kolei nadmierne skrócenie wewnętrznych granic architektury procesów, zapewniające wzrost elastyczności organizacji, może znaleźć przełożenie, ze względu na niepełne wykorzystanie kompetencji właścicieli procesów, na obniżenie efektywności organizacji.

Literatura

- Afuah A. (2004), *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin.
- Cyfert S. (2006), *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Cyfert S. (2012), *Granice organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Durlik I. (2004), *Projektowanie techniczno-organizacyjne procesów biznesowych w warunkach high-technology*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, red. M. Romanowska, M. Trocki, Wyd. SGH, Warszawa.
- Fisken J., Rutherford J. (2002), *Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe*, „Journal of Commercial Biotechnology”, vol. 8, no. 3, s. 191–199.
- Harmon P. (2003), *Business Process Change, A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*, Morgan Kaufman Publishers, San Francisco.
- Harrington H.J., Esseling E.K.C., Nimwegen H. (1997), *Business Process Improvement Workbook. Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York.
- Mintzberg H., Lampel J.B., Quinn J.B., Ghoshal S. (2003), *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases* (4th edition), Prentice Hall, London.
- Nowosielski S. (2008), *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Osterwalder A. (2004), *The business-model ontology – a proposition in design science approach. Academic dissertation*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Rummler A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać białymi plamami w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa.
- Shafer S.M., Smith J.H., Linder J.C. (2005), *The power of business models*, „Business Horizons”, vol. 48, no. 3, s. 99–207.

SYSTEMS OF ORGANIZATION PROCESSES ARCHITECTURE BOUNDARIES: DETERMINANTS OF SHAPING AND DYSFUNCTIONS IN DEFINING

Summary: The work is an attempt to contribute to the discussion on the model of organization processes architecture from the organizational boundaries points of view. The paper starts with a short description of the idea and nature of organizational boundaries, which later allows to draw the determinants of internal and external process architecture boundaries and to indicate the dysfunctions emerging in the process of the boundaries forming.

Keywords: processes architecture, boundaries, determinants, dysfunctions.