

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 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 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 Sulkowski: 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 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

Aleksandra Zaleśna

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży

ZWIĘKSZANIE ŚWIADOMOŚCI PROCESOWEJ WYZWANIEM DLA PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza wpływu modelu kariery pracowniczej na kształtowanie świadomości procesowej. Wiele organizacji wdraża koncepcję zarządzania procesami, jednak niewiele z nich osiąga wysoki poziom dojrzałości procesowej. Wyzwaniem jest zmiana sposobu myślenia u pracowników i zwiększanie świadomości procesowej. Problem ten jest trudny także z uwagi na to, że każdy pracownik rozwija karierę zgodnie z preferencjami. Nie każda ścieżka kariery ułatwia kształtowanie świadomości procesowej. W artykule omówione są związki między modelami karier a kształtowaniem świadomości procesowej. Wskazano także rolę kierownictwa organizacji i działu zasobów ludzkich w tym procesie.

Słowa kluczowe: dojrzałość procesowa, świadomość procesowa, modele karier.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.33

1. Wstęp

Koncepcja zarządzania procesami jest złożona. Składa się na nią m.in. identyfikowanie procesów w powiązaniu ze strategią organizacji, wyznaczanie właścicieli procesów, pomiar procesów i ich doskonalenie. Do tego trzeba dodać budowanie świadomości procesowej wśród pracowników organizacji. Nie jest to łatwe. Zdaniem niektórych autorów [Smart, Maddern, Maull 2009] najtrudniejsza jest zmiana sposobu myślenia wśród pracowników, uświadomienie im, że praca, którą wykonują, stanowi powtarzalny proces przebiegający w poprzek tradycyjnych działów organizacji.

Wiele organizacji podejmuje próby wdrożenia podejścia procesowego, jednak przechodzenie na coraz wyższy poziom dojrzałości procesowej jest czasochłonne i złożone. Wymaga to rozwoju odpowiednich kompetencji. Dotyczy to zarówno właścicieli procesów, jak i menedżerów tradycyjnych działów funkcjonalnych. Jak przygotować kadry do wdrażania koncepcji zarządzania procesami? Jak rozwijać świadomość procesową wśród pracowników organizacji? Nie jest to łatwe. Zdarza się, że rola właścicieli procesów bywa negatywnie postrzegana przez menedżerów. Ponadto organizacje zaawansowane w stosowaniu tej koncepcji doświadczają zamieszania między funkcjami i procesami, a także braku spójnego podejścia. Dlatego

pojawia się pytanie: Jak kształtować i rozwijać świadomość procesową wśród pracowników organizacji?

Problem jest trudny także z uwagi na to, że każdy pracownik rozwija karierę zgodnie z własnymi preferencjami. Dlatego trzeba się zastanowić, jak kształtować w umysłach pracowników obraz organizacji procesowej. W artykule analizowane są związki między modelami karier a kształtowaniem świadomości procesowej.

Należy zwrócić uwagę na rolę działu zasobów ludzkich, a także na rolę kierownictwa naczelnego. Ich wspólne wysiłki powinny przyczynić się do rozwoju świadomości procesowej w organizacji.

2. Dojrzałość procesowa organizacji

W wielu organizacjach pojawia się zainteresowanie wdrożeniem podejścia procesowego, które wynika z chęci poprawy efektywności ich funkcjonowania. Część podmiotów jest w dużym stopniu zaawansowana we wdrażaniu koncepcji BPM (*Business Process Management*, tj. zarządzanie procesami biznesowymi), jednakże niewiele jest organizacji o wysokim stopniu dojrzałości procesowej.

Dojrzałość procesowa w rozumieniu Brajer-Marczak to stan, w którym za każdym razem osiąga się takie same rezultaty procesów, jak również zdolność organizacji do efektywnego zarządzania procesami, tak aby wspierały one realizację celów strategicznych organizacji [Brajer-Marczak 2012, s. 199]. Grajewski natomiast wskazuje na świadome dyskontowanie korzyści, jakie wynikają z poziomu zaawansowania przyjętych rozwiązań procesowych [Grajewski 2012, s. 90]. Żeby osiągnąć taki stan, powinna mieć miejsce szeroko rozpowszechniona świadomość procesowa.

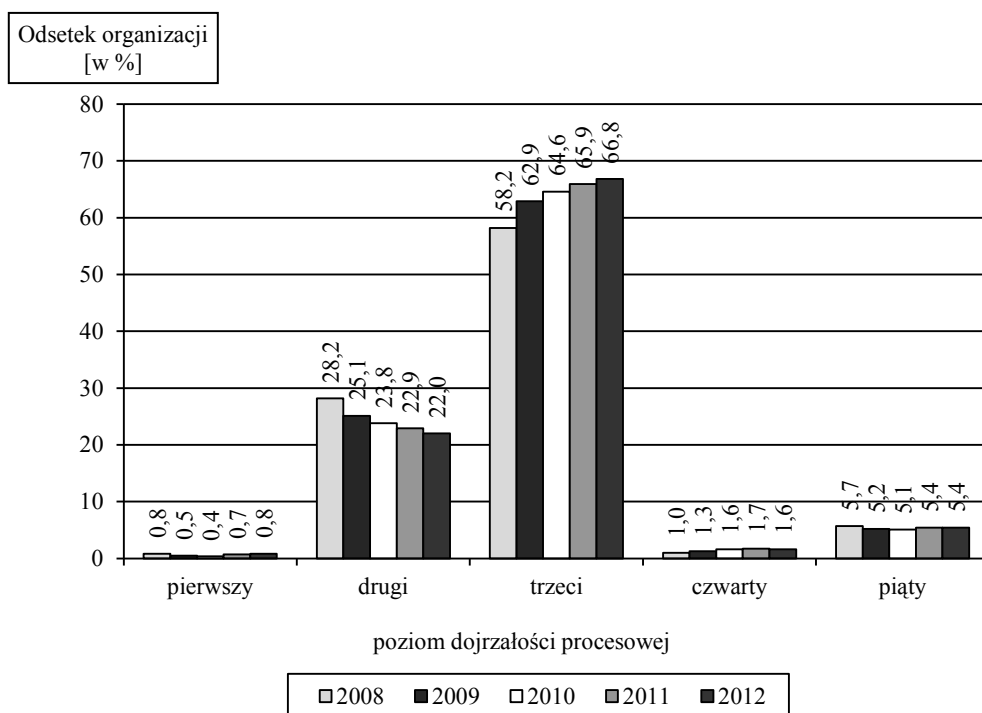
W literaturze przedstawione są różne modele dojrzałości procesowej. Z uwagi na ramy referatu omówione są dwa modele: Nowosielskiego i CMMI. Różnią się one liczbą poziomów i ich opisem.

S. Nowosielski przedstawia siedem poziomów dojrzałości procesowej [Nowosielski (red.) 2008, s. 76]:

- poziom najniższy – poziom 0 – przedstawia sytuację braku świadomości procesowej,
- poziom pierwszy charakteryzuje stan uświadomienia sobie przez menedżerów potrzeby podejścia procesowego,
- poziom drugi charakteryzuje sytuację, w której identyfikuje się procesy, opracowuje się mapy procesów i wyznacza się właścicieli procesów,
- poziom trzeci ma miejsce, gdy wprowadza się w organizacji pomiar i ewidencjonowanie wyników procesów,
- poziom czwarty oznacza planowanie i kontrolowanie procesów,
- poziom piąty to stan, w którym dąży się do systematycznego usprawniania procesów,
- poziom szósty to najbardziej zaawansowana faza – zarządzanie procesami.

W modelu CMMI (w reprezentacji stałej) wyróżnia się pięć poziomów dojrzałości procesowej organizacji [Chrapko 2010]. Na poziomie pierwszym brak jest zdefiniowania procesów. Są one realizowane w sposób chaotyczny i przypadkowy. Na poziomie drugim, gdy wprowadza się zarządzanie projektami, procesy są planowane, monitorowane i kontrolowane. Na poziomie trzecim procesy są opisane w postaci procedur, standardów i metod. Ponadto stosuje się dla nich szczegółowe miary. Na poziomie czwartym procesy są zarządzane w aspekcie ilościowym. Skupia się uwagę na subprocesach istotnych z punktu widzenia ich wpływu na poprawę funkcjonowania organizacji. Dane z pomiaru procesów poddaje się analizie statystycznej. Daje to podstawę do ich doskonalenia. Na poziomie piątym ma miejsce optymalizacja procesów.

W praktyce organizacje są zróżnicowane pod względem poziomu dojrzałości procesowej (zob. rys. 1). Biorąc pod uwagę model CMMI, organizacje często znajdują się na poziomie trzecim. Zauważalny jest wzrost odsetka takich organizacji. Niewiele zaś osiąga czwarty i piąty poziom dojrzałości procesowej. Odsetek organizacji na tych poziomach w latach 2008–2012 pozostaje niemal bez zmian.



Rys. 1. Poziom dojrzałości procesowej organizacji wg modelu CMMI na przestrzeni lat 2008–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie [CMMI® for SCAMPI..., wrzesień 2012, s. 22]

Skumulowany odsetek organizacji, które nie osiągnęły czwartego poziomu dojrzałości procesowej, wynosi 89,6% (dane dla roku 2012). W pewnym stopniu istnieje świadomość procesów. Podejmuje się wysiłki na rzecz ich udokumentowania i pomiaru. Jednak dane z pomiaru nie są przedmiotem szczegółowej analizy. Brakuje zatem podstawy do doskonalenia procesów. Można wyciągnąć wniosek, że wśród pracowników nie ma jeszcze świadomości możliwości ich optymalizacji.

Powyższy rysunek pokazuje, iż coraz więcej organizacji osiąga poziom trzeci, co oznacza, że procesy są udokumentowane i opisane. Jednakże nie przybywa organizacji na czwartym i piątym poziomie dojrzałości procesowej. Świadczyć to może o barierach na drodze doskonalenia procesów i podniesienia efektywności organizacji.

3. Świadomość procesowa – jej istota i rozwój

Najtrudniejszym wyzwaniem w trakcie wdrażania zarządzania procesami biznesowymi jest zmiana sposobu myślenia – tak twierdzą Smart, Maddern i Maull [2009, s. 504]. Autorzy ci proponują zintegrowany model koncepcji BPM. Na podstawie badań zidentyfikowali oni pięć elementów podstawowych oraz dodatkowo trzy elementy konceptualne. Do podstawowych elementów zalicza się: identyfikowanie procesów w nawiązaniu do strategii rozwoju organizacji, architekturę procesów, wyznaczenie właścicieli procesów, pomiar procesów i ich doskonalenie. Dodatkowe elementy to [Smart, Maddern, Maull 2009]:

- świadome zarządzanie procesami – procesy należy najpierw odkryć, a następnie można nimi zarządzać,
- makrozarządzanie procesami – należy zarządzać wieloma procesami równocześnie, doskonalenie pojedynczych procesów nie stanowi istoty BPM,
- centralność procesu – centrum organizacji stanowią procesy, w odkrywaniu których istotne jest rozumienie potrzeb klienta.

W niniejszym artykule poruszona jest kwestia świadomości procesowej. Procesy należy najpierw „odkryć”, a dopiero potem można nimi zarządzać [Smart, Maddern, Maull 2009, s. 502]. Jednak czy jest to łatwe? Do niedawna w organizacji nie dostrzegano realizowanych procesów, nie analizowano ich dogłębnie, nie mierzono czasu ich trwania [Davenport, Short 1990, s. 6]. Uwaga menedżerów i pracowników skupiała się na działaniach podejmowanych w ramach danego działu. Brakowało optymalizacji całościowego procesu obsługi klienta, począwszy od momentu pozyskania zamówienia do momentu jego realizacji. Dlatego też przedsiębiorstwa nie były elastyczne [Hammer 1999, s. 16]. Obecnie również nie brak przedsiębiorstw, w których procesów się nie analizuje i nie doskonalą.

Trudnym wyzwaniem jest zmiana sposobu myślenia pracowników o funkcjonowaniu organizacji, uzmysłowienie im, że praca, którą wykonują, składa się na powtarzalny proces przebiegający w poprzek działów organizacji. Niezbędne jest kształtowanie świadomości procesowej wśród uczestników organizacji.

Świadomość procesową należy kojarzyć z dojrzałością procesową organizacji. Jednakże charakterystyka wymienionych modeli nie przedstawia wprost definicji tej świadomości. Przyjmuje się założenie, że albo jest, albo jej nie ma. Czym jest świadomość procesowa? Co oznacza samo pojęcie „świadomość”?

Termin „świadomość” jest wieloznaczny. W psychologii termin ten może być rozumiany jako stan psychiki człowieka, jak również jako ogół informacji, z których zdaje sobie on sprawę [Gerrig, Zimbardo 2009, s. 142]. Według (internetowego) słownika języka polskiego świadomość to także charakterystyczna dla człowieka zdolność poznawania i oceniania siebie i otoczenia [sjp.pwn.pl]. Świadomość to także otwartość na świat [Edgeman, Eskildsen 2012, s. 2]. Odnosząc przytoczone definicje do świadomości procesowej, można przyjąć, że jest to ogół informacji, jakie posiadają pracownicy na temat organizacji procesowej i wymogów z nią związanych (mianowicie wiedza o tym, że powstają zespoły procesowe, zostają wyznaczeni właściciele procesów, wprowadza się pomiar procesów itp.).

Świadomość odgrywa istotną rolę w konstruowaniu modelu rzeczywistości, który ma charakter zarówno osobisty, jak i dzielony z innymi ludźmi w ramach określonej kultury [Gerrig, Zimbardo 2009, s. 145]. Można przyjąć, że ogół informacji pozwala na wypracowanie modelu rzeczywistości także w odniesieniu do organizacji procesowej. Będzie to miało wpływ na konfigurowanie procesów z perspektywy klienta, tak aby osiągnąć rezultat oczekiwany przez klienta. Będzie to miało również wpływ na kształt struktury organizacyjnej i działania pracowników w ramach zespołów procesowych. Tworząc organizację procesową, przyjmuje się też założenie, że „każdy obszar organizacji jest klientem i jako taki ma możliwość wyboru realizacji zamówienia zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy” [Grajewski 2012, s. 24].

Zwiększanie świadomości prowadzi do tego, że grupa członków organizacji lepiej rozumie zagadnienia, które jej dotyczą, jak również sama lepiej się poznaje poprzez wspólne rozmowy i dociekania [Mirvis 2008, s. 175].

W kontekście najwyższego poziomu dojrzałości procesowej można przyjąć, że świadomość oznacza lepsze rozumienie samych procesów i powiązań między nimi. To także znajdowanie możliwości ich ulepszenia, ponieważ świadome działanie jest zawsze celowe [Edgeman, Eskildsen 2012, s. 2]. Gdy zdecydowana większość pracowników posiada świadomość procesową, to powstaje masa krytyczna, która tworzy świadome przedsiębiorstwo, co oznacza: lepszą współpracę, redukcję suboptymalizacji, opracowanie nowych procesów i produktów [Edgeman, Eskildsen 2012, s. 2]. Świadomość procesowa wiąże się zatem z dostrzeganiem korzyści, jakie niesie stosowanie w praktyce koncepcji organizacji procesowej.

Świadomość procesowa to sposób myślenia o organizacji. Jej efektem jest wypracowany przez wszystkich pracowników model funkcjonowania organizacji w konwencji procesowej.

Świadomość procesową rozwija się stopniowo. Pierwszy poziom, czy to w modelu Nowosielskiego (ściślej rzecz biorąc, jest to poziom 0), czy w modelu CMMI, zakłada brak takiej świadomości. Pracownicy realizują pojedyncze zadania, ale nie

dostrzegają, jak składają się one na pewną logiczną sekwencję i całościowy rezultat [Hammer 1999, s. 16]. Nie wnika się, jaki jest wpływ ich pracy na działania innych. W ten sposób podejście funkcjonalne tworzy bariery na drodze do osiągnięcia zadowolenia klienta [Zairi 1997, s. 68].

W końcu menedżerowie zaczynają dostrzegać problemy i niesprawność organizacji funkcjonalnej. Skąd jednak menedżerowie mają wiedzieć, że w celu usprawnienia jej funkcjonowania należy sięgnąć po koncepcję BPM? Jak to jest, że menedżerowie rozważają zasadność jej wdrożenia?

Impulsem do zmian bywa przejście polskiego przedsiębiorstwa przez kapitał zagraniczny; pojawia się presja na wdrożenie rozwiązań procesowych [Grajewski 2012, s. 88 i 97]. Przesłanką może być wdrożenie norm ISO 9001, co wymaga opisanie działań organizacji w postaci procesów. Pojawia się jednak obawa, że następuje wówczas koncentracja na określonych punktach normy (identyfikacja i pomiar procesów) z pominięciem takich kwestii, jak zarządzanie zespołami ludzkimi, zarządzanie wiedzą itp. [Kucińska-Landwójtowicz, Kołosowski 2012, s. 658]. Jest to niewystarczające do stworzenia kultury organizacyjnej zorientowanej na procesy [Zairi 1997, s. 65]. Nieco lepiej jest pod tym względem, gdy organizacje stosowały koncepcję TQM i zarządzanie procesami jest dla nich logicznym następstwem [Pritchard, Armistead 1999, s. 12].

Do budowaniu świadomości procesowej przyczynia się opracowanie mapy procesów. Identyfikuje się wówczas procesy i powiązania między nimi. Ilustracje te ukazują pracownikom, jakie są procesy i jak one przebiegają. Dostęp pracowników do dokumentacji powinien być otwarty. Brak możliwości jej udostępniania jest przyczyną porażek przy wdrażaniu koncepcji BPM [Grajewski 2012, s. 89].

Istotną rolę w rozwijaniu świadomości procesowej odgrywają również właściciele procesów. Do ich głównych zadań należy: standaryzacja procesów pracy, rozwój kompetencji pracowników oraz taka ich alokacja, by umożliwić dzielenie się wiedzą i wymianę doświadczeń [Nesheim 2011, s. 113–114].

Gdy wprowadza się pomiar procesów, to ukierunkowuje się wówczas uwagę na czas, koszty, wydajność i ich jakość (zob. [Kaplan, Norton 2001, s. 96]). Pracownikom przedstawia się jasne oczekiwania co do efektów pracy. Nie należy jednak spodziewać się w krótkim czasie istnienia wśród pracowników pełnej świadomości (znajomości) funkcjonowania organizacji procesowej. Jest to przedsięwzięcie długookresowe. Pracownicy muszą mieć czas na zrozumienie istoty pomiaru procesów [Pritchard, Armistead 1999, s. 20].

Pomiar procesów umożliwia ich planowanie, a w dalszym etapie – ich usprawnianie. Świadomość procesowa staje się powszechna (dzieje się to już na czwartym poziomie w modelu Nowosielskiego [Brajer-Marczak 2012, s. 200]). Podejmuje się celowe działania na rzecz poprawy funkcjonowania organizacji. Organizacja przechodzi na wyższy poziom dojrzałości procesowej.

W praktyce przechodzenie na coraz wyższy poziom dojrzałości procesowej jest czasochłonne i złożone. Zdarza się, że rola właścicieli procesów jest negatywnie

postrzegana przez menedżerów [Nesheim 2011, s. 115]. Ponadto nawet organizacje zaawansowane w stosowaniu koncepcji BPM doświadczają zamieszania wokół procesów i funkcji [Pritchard, Armistead 1999, s. 16]. Co gorsza, w niektórych organizacjach nie ma jasności, dlaczego wdraża się koncepcję BPM [Pritchard, Armistead 1999, s. 13]. Utrudnia to rozwijanie świadomości procesowej wśród pracowników.

4. Kształtowanie świadomości procesowej a rozwój kariery pracowników w organizacji

Na problem kształtowania świadomości procesowej warto spojrzeć z perspektywy rozwoju karier pracowników i menedżerów. Wyjaśnienie fenomenu kariery ma charakter interdyscyplinarny [Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 479]. Warto rozważyć, jakie doświadczenia zebrane w toku kariery ułatwiają czy też utrudniają kształtowanie obrazu organizacji i świadomości procesowej. Innymi słowy, jaki kształtuje się ich model rzeczywistości [Gerrig, Zimbardo 2009, s.145].

Każdy z pracowników rozwija karierę zgodnie z własnymi preferencjami. Koncepcja kotwic kariery E. Scheina przedstawia różne jej wzorce. Kotwicę kariery określają postrzegane przez jednostkę własne talenty, zainteresowania, wartości i motywy [Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 480]. Jej podstawą mogą być: umiejętności techniczne (funkcjonalne), umiejętności menedżerskie, potrzeba bezpieczeństwa, wyzwanie (kreatywność), potrzeba autonomii i niezależności [Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 481]. Jaki to ma wpływ na kształtowanie świadomości procesowej?

Gdy podstawą kariery są umiejętności menedżerskie, to takie osoby rozwijają umiejętności przywództwa, podejmowania decyzji, integracji działań innych osób [Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 481]. Jest wysoce prawdopodobne, że będą one podatne na kształtowanie świadomości procesowej. Mogą też zostać właścicielami procesu. Potencjalny wpływ kotwicy kariery jest duży.

Tabela 1. Kotwice kariery i ich wpływ na kształtowanie świadomości procesowej

Kotwice kariery	Kierunek wpływu	Ocena wpływu
Umiejętności menedżerskie	++	Wysoce prawdopodobna podatność na kształtowanie świadomości procesowej
Umiejętności techniczne (funkcjonalne)	+ / -	Rozwój świadomości procesowej po odpowiednim przeszkoleniu
Potrzeba bezpieczeństwa	+ / -	Trudno określić wpływ, potrzebne szkolenia
Kreatywność	++	Wysoce prawdopodobny wpływ na zwiększanie świadomości procesowej
Autonomia i niezależność	--	Utrudniony wpływ na wzrost świadomości procesowej

Źródło: opracowanie własne.

Nieco inaczej jest w przypadku osób, które obrały karierę opartą na umiejętnościach technicznych (funkcjonalnych). Wybierają one prace w ramach obszaru techniki czy też funkcji w organizacji (np. finanse, marketing). Po odpowiednim przeszkoleniu osoby te mogą zostać kierownikami w swoim obszarze funkcjonalnym. Również po odpowiednim przeszkoleniu mogą one rozumieć, czym jest proces i jakie jest znaczenie ich pracy dla innych pracowników.

Osoby o silnej potrzebie bezpieczeństwa, „mogą aspirować do stanowisk kierowniczych, ale najczęściej w ramach tej samej jednostki. Zwykle bronią się przed zmianami swojego środowiska” [Kozłowski, Piotrowski 2010, s. 439]. Trudno stwierdzić, czy osoby te będą potrafiły przyjąć orientację procesową. Może to być dla nich niełatwe.

Są też osoby, które wolą pracować same, zgodnie z własnym stylem pracy. Odczuwają potrzebę autonomii i niezależności, stąd też wybierają stanowiska samodzielnych specjalistów. Prawdopodobnie trudno im będzie odnaleźć się w zespole procesowym. Natomiast osoby, których kotwicą kariery jest kreatywność, mogą łatwo zrozumieć koncepcję BPM, ponieważ – jak wynika z ich charakterystyki – „[...] chętnie poszerzają wiedzę o sobie, organizacji i różnych jej podsystemach, dostrzegają problemy i rozwiązują je, dążą do wprowadzenia zmian” [Kozłowski, Piotrowski 2010, s. 439].

Różne są ścieżki karier. Usystematyzowane podejście do karier przedstawia R. Larsson. Wyróżnia on model kariery: liniowej, spiralnej, różnorodnej i eksperta, wskazując przy tym, jakie strategie i struktury organizacyjne odpowiadają poszczególnym modelom [Larsson 2000, s. 397].

Ekspert koncentruje się na rozwijaniu kompetencji w dziedzinie swojej specjalności. Często obiera taką karierę raz na całe życie. Opowiada się za strategią konsolidacji (koncentracja na jednym lub kilku wąskich segmentach rynku) i spłaszczoną strukturą organizacyjną. Z tego względu może on rozumieć działania zespołów procesowych.

Inaczej jest w przypadku osób preferujących karierę liniową. Zdobywają one coraz wyższe stanowiska w hierarchii organizacji, głównie w wybranym obszarze funkcjonalnym, ponadto preferują one strategie wzrostu firmy i smukłe struktury organizacyjne. Trudna jest współpraca takich osób. „[...] w organizacjach o silnie

Tabela 2. Model kariery i odpowiadająca mu charakterystyka organizacji

Model kariery	Strategia organizacji	Struktura organizacyjna
Kariera eksperta	Konsolidacja	Spłaszczona
Kariera liniowa	Wzrost firmy	Smukła piramida
Kariera spiralna	Odnowa firmy	Struktura macierzowa
Kariera różnorodna	Nastawienie na okazje	Tymczasowe zespoły

Źródło: [Larsson 2000, s. 397].

zakorzenionym ścisłym podziale funkcji pojawiają się »białe plamy« – ignorowane odcinki działania, dla których trudno stworzyć zespół i wypracować wspólne stanowisko” [Kaplan, Norton 2001, s. 31].

Kariera spiralna charakteryzuje się tym, że osoba co pewien czas (5–10 lat) podejmuje nowe wyzwania, obejmuje nowe stanowiska, wykorzystując dotychczasowe doświadczenie i nabywając nowych umiejętności [Larsson 2000, s. 397]. Jest to osoba otwarta na zmiany. Odpowiada jej struktura macierzowa i strategia odnowy. Podobna do tego modelu jest ścieżka kariery różnorodnej, z tą różnicą, że częściej (co 2–4 lata) następuje zmiana zawodów, dziedzin specjalności i przedsiębiorstw [Larsson 2000, s. 397]. Osoby te preferują dynamiczne działania, nastawienie na okazje rynkowe i zespoły tymczasowe. Na podstawie charakterystyki obu modeli można przyjąć, że osobom tym łatwo będzie zrozumieć koncepcję BPM, bądź nawet same będą inicjować zmiany w tym kierunku.

Nie wszystkie osoby zatrudnione w organizacji będą jednakowo podatne na kształtowanie świadomości procesowej. We wdrażanie koncepcji BPM prawdopodobnie najszybciej zaangażują się pracownicy, którzy szukają nowych wyzwań w pracy, potrafią działać w zespołach interdyscyplinarnych (kariera spiralna, różnorodna, kreatywność jako kotwica kariery). Trudniej natomiast jest osobom, które preferują awans pionowy w obrębie danego działu, czy też osobom, których kotwicą kariery jest potrzeba niezależności.

Istnieje możliwość zwiększania świadomości procesowej. Wdrożenie koncepcji BPM do praktyki organizacji tworzy nowe sytuacje dla pracowników. Zdaniem E. Scheina nieznanne sytuacje wywołują u osób refleksje, dzięki czemu zaczynają one więcej dostrzegać i rozumieć [Mirvis 2008, s. 176]. W opinii Scheina osoby są bardziej skłonne do introspekcji i kwestionowania istniejących rozwiązań, gdy porzucają kotwicę kariery i przyjmują nowe role.

5. Rola działu zasobów ludzkich i kadry kierowniczej

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, iż dział zasobów ludzkich powinien mieć na uwadze, jak kształtować ścieżki karier pracowników. Dział ten powinien przygotować program rozwoju, tak aby osoby mogły rozwijać kompetencje niezbędne w organizacji procesowej, aby mogły one dostrzec współdziałanie różnych obszarów przedsiębiorstwa w procesie dostarczania wartości dla klienta.

Do niedawna dział ten nie brał udziału w podejmowaniu decyzji związanych z przepływem pracy [Ulrich, Brockbank 2008, s. 143]. Obecnie specjaliści ds. zasobów ludzkich powinni znać odpowiedź na pytanie m.in. o to, jak wykonywana jest praca, gdyż ma to wpływ na kształtowanie postaw pracowników i wynagradzanie ich za wyniki procesów [Ulrich, Brockbank 2008, s. 152].

Równie istotna jest rola kierownictwa organizacji. Zdaniem Harringtona kierownictwo naczelne pracuje na procesach, a pracownicy realizują zadania składające się

na proces [Zairi 1997, s. 72]. Menedżerowie powinni włączyć się w działania na rzecz zwiększania świadomości procesowej:

- wyjaśniając pracownikom sens wprowadzanych zmian,
- udostępniając dokumentację (mapę procesów),
- zachęcając pracowników, by odnosili swoje codzienne działania do oczekiwań klientów [Smart, Maddern, Maull 2009]; znajomość oczekiwań klientów jest częścią świadomości procesowej [Zairi 1997, s. 76],
- zachęcając swoich następców do rozwijania kariery pionowo-spiralnej [Larsson 2000, s. 397].

Można się zastanawiać, czy kierownictwo naczelne jest gotowe kształtować świadomość procesową w organizacji. Obawa wynika stąd, iż „menedżerowie najwyższych szczebli preferują robienie kariery w ramach jednego pionu firmy” [Kaplan, Norton 2001, s. 31]. Jest jednak narzędzie, strategiczna karta wyników, które pozwala im zbudować wspólny model dla całego biznesu [Kaplan, Norton 2001, s. 31]. W koncepcji tej pojawia się również podejście procesowe [Grajewski 2012, s. 29], a zatem może mieć ono wpływ na kształtowanie świadomości procesowej.

6. Podsumowanie

Podsumowując, potrzebne są wysiłki i kierownictwa organizacji, i specjalistów ds. zasobów ludzkich na rzecz zwiększania świadomości procesowej pracowników, co umożliwi organizacji osiągnięcie wysokiego poziomu dojrzałości procesowej. Warto zwrócić uwagę na modele kariery pracowników, gdyż mogą mieć one wpływ na kształtowanie wśród pracowników świadomości procesowej. Powyższe rozważania oparto na studiowaniu literatury przedmiotu i mają charakter teoretyczny. Warto byłoby empirycznie zweryfikować związek między modelem kariery a budowaniem świadomości procesowej u pracowników.

Literatura

- Brajer-Marczak R., *Model dojrzałości procesowej w rozwoju organizacji*, [w:] *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Mfiles, Kraków 2012.
- Chrapko M., *CMMI: Doskonalenie procesów w organizacji*, PWN, Warszawa 2010.
- CMMI® for SCAMPI Class A Appraisal Results 2012 Mid-Year Update*, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh PA 15213, wrzesień 2012, <http://cmmiinstitute.com/wp-content/uploads/2012/11/2012SepCMMI.pdf>, 11.11.2013.
- Davenport T.H., Short J.E., *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1990.
- Edgeman R.L., Eskildsen J.K., *The C4 Model of People-Centered Innovation: Culture, Consciousness, and Customer-Centric Co-Creation*, „Journal of Innovation & Business Best Practice”, vol. 2012, Article ID 932564, <http://www.ibimapublishing.com/journals/JIBBP/2012/932564/932564.pdf>, 11.11.2013.

- Gerrig R.J., Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2009.
- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2010.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
- Kucińska-Landwójtowicz A., Kołosowski M., *Determinanty dojrzałości procesowej organizacji*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, PTZP, Zakopane 2012.
- Larsson R., *Hierarchical managerial thinking as a barrier to growth*, [w:] *Report on Management. Globalisation and Change: Ways to the Future*, ed. B. Wawrzyniak, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Mirvis P., *Executive development through consciousness-raising experiences*, „Academy of Management Learning & Education” 2008, vol. 7, no. 2.
- Nesheim T., *Balancing Process Ownership and Line Management in a matrix-like organization*, „Knowledge and Process Management” 2011, vol. 18, no. 2.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Pritchard J.P., Armistead C., *Business process management – Lessons from European business*, „Business Process Management Journal” 1999, vol. 5, no. 1.
- Słownik języka polskiego*, sjp.pwn.pl.
- Smart P.A., Maddern H., Maull R.S., *Understanding BPM: implications for theory and practice*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20.
- Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Zairi M., *Business Process Management: a boundaryless approach to modern competitiveness*, „Business Process Management Journal” 1997, vol. 3, no. 1.

PROCESS CONSCIOUSNESS RAISING – A CHALLENGE FOR ORGANIZATION’S EMPLOYEES

Summary: The aim of the paper is to analyze the impact of employees’ career paths on the process mindset (process consciousness). Many organizations are trying to introduce business process management. However, it is complicated. The question is: how to build and raise process consciousness among employees? It is not easy. In reality, business process owners are being negatively assessed by line managers. Even in well progressed organizations (concerning BPM) employees encounter confusion between functions and processes. The problem is also affected by the different career paths of employees. The relations between career models and process consciousness are discussed. The development of process mindset is the most difficult challenge for top management and HR specialists.

Keywords: process maturity, process mindset (process consciousness), career paths.