

## Grażyna Osbert-Pociecha

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: grazyna.osbert-pociecha@ue.wroc.pl

---

# ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI DO ZMIAN – DLACZEGO ZMIANY WYMAGAJĄ PODEJŚCIA PROCESOWEGO I/LUB PROJEKTOWEGO

---

## THE ORGANIZATION'S ABILITY TO CHANGE – WHY CHANGES REQUIRE A PROCESS AND PROJECT APPROACH

---

DOI: 10.15611/pn.2017.463.07

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest próba zidentyfikowania relacji pomiędzy poszczególnymi dyscyplinami nauk o zarządzaniu (zarządzanie zmianami, zarządzanie procesowe, zarządzanie projektami) oraz odniesienia się do kwestii ich integracji. Wydaje się to istotnym problemem w kontekście nieuchronności dokonywania (w relatywnie szybkim tempie) zmian w organizacji, narastania złożoności działań organizacji przy jednoczesnym spadku ich powtarzalności. Artykuł ma charakter przeglądowy (*review article*) – integruje i interpretuje dotychczasowy stan wiedzy w obszarze zarządzania zmianami, procesami, projektami, wskazując na potrzebę i możliwości integracji/symbiozy poszczególnych subdyscyplin zarządzania. Opracowany został głównie z wykorzystaniem krytycznej analizy literatury przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zmianą, zarządzanie procesowe, zarządzanie projektem, integracja subdyscyplin zarządzania.

**Summary:** The aim of this article is both an attempt to identify the relationship between various disciplines of management sciences (change management, process management, project management) and the reference to the issue of their integration. This seems to be a significant problem in the context of the inevitability of making changes in the organization (with a relatively fast pace), and still rising complexity of the organization, with at the same time decreasing of their operations recurrence. The article is a review – it integrates and interprets the current state of knowledge in the area of change management, processes management and projects management, pointing to the need and opportunities for integration / symbiosis of various sub-disciplines of management. It was developed primarily using the critical analysis of literature.

**Keywords:** change management, processes management, project management, integration sub-disciplines of management.

## 1. Wstęp

Wobec wzrostu złożoności samej organizacji, jak i otoczenia, w którym ona funkcjonuje, w odniesieniu do zarządzania organizacją pojawiła się potrzeba podziału zadań i specjalizacji. Skutkuje to tendencją do wyodrębniania się poszczególnych subdyscyplin zarządzania (zarówno w sensie teoretycznym, jak i praktycznym), koncentrujących się na określonym aspekcie/zakresie działania organizacji. Z pewnością umożliwia to pełniejsze uwzględnienie specyfiki danego aspektu funkcjonowania organizacji, adekwatniejszy dobór narzędzi zarządzania zapewniających sprawność działania poszczególnych elementów organizacji, ale jednocześnie brakuje holistycznego spojrzenia na organizację (w sensie przestrzennym, czasowym, przedmiotowym, podmiotowym). Ujawniają się także wszystkie mankamenty związane z pogłębianiem specjalizowania się w zarządzaniu wybranymi zakresami działań organizacji.

Warto zatem przynajmniej raz na jakiś czas podjąć nie tylko próbę oceny zaawansowania w rozwoju poszczególnych subdyscyplin zarządzania, ale także próbę oceny ich kompatybilności, identyfikacji ewentualnych pożądaných i niepożądaných skutków tego stanu rzeczy dla całej organizacji oraz możliwości pełniejszej integracji i związanych z tym uwarunkowań.

## 2. Zdolność organizacji do zmian

Warunki, w jakich dzisiaj przychodzi funkcjonować organizacji, tj. globalizacja, hiperkonkurencja, wirtualizacja, rozwój technologii, skracający się cykl życia organizacji, upowszechnianie się struktur sieciowych, dynamika oczekiwań klientów i inne, sprawiają, że coraz trudniejszym zadaniem dla organizacji staje się utrzymanie równowagi pomiędzy stabilnością a koniecznością dokonywania zmian. Co więcej, aby osiągnąć naturalny cel związany z trwaniem organizacji, musi ona nieustannie dokonywać zmian, zmiany bowiem stały się swego rodzaju „gwarantem” przetrwania i możliwości stawienia czoła wyzwaniom przyszłości [Osbert-Pociecha 2011, s. 7].

Do niedawna częstotliwość zmian oraz ich stopień radykalności były zdecydowanie mniejsze; obecnie mamy do czynienia z wyraźnym przyśpieszeniem tempa zmian oraz ze wzrostem zapotrzebowania na zmiany bardziej złożone (przekrojowe, fundamentalne), dotyczące na przykład modelu biznesowego działania (niewystarczające okazują się już zmiany polegające na wprowadzaniu innowacji produktowych). Sytuacja ta stawia organizację przed koniecznością radzenia sobie z wieloma zmianami współzależnymi (powiązаныmi ze sobą czy też warunkującymi się wzajemnie) bądź też ze zmianami niezależnymi (przebiegającymi obok siebie w tym samym czasie, równolegle).

Dzisiaj wydaje się oczywiste, że współczesna organizacja musi kształtować i utrzymywać odpowiedni poziom zdolności do zmian, czyli odznaczać się określonym potencjałem zmienności, który zapewnia jej adaptację do przeobrażających się

warunków działania, a jednocześnie determinuje zachowanie jej odpowiedniej pozycji konkurencyjnej na rynku, umożliwiając tym samym osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu efektywności w działaniu.

W nieuchronnym dla organizacji procesie jej zmieniania się (dokonywania równoległe wielu różnych zmian) pojawia się problem racjonalnego gospodarowania zdolnością do zmian, przekładający się na wybór właściwych zmian (według odpowiednich kryteriów wyboru), ustalenia priorytetów w harmonogramie ich przebiegu itp., tak aby organizacja mogła, adaptując się do zmieniających się warunków działania, zachować elastyczność jako stan pośredni pomiędzy sztywnością a niedającą się opanować zmiennością (chaosem).

W trakcie dokonywania zmian w organizacji ujawniają się różnego rodzaju problemy, m.in. „nadreaktywność” organizacji prowadząca do inicjowania zbyt wielu zmian jednocześnie, uruchamianie potencjału zmienności w nieodpowiednim momencie (zbyt późno lub przedwcześnie), angażowanie zdolności do zmian w zmiany niedające szans na oczekiwane rezultaty – co może prowadzić do marnotrawstwa potencjału zmienności organizacji. Zatem ze względu na to, że zmienianie się organizacji jest nieuniknione, ale także to, że naraża ono organizację na destabilizację, pojawia się potrzeba zarządzania zmianami w organizacji.

Potrzeba ta wynika z tego, że zmiana z istoty swojej stanowi źródło „eliksiru życia” organizacji, co znajduje swoje odzwierciedlenie w ramach obowiązującego paradygmatu zarządzania [Harasim 2014, s. 5].

Nie wchodząc głębiej w dyskusję o paradygmatach zarządzania i związane z tym kontrowersje, można zauważyć, że poszczególni autorzy zgodnie wskazują, iż niedającym się uniknąć w formułowaniu standardów wspomagających zarządzanie organizacją jest paradygmat zmienności otoczenia i potrzeby radzenia sobie z ciągłą niepewnością zachodzenia tych zmian [Penc 2002, s. 51]. J. Moczydłowska [2010, s. 103] nazywa go paradygmatem turbulencji otoczenia. P.F. Drucker [2000, s. 9] zauważa, że zmienność ta wymusza na zarządzaniu organizacją XXI wieku orientowanie się przede wszystkim na zewnątrz organizacji i definiowanie jej celów w kontekście potrzeb rynku i klienta, co nie wyklucza zmian w organizacji, których impulsy mają swoje źródło wewnątrz danej organizacji.

Biorąc pod uwagę to, że paradygmaty zarządzania mają przejściowy charakter [Jamali 2005, s. 108], tracą na aktualności dotychczas obowiązujące, jednocześnie pojawiają się nowe – mamy tu do czynienia ze swoistą symbiozą paradygmatów strukturalizujących pewien system. Według B. Woźniak-Sobczak [2015, s. 53] megaparadygmatem w tym systemie jest turbulencja otoczenia, czyli dynamiczne stany rzeczywistości będące wypadkową trendów i cech współczesnej gospodarki (kolejnymi poziomami są: paradygmat całościowy odniesiony np. do organizacji sieciowej oraz paradygmaty cząstkowe odnoszące się np. do zasobów, relacji, technologii w organizacji).

Według W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk [2011, s. 95] takim megaparadygmatem jest *sustainability*, które definiują oni jako „zdolność do ciągłego uczenia się,

adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji, reorientacji dla utrzymania trwałej i wyróżniającej się pozycji na rynku...”, podkreślając, że dla tak rozumianej istoty „sustainability” fundamentalne jest założenie o dużej dynamice zmian.

Uwzględniając fakt, że metaparadygmat dynamicznej rzeczywistości jak najbardziej spełnia wymóg naukowego zakotwiczenia (co uniemożliwia jego kwestionowanie) [Lichtarski 2011, s. 12], a jednocześnie brak przesłanek do tego, że jesteśmy w stanie uwolnić się od obowiązującego paradygmatu (poniekąd jesteśmy jego ofiarami [Hamel, Breen 2008, s. 28]), można sformułować tezę, że w dającej się przewidzieć przyszłości to zmiana właśnie nadawać będzie sens zarządzaniu, rozumianemu tu jako działanie zorientowane na realizację celów organizacji (zapewniających jej skuteczność, efektywność w działaniu). Zdolność do zmian zarówno w sensie adaptacji do zmienionych warunków działania, jak i w sensie inicjowania zmian na zasadzie antycypowania, tj. wykorzystywania okazji, realizowania wizji, będzie warunkiem funkcjonowania organizacji (zarówno w sensie trwania, jak i rozwoju).

Kształtowanie zdolności do zmian jako przedmiot zarządzania zmianami warunkuje „rezonowanie” przez organizację zmian zachodzących w jej otoczeniu, jak i wewnątrz przy zachowaniu stabilności, która jest konieczna do utrzymania ciągłości działania organizacji w warunkach turbulencji [Osbert-Pociecha 2011, s. 220].

Dokonywanie zmian będących reakcją na impulsy otoczenia lub potrzeby wewnętrzne urzeczywistniane jest przez szerokie (ciągle poszerzające się) spektrum koncepcji, podejść i narzędzi zarządzania – należą do nich także zarządzanie procesowe oraz zarządzanie projektami. W jakim stopniu zatem realizacja zmian w organizacji jako urzeczywistnianie metaparadygmatu w zarządzaniu wymaga podejścia (zarządzania) procesowego, na ile zarządzanie projektowe przyczynia się do realizacji zmian w organizacji, w jakich relacjach pozostają te subdyscypliny zarządzania, jakie są szanse na ich pełniejszą integrację?

### 3. Zarządzanie procesowe<sup>1</sup> a zarządzanie zmianami w organizacji

Przegląd literatury przedmiotu dotyczącej zarządzania organizacją wskazuje na możliwości stosowania różnych podejść, w tym funkcjonalnego, strukturalnego, procesowego i projektowego. Biorąc pod uwagę kryterium dążenia do efektywności (jako wpisanego w istotę organizacji imperatywu działania), należy zauważyć, że od 2–3 dekad coraz częściej podkreśla się „wyczerpanie” możliwości podejścia funkcjonalnego i nawoływanie do szerszego upowszechnienia podejścia procesowego<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> W niniejszym opracowaniu z uwagi na koncentrację głównie na idei przewodniej bez rozpatrywania szczegółów pojęcie zarządzania procesowego utożsamia się z podejściem procesowym. Por. [Nowosielski 2012 s. 153].

<sup>2</sup> J. Lichtarski [2004, s. 17] zauważa, że jest to uzasadnione, chociaż przestrzega przed totalnym „zerwaniem ze wszystkim tym, co zawiera w sobie podejście funkcjonalne”. Według niego orientacja procesowa nie powinna być przejawem mody prowadzącej do wyeliminowania podejścia funkcjonalnego i opowiada się za rozsądnym kształtowaniem proporcji między tymi podejściami.

Potencjalne korzyści tego „przeorientowania” z reguły prezentuje się na zasadzie zestawiania cech/wyróżników podejścia funkcjonalnego i procesowego [Lichtarski 2004; Nowosielski 2007].

Rosnące w praktyce zainteresowanie podejściem procesowym w pewnym stopniu zostało wymuszone wprowadzaniem standardów zapewnienia jakości, chociaż to faworyzowanie zarządzania procesowego ewidentnie wiąże się z korzyściami, jakie składają się na tzw. efekt przebudowy organizacji, to jest jej przejście od funkcjonowania w strukturze statycznej, zorientowanej przede wszystkim na funkcje, do struktury dynamicznej, w której dominuje orientacja na procesy. Efekt ten w postaci dającej się zauważyć poprawy sprawności działania oraz wzrostu efektywności związany jest z określonymi wyróżnikami organizacji zorientowanej procesowo. Cechy te w zdecydowanie większym stopniu są w stanie sprzyjać osiągnięciu poprawy efektywności w aktualnych, dalekich od ustabilizowania warunkach działania.

Pomyślnie dokonanie takiej reorientacji strukturalnej prowadzi do zbudowania organizacji procesowej, która według P. Grajewskiego [2007, s. 60] charakteryzuje się następującymi atrybutami:

- jest systemem ukierunkującym relacje między realizatorami jej zadań na działania zawarte w zaprojektowanych procesach; wszystkie wyodrębnione organizacyjnie obszary traktuje się równoważnie z uwagi na ich przydatność w realizacji zamówień wewnętrznych;
- każdy obszar organizacji jest klientem i jako taki ma możliwość wyboru realizacji zamówienia zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz organizacji; każdy obszar organizacji jest usługodawcą wewnętrznym i może lokować swoje usługi na rynku wewnętrznym lub zewnętrznym (o ile nie jest to zastrzeżone);
- wyodrębnione obszary mają możliwość negocjacji warunków dostawy usług, wewnątrz sekwencyjnego łańcucha tworzenia wartości, co wiąże się z opanowaniem umiejętności wyceniania swoich, jak i innych produktów.

*De facto* oznacza to wprowadzenie relacji rynkowych do wnętrza organizacji oraz wykorzystanie szansy pełniejszego otwarcia się na otoczenie rynkowe z jednoczesną weryfikacją rzeczywistego udziału poszczególnych elementów organizacji w tworzeniu wartości dodanej, i to głównie przesądza o możliwościach poprawy efektywności i konkurencyjności takich organizacji.

Za rekonstrukcją organizacji w kierunku procesów przemawia także to, że [Grajewski 2016, s. 54]:

- podejście procesowe niejako wprost ułatwia usprawnianie działania systemu (a nie jak w układzie funkcjonalnym, pośrednio poprzez zmianę dotychczasowego uporządkowania zadań);
- podejście procesowe szczególnie akcentuje proklienckie nastawienie, co odzwierciedla się w sposobie projektowania procesów;
- podejście procesowe ukierunkowuje działania członków organizacji na poznanie szerszego niż w układzie funkcjonalnym spektrum spełniania się w realizacji celów, co jest impulsem wspierającym uczenie się zarówno jej członków, jak i samej organizacji.

Zwolennicy podejścia procesowego podkreślają, że organizacja taka tworzy warunki do:

- wprowadzania zmian w poszczególnych procesach, jak i w ich konfiguracjach (na zasadzie eliminowania starych i wprowadzania nowych);
- utrzymania optymalnego tempa zmian (w obliczu konieczności dostosowywania się do rosnącej presji zmian).

Zakładając, że miarą oceny działań w ramach struktur procesowych jest efektywność organizacji i zadowolenie klienta, to praktycznie nierealne staje się tu ignorowanie pojawienia się określonych przesłanek do zmiany (w szczególności jeśli będą one dotyczyły zmian zamykających się w granicach danego procesu). Niejako automatycznie wykorzystane zostaną w tej sytuacji takie właściwości struktury procesowej, jak zdolność do zespołowej formy pracy, oparta na zaufaniu (relatywnie słabo sformalizowana) komunikacja/przepływ informacji, uprawomocnienie do działania w ramach całego procesu. Podobnie na etapie implementacji (zamrażania zmiany) w ramach struktury zorientowanej procesowo – naturalna integracja różnych składowych procesu na poziomie celu, działań, przepływu informacji (i innych zasobów) współpracujących ze sobą uczestników procesu wydaje się szczególnie sprzyjającym czynnikiem utrwalania zaprogramowanych zmian.

Wspólnota celów, myślenie holistyczne (nie przez pryzmat wąskiej specjalizacji), szerszy zakres odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych, a także możliwości elastycznego podejścia do zagospodarowania ludzi są czynnikami potencjalnie minimalizującymi zaprzestanie czy ewentualny odwrót od zainicjowanych zmian.

Przyjmując, że istota zarządzania sprowadza się do realizacji cyklu osiągnięcia celów organizacji, tj. ich wyznaczania oraz szukania sposobów i środków dla ich urzeczywistnienia – w relatywnie prosty sposób daje się wyjaśnić związek pomiędzy celem a zmianą (por. teleologiczny model objaśniający mechanizm zmian i rozwoju organizacji [van de Ven, Poole 1995, s. 510]). A zatem wskazując kolejne cele, a także dokonując ich dekompozycji, należy się liczyć z koniecznością wprowadzenia zmian, uruchomienia kolejnych procesów zmian – w ten sposób „metaprocess” zmiany [Young 2009, s. 524; Osbert-Pociecha 2009, s. 413] zapoczątkowuje realizację procesów właściwych (głównych, pomocniczych, zarządczych) w organizacji.

Cele (system celów) stanowią swoiste spoiwo pomiędzy zmianami a procesami w organizacji [Skrzypek, Hofman 2010, s. 38].

Rozpatrując relację pomiędzy zarządzaniem/podejściem procesowym a zarządzaniem zmianami w organizacji, należałoby uwzględnić zróżnicowane spektrum zadań realizowanych w ramach zarządzania procesowego. R. Paim, H.M. Caulliriaux, R. Cardoso [2008, s. 694], analizując zadania zarządzania procesowego w wymiarze koncepcyjnym i praktycznym, wyodrębnili następujące grupy tych zadań:

- projektowanie procesów
- operacyjne zarządzanie procesami
- wspieranie procesów związanych z uczeniem się.

Zadania pierwszej grupy związane są głównie z tworzeniem warunków do wprowadzania zmian o charakterze przekrojowym, rewolucyjnym, które z reguły naruszają dotychczasową koncepcję biznesowego działania, to one stają się wymogiem uzyskania/utrzymania przewagi konkurencyjnej. Doniosłość tych zmian nie pozwala na to, aby decyzje o nich zapadały na poziomie właścicieli poszczególnych procesów (ani kierownictwa pionów funkcjonalnych), potrzebne są tu rozwiązania instytucjonalne/proceduralne zapewniające rozszerzoną koordynację (dające możliwość posiłkowania się różnorodną wiedzą/umiejętnościami pochodzącymi od wyspecjalizowanych podmiotów w ramach określonych zakresów/funkcji).

Zadania drugiej grupy stanowią dzisiaj punkt ciężkości zarządzania procesowego, skupiają się one na codziennym/powtarzalnym realizowaniu zadań, które nie naruszają dotychczasowej architektury procesów w organizacji, ale zakładają wprowadzanie niezbyt dużych modyfikacji, usprawnień, które poprzez ich systematyczne wdrażanie są w stanie istotnie poprawić zaawansowanie w dojrzałości procesowej organizacji, tworząc tym samym warunki do dalszej poprawy efektywności działania organizacji.

Biorąc pod uwagę to, że wykorzystywanie ciągłego doskonalenia procesów z czasem prowadzi do osiągnięcia punktu krytycznego (dalsze usprawnienia nie są w stanie przynieść oczekiwanych/pożądanych rezultatów), w literaturze przedmiotu [Skrzypek, Hofman 2010, s. 136] zaleca się stosowanie podejścia mieszanego, tj. naprzemiennego realizowania zmian radykalnych i ciągłego doskonalenia procesów. Podejście to zakłada, że realizatorzy procesu wraz z jego właścicielem inicjują/wnioskuje i wprowadzają zmiany w procesie/procesach. Istotne jest tu wspieranie działań związanych z tworzeniem warunków do uczenia się, uwalniania kreatywności, świadomego angażowania się uczestników organizacji w tego rodzaju przedsięwzięcia. Współcześnie rozumiane zarządzanie procesowe, obejmując także grupę zadań związanych ze sprzyjaniem organizacyjnemu uczeniu się, staje się środkiem do pełniejszej realizacji celów organizacji.

Dostrzegając kompatybilność zarządzania zmianami (które bazuje na idei uczenia się organizacji) i zarządzania procesowego, należy jednak zauważyć, że z charakteru organizacji procesowej nie wynika wprost, aby:

- podejście procesowe dysponowało mechanizmem optymalizowania wprowadzanych/dokonywanych w organizacji zmian, a jednocześnie zapobiegało zjawisku petryfikacji,
- ograniczało ryzyko (koszty) związane ze zmianami,
- uruchamiało „mechanizmy obronne” przed koniecznością dokonywania zmian (nie zawsze uzasadnionych lub w warunkach „przeciążenia” zmianami) i tym samym zapewniało funkcjonowanie organizacji w relatywnie stabilnych warunkach.

#### **4. Sprzężenie zarządzania projektem z zarządzaniem zmianą**

O ile w podejściu procesowym kategoria celu jako stanu pożądanego w przyszłości pojawia się na tle harmonizowania działań stanowiącego główny przedmiot

zainteresowania zarządzania procesami, to w zarządzaniu projektem osiągnięcie celu/celów, zorientowanie na uzyskanie wyznaczonego rezultatu jest szczególnie zaakcentowane, wynika to z natury zarządzania projektem [Daicher 2012, s. 643] i ewidentnie wskazuje na związek pomiędzy zarządzaniem zmianą a zarządzaniem projektem (przedsięwzięciem).

Jak zauważa E. Sońta-Drażkowska [2012, s. 19], projekty są odpowiedzią na konieczność wdrażania w organizacji różnych zmian, można je traktować jako „nośniki” tychże zmian. M. Trocki [Trocki (red.) 2012, s. 44], rozpatrując strukturę działań urzeczywistnianych przez organizację w świetle dwóch kryteriów, tj. złożoności i powtarzalności, zwraca uwagę na szczególną rolę projektów i ich rosnący udział w realizacji wszystkich działań, akcentując, że zapotrzebowanie na zarządzanie projektem/projektami wynika z jednej strony z konieczności, z drugiej zaś z potencjalnych korzyści z koncentrowania się na projektach.

Można przyjąć, że zarządzanie projektem/projektami jest wyrazem próby „zestandaryzowania” (w określonych granicach) tych działań organizacji, które są niepowtarzalne, zindywidualizowane, za każdym razem prowadzą do rezultatów wyraźnie wskazujących na różnicę pomiędzy stanem wyjściowym a stanem obecnym (końcowym).

Tożsamość zarządzania projektem i zarządzania zmianą znajduje swoje potwierdzenie między innymi w:

- podobieństwie zmiany do cyklu życia projektu (inicjacja, planowanie, realizacja i zamknięcie),
- bazowaniu na zespołowej formule współpracy,
- dysponowaniu ściśle określoną ilością zasobów/środków do realizacji celu/celów,
- przebiegiem działań w wyznaczonych ramach czasowych (określony początek i koniec),
- potrzebie zarządzania jednocześnie wieloma projektami/zmianami.

Podejście projektowe jest w stanie sprostać zapotrzebowaniu organizacji na zmiany, zapewnić elastyczność w dostosowywaniu się do dynamicznych warunków funkcjonowania i rosnącej liczby impulsów do wprowadzania zmian, uwzględniając, że mogą one mieć swoje źródło w systematycznie przygotowywanych planach, w dynamicznie zmieniających się sytuacjach na rynku, w technologii, regulacjach prawnych itp., a także spontanicznie wynikać z sugestii kontrahentów, szkoleń czy benchmarkingu.

Podejście projektowe pozwala organizacji „uporać się” z przedsięwzięciami złożonymi, a zarazem niepowtarzalnymi, chociaż poprzez względną „łatwość” uruchamiania kolejnych projektów organizacja może popaść w stan „przeciążenia” zmianami, stąd coraz bardziej ewidentną potrzebą staje się opanowanie metodyki zarządzania wieloma projektami.

Tak więc na poziomie koncepcyjnym (ideowym) mamy do czynienia z daleko idącymi analogiami pomiędzy zarządzaniem projektem/projektami a zarządzaniem zmianą/zmianami, natomiast w wymiarze operacyjnym/wykonawczym zauważalne



stają się różnice, szczególnie w kwestii oprzyrządowania (możliwych do wykorzystania narzędzi).

Warto podkreślić, że obecnie zainteresowanie tak zarządzania projektami, jak i zarządzania zmianami skupia się przede wszystkim na zapewnieniu skuteczności, na etapie selekcji zmian, wyboru projektów ich przygotowania i wdrożenia. Poszukiwanie uwarunkowań skuteczności wiąże się z koniecznością penetrowania takich subdyscyplin zarządzania, jak chociażby: zarządzanie ryzykiem, zarządzanie jakością, zarządzanie potencjałem ludzkim (kreatywnością), zarządzanie komunikacją.

## 5. Zakończenie

Wskazana powyżej użyteczność podejścia procesowego i podejścia projektowego w rozwijaniu zdolności organizacji do wprowadzania zmian (adaptacyjnych i innowacyjnych) skłania do kształtowania warunków zapewniających integralność w stosowaniu podejść właściwych dla poszczególnych subdyscyplin (rozumianych nie tylko jako dziedziny wiedzy teoretycznej, lecz także jako zbiór niezbędnych umiejętności), aby skutecznie urzeczywistniać paradygmat zarządzania współczesnymi organizacjami.

Pojawia się potrzeba sprawdzenia możliwości wykorzystania zasad, narzędzi, rozwiązań dotyczących istotnych kwestii związanych ze zmianą, procesem, projektem i wymiany dorobku między tymi subdyscyplinami zarządzania.

Jeśli chodzi o ewentualny „wkład” do tej integracji ze strony zarządzania zmianami, można tu wziąć pod uwagę, np.:

- koncepcję modelu zmiany ze szczególnym skoncentrowaniem uwagi na etapie utrwalania zmiany,
- radzenie sobie z problemem obniżania sprawności procesu w trakcie zmiany (wynikającego z tzw. prawa dołka,)
- budowanie tzw. wpływowej koalicji (przekształcanie niechęci i oporu w zaangażowanie pracowników),
- rozwinięte spektrum sposobów neutralizowania oporu uczestników procesów/przedsięwzięć w trakcie dokonywania zmian.

Oczywiste jest, że dla tak rozumianej integracji ważny jest przepływ wiedzy i doświadczeń na zasadzie sprzężeń zwrotnych, którego przejawem jest m.in. zainteresowanie zarządzania zmianami metodyką zarządzania portfelem projektowym czy szacowaniem tzw. zdolności projektowej itp.

## Literatura

- Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K., 2011, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa.
- Daicher D., 2012, *The nature of project management*, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 5, no. 4.

- Drucker P.F., 2000, *Zarządzanie XXI wiekiem*, Muza SA, Warszawa.
- Grajewski P., 2016, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2011, *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów zarządzania*, Master of Business Administration, nr 1.
- Hamel G., Breen B., 2008, *Zarządzanie jutra*, Red Horse Biznes, Warszawa.
- Harasim W., 2014, *Paradygmaty współczesnego zarządzania organizacją*, [w:] *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Jamali D., 2005, *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, Journal of Management Development, vol. 24, no. 2.
- Lichtarski J., 2004, *O relacjach między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Lichtarski J., 2011, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, Przegląd Organizacji, nr 3.
- Moczydłowska J.M., 2010, *Paradygmaty zarządzania – weryfikacja w dobie kryzysu*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa*, red. M. Cisek i B. Domańska-Szaruga, Studio Emka, Warszawa.
- Nowosielski S., 2007, *Od organizacji funkcjonalnej do organizacji procesowej*, [w:] *Procesy restrukturyzacyjne i konkurencyjność w przemyśle i usługach*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice.
- Nowosielski S., 2012, *Orientacja procesowa w organizacjach – teoria i praktyka*, [w:] *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Mlifes, Kraków.
- Osbert-Pociecha G., 2009, *Zmiana jako meta proces w organizacji procesowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52.
- Osbert-Pociecha G., 2011, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Paim R., Caulliraux H.M., Cardoso R., 2008, *Process management tasks: a conceptual and practical view*, Business Process Management Journal, vol. 14, no. 5.
- Penc J., 2002, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu: procesy adaptacji i współpracy*, cz. 2, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz.
- Skrzypek E., Hofman M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sońta-Drączkowska E., 2012, *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- Trocki M. (red.), 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Van de Ven A.H., Poole M.S., 1995, *Explaining development and change in organisations*, Academy of Management Review, vol. 20, no. 3.
- Woźniak-Sobczak B., 2015, *Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Zarządzanie 2, nr 222.
- Young M., 2009, *A meta model of change*, Journal of Organizational Change Management, vol. 22, no. 5.