

**Olga Pilipczuk**

Uniwersytet Szczeciński

---

## ZARZĄDZANIE TWÓRCZYMI PROCESAMI BIZNESOWYMI

---

**Streszczenie:** Do niedawna pojęcie twórczości wykorzystywano wyłącznie do oceny prac artystów, malarzy, poetów, pisarzy, projektantów, kompozytorów, a także naukowców i wynalazców. Dzisiaj jednak termin ten jest znacznie szerszy. Zgodnie z opinią psychologów twórczość jest głęboko zakorzeniona w ludzkiej naturze niezależnie od charakteru działalności. Wiele lat temu stwierdzono, że kreatywność jest składnikiem sukcesu każdej organizacji. W artykule podjęto próbę wprowadzenia pojęć kreatywności i twórczości do koncepcji zarządzania procesami biznesowymi. Udowodniono, że proces twórczy realizowany na rzecz biznesu można potraktować jako proces biznesowy. Przytoczono argumenty dowodzące, że twórczych procesów biznesowych nie można skutecznie oceniać i doskonalić, wykorzystując wskaźniki tradycyjne. Zaproponowano nową klasyfikację procesów biznesowych zorientowaną na kreatywność. Ponadto przedstawiono koncepcję systemu BPM podzielonego na moduły stworzone na podstawie nowej klasyfikacji procesów.

**Słowa kluczowe:** proces twórczy, proces biznesowy, kreatywność, system BPM.

### 1. Wstęp

Systemy zarządzania procesami biznesowymi pojawiły się około 40 lat temu. Termin „zarządzanie procesami biznesowymi” – *Business Process Management* (BPM) – opisuje zestaw działań, które organizacja wprowadza w celu poprawy procesu. Systemy BPM zawierają narzędzia wspomagające archiwizację danych procesu, doskonalenia procesów, wdrożenie systemów i norm ISO.

Poprawnie zastosowany system BPM może zapewnić wiele korzyści: obniżyć czas i koszt procesu, poprawić efektywność, polepszyć jakość obsługi klienta, co powinno prowadzić do znacznego wzrostu przychodów. Rozwiązanie BPM może zmniejszyć liczbę kroków potrzebnych do wykonania zadania lub liczbę błędów popełnianych w trakcie realizacji tego działania. Technologie BPM pomagają również racjonalnie wykorzystać zasoby personelu zaangażowane w proces biznesowy. BPM jest często stosowane do automatyzacji rutynowych zadań procesowych i poprawy wydajności *call center*.

Dotąd zarządzanie procesami biznesowymi skupiało się przeważnie na zwiększeniu efektywności procesów produkcyjnych. Jednak w ostatnich latach amerykań-

skie i europejskie organizacje zaczynają przenosić swoją uwagę z procesów biznesowych stosowanych w przemyśle i produkcji na inne procesy, które jest trudniej kontrolować ze względu na wymiar wiedzy, inteligencji, talentów i inwencji ludzi zaangażowanych w nie – procesy wymagające wykorzystania różnego poziomu kreatywności.

Kreatywność jest niezbędna do przywództwa i sukcesu. To nie tylko nowe pomysły, ale idee, które działają. Kreatywność daje przewagę konkurencyjną, a efekty jej zastosowania powinny być mierzone. Obok klasycznych parametrów, takich jak koszty, czas i efektywność procesów, coraz większego znaczenia nabierają parametry, które mają wpływ na zadowolenie klienta. Bardzo dużą popularność zyskują jakość procesu, wartość procesu dla klienta i kreatywność personelu. W dalszej części artykułu podjęto próbę wprowadzenia pojęcia kreatywności i twórczości do koncepcji zarządzania procesami biznesowymi.

## 2. Pojęcie kreatywności. Kreatywność a twórczość

Istnieje wiele poglądów na kreatywność. L. Naiman, ekspert w dziedzinie kreatywności i innowacji, uważa, że to działanie przekształcające nowe i pomysłowe idee w rzeczywistość. Kreatywność wywołuje dwa procesy: najpierw myślenie, później działanie. Jeśli człowiek wymyśla coś, ale pomysłu nie realizuje, to oznacza to, że nie jest kreatywny [Naiman 2012].

Kreatywność jest procesem wnoszącym coś nowego do czegoś już istniejącego [May 1994]. Wymaga ona zaangażowania całego mózgu w proces myślenia: lewej półkuli odpowiadającej za wyobraźnię i prawej półkuli wspierającej myślenie logiczne.

Bardzo rozpowszechniona jest definicja kreatywności podana przez T. Amabile. Według niej jest to produkcja nowatorskich pomysłów przydatnych w każdej dziedzinie [Amabile i in. 1996, s. 1115].

Pojęcie twórczości natomiast jest postrzegane szerzej. Według J. Kozińskiego jest to przekraczanie granic (transgresja), zwłaszcza swoich możliwości [Koziński 1980]. Twierdzi się też, że twórczość to aktywność przynosząca wytwory dotąd nieznanne i wartości użytkowe [Pietrasini 1969]. Każdy człowiek jest jednostką twórczą. Ludzie różnią się tylko poziomem twórczości.

Twórczość może być rozpatrywana w różnych kategoriach: jako dzieło, jako proces, jako zestaw wyjątkowych charakterystyk osobowościowych i intelektualnych. Proces twórczy wyróżniają następujące cechy:

- zawiera analizę, generowanie pomysłów i krytyczną ocenę dzieła; oznacza to, że proces powstaje w wyniku zrównoważenia myślenia analitycznego i inwencji,
- jest procesem celowym znajdującym się zawsze pod kontrolą autora,
- jest procesem cyklicznym,
- jest połączeniem generowania pomysłu i jego realizacji.

Pojęcia kreatywności i innowacyjności są bardzo zbliżone w swoim znaczeniu do pojęcia twórczości. Różnica między kreatywnością a twórczością polega na tym, że twórczość bardziej postrzegana jest jako proces, natomiast kreatywność jest głównie zdolnością osoby do tworzenia. Człowiek kreatywny to człowiek skuteczny w twórczym myśleniu. Zakres pojęciowy terminu „twórczość” jest szerszy: łączy zdolność, proces twórczy i efekty lub wytwory tego procesu. Jednak wiele osób woli posługiwać się pojęciem kreatywności zamiast twórczości, ponieważ kreatywność jest pojęciem łatwiejszym do zrozumienia, stosuje techniki i metody, których można się nauczyć, i nie wymaga natchnienia, objawienia i geniuszu. Twórczość natomiast jest najwyższym poziomem kreatywności.

Kreatywność jest niezbędna w procesie wprowadzania innowacji. Innowacja ma wiele definicji. Najczęściej postrzegana jest w kontekście biznesowym. A. Van de Ven i H. Angle [Van de Ven, Angle, Poole 1989] rozumieją innowację jako proces opracowywania i wdrażania nowych idei. Według L. Naiman innowacja to realizacja lub implementacja idei [Naiman 1912]. G. Altshuller definiuje innowację jako złożone zjawisko i zbiór umiejętności, odmienny sposób organizowania, syntezę i wyrażanie wiedzy, postrzeganie świata i tworzenie nowych idei, perspektyw, reakcji i produktów [Altshuller 1984]. Według *Słownika języka polskiego PWN* innowacja to wprowadzenie czegoś nowego. Jednak dopóki nowy produkt nie zostanie wdrożony w praktyce, nie stanie się on innowacją. Istnieje opinia, że o innowacji można mówić wówczas, gdy po raz pierwszy zostanie sprzedana.

Innowacja to także wykorzystanie pomysłów powstałych w innych dziedzinach lub branżach i dopasowanie ich do własnych potrzeb. Organizacja może zajmować się doskonaleniem już istniejących produktów, usług i procesów lub też ich radykalną przemianą, np. ulepszać techniki sprzedaży, sposoby zarządzania przedsiębiorstwem, sposoby magazynowania, udoskonalać linię produkcyjną itd. Proces innowacyjny zazwyczaj jest procesem cyklicznym.

Produkt można uznać za kreatywny, jeśli jest nowy i właściwy. Nowy – oznacza oryginalny, nieprzewidywalny. Produkt jest bardziej kreatywny, jeśli stymuluje dalsze prace i pomysły [Sternberg, Lubart 1995]. Według E. Nęcki [Nęcka 2009] produkt twórczy cechuje się koniunkcją dwóch cech: nowości i wartości (rys. 1). To znaczy, że wytworów nowych, ale bezwartościowych nie możemy nazwać twórczymi, podobnie jak wytworów wartościowych, ale nie nowych.

W procesie prowadzenia działalności gospodarczej występują również zjawiska twórcze, które mają znaczny wpływ na efekt końcowy. Mówi się, że zdolność twórczego myślenia jest podstawową cechą każdego przywódcy. Twórczy przywódcy wyszukują nowe problemy i z powodzeniem stawiają czoło nowym wyzwaniom wymagającym niekonwencjonalnych rozwiązań.

M. Ray, profesor na Uniwersytecie Stanforda, postrzega kreatywność w biznesie jako wydobywanie innowacyjnych pomysłów, produktów, usług, a ostatecznie zwiększenie zadowolenia klientów [Ray, Myers 1998, s. 5]. Kreatywność jest połą-

Bardzo nowatorski	Kreatywny	Twórczy
Nowatorski	Średnio kreatywny	Kreatywny
Mało kreatywny	Wartościowy	Bardzo wartościowy

**Rys. 1.** Macierz klasyfikacji produktów twórczych

Źródło: opracowanie własne.

czeniu tworzenia oryginalnych pomysłów, opracowania nowego podejścia do problemów, podejmowania ryzyka i unikalnego wkładu.

Kreatywność jest procesem, którym można zarządzać. Nabycie kreatywności i jej rozwój odbywa się poprzez eksperymentowanie, badanie, zdobywanie nowych umiejętności, poszerzenie wiedzy, nauczenie się wykorzystywania wyobraźni. Głównymi składowymi udoskonalenia zdolności twórczych są: zaangażowanie, motywacja, zdolności, praktyka i doświadczenie, a także sprzyjające warunki otoczenia: spokój duchowy, harmonia, przyjazna atmosfera itd.

Istnieją dowody potwierdzające bezpośredni związek między myśleniem twórczym a skutecznością i wydajnością organizacji. Ciągły przepływ pomysłów dotyczących nowych produktów i usług oraz koncepcji usprawniania funkcjonowania procesów w organizacji tworzy warunki do rozwoju przewagi konkurencyjnej, powstania wartości dodanej, co skutkuje znacznym zwiększeniem zysków. W roku 2010 firma IBM przeprowadziła badanie, w którym wzięło udział 1500 dyrektorów z 60 krajów i 33 branż z całego świata. W wyniku badań udowodniono, że zarządzanie wymaga kreatywności. Kreatywności wymaga również obsługa klienta.

Procesy twórcze powszechnie występują w organizacjach i mają duże znaczenie dla klienta, należy więc się przyjrzeć im bliżej i spróbować, jeżeli nie kontrolować, to przynajmniej podjąć próby ich usprawnienia.

### 3. Pojęcie twórczego procesu biznesowego

Pierwsze pytanie powstające podczas podjęcia próby analizy procesów twórczych zachodzących w przedsiębiorstwie jest następujące: czy procesy twórcze zaangażowane w działalność organizacji mogą być potraktowane jako twórcze procesy biznesowe.

Analizując jedną z najbardziej rozpowszechnionych definicji procesu biznesowego: „proces biznesowy – jest to przebieg następujących po sobie działań mających początek i koniec oraz jasno zdefiniowany wkład i rezultat tworzący wartość dla klienta” [Gabryelczyk 2000, s. 29], łatwo zauważyć, że proces twórczy również ma początek i koniec, korzysta z zasobów materiałowych, fizycznych i/lub psychicznych. Ponadto w wyniku realizacji procesu twórczego powstają dzieła mające wartość dla odbiorcy końcowego (klient lub organizacja wewnętrzna), np.: projekt, strona internetowa, wykład, książka itp. Ponadto i proces twórczy, i proces biznesowy mają charakter cykliczny. Oznacza to, że procesy twórcze zachodzące w przedsiębiorstwie mogą być potraktowane jako procesy biznesowe.

### 4. Klasyfikacja procesów biznesowych zorientowana na kreatywność

W latach 90. koncepcja zarządzania procesami biznesowymi spotkała się z entuzjastycznym przyjęciem w świecie biznesu. Ustalono, że 69% dużych firm amerykańskich i 75% firm europejskich wdrożyło projekt przeprojektowania procesów biznesowych [Kupczyk, Korolewska-Mróż, Czerwonka 1998, s. 21]. Wbrew pozorom nie wszystkie projekty skończyły się powodzeniem. Statystyki wskazują, że większość firm nie osiągnęła spodziewanych efektów. Z drugiej strony, według danych Deloitte&Touche, wiele firm otrzymało bardzo pozytywne wyniki [Deloitte&Touche Consulting Group 1996]. Taka różnica w efektach skłoniła naukowców i praktyków do analizy czynników sukcesu i powodów niepowodzeń. Ustalono następujące bariery w realizacji przeprojektowania procesów biznesowych: sprzeciw wobec zmian, nie-realne oczekiwania, niewystarczające wsparcie, złe zarządzania projektem, brak przekonania o potrzebie zmian, brak odpowiedniego wsparcia technologicznego, niejasne otoczenie projektu, brak programu zarządzania zmianą, brak myślenia procesami, brak integracji zasobów informatycznych [Deloitte&Touche Consulting Group 1996]. Później, w miarę upływu lat, znaleziono nowe przyczyny porażek. Jedną z nich jest bariera prawna. Ustalono, że obowiązujące przepisy nie zawsze są elementem sprzyjającym wprowadzeniu zmian. Do niepowodzenia projektów doskonalenia procesów organizacji znacznie się też przyczyniły różnice kulturowe. Jednak istnieje jeszcze jeden powód: nie wszystkie procesy zachodzące w firmie wzięto pod uwagę. Zazwyczaj pomijano procesy decyzyjne i procesy improwizowane. Natomiast procesy, w rezultacie realizacji których powstawała innowacja, traktowano w sposób tradycyjny, nie biorąc pod uwagę ich twórczego aspektu.

W literaturze istnieje kilka rodzajów klasyfikacji procesów gospodarczych. Najbardziej rozpowszechnione jest dzielenie procesów na podstawowe i wspierające. Procesy podstawowe powstają z połączenia zależnych od siebie czynności, decyzji, informacji i materiałów, które mają największy wpływ na pozycję konkurencyjną organizacji [Kasprzak 2000, s. 27]. Takie procesy mają wartość strategiczną dla funkcjonowania firmy i bezpośredni wpływ na klientów. Procesy wspierające, pomocnicze to procesy, które nie mają strategicznego znaczenia. Ich wykonanie może być zlecone firmom zewnętrznym.

J. Peppard i P. Rowland proponują inną klasyfikację procesów gospodarczych. Według nich można je podzielić na strategiczne, operacyjne i procesy umożliwiające inne działania [Peppard, Rowland 1997, s. 14]. Strategiczne procesy pozwalają zrealizować planowanie i rozwój organizacji. Procesy operacyjne wykonywane są na poziomie operacyjnym i wspomagają codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Klasyfikacja według W. Kreuza jest bardziej skomplikowana i bazuje na życzeniach klientów i strategicznych celach firmy [Kreuz 1996, s. 99]. Według tego badacza istnieją procesy kluczowe, procesy o działaniu dźwigni, procesy oportunistyczne, procesy wspomagające. Procesy kluczowe zorientowane są na potrzeby klientów. Procesy oportunistyczne można przystosować do okoliczności w celu uzyskania korzyści. W procesach o działaniu dźwigni koszt i czas realizacji mają największe znaczenie.

Ze względu na tworzenie wartości dodanej dla klienta wyróżnia się:

- procesy tworzące wartość dodaną (zaspokajające potrzeby i oczekiwania klienta, za które jest on gotów zapłacić),
- procesy nietworzące takiej wartości są niezbędne, aby te, które tworzą wartość, mogły zaistnieć.

Ze względu na nadrzędność i podległość mówić można o:

- procesach głównych lub megaprocessach (np. rozwój nowego produktu),
- procesach podrzędnych (tzw. subprocesach – badanie rynku, analiza konkurentów, projektowanie produktu, testowanie produktu, planowanie produkcji).

Analizując opisane klasyfikacje, łatwo zauważyć, że większość z nich nastawiona jest na tworzenie hierarchii między procesami. Taki układ nie wyklucza innego spojrzenia na klasyfikację procesów. Dlatego nowa klasyfikacja zorientowana na kreatywność, powtarzalność i wartość dla klienta może być skutecznie połączona z klasyfikacją tradycyjną.

W proponowanej klasyfikacji można wyróżnić następujące grupy procesów:

- Twórcze procesy biznesowe. W wyniku ich realizacji powstaje lub może powstać absolutnie nowe, genialne dzieło o najwyższej wartości dla klienta, np. proces tworzenia nowej reklamy, ekskluzywnego ubrania, dzieła sztuki, nowej

książki. Jest to dzieło, które docenią nie tylko klienci firmy, ale również całe społeczeństwo.

- Kreatywne procesy biznesowe. W wyniku ich realizacji powstają nowe i ciekawe dzieła mające wartość dla klienta. Udział w tych procesach mogą brać osoby o średnich zdolnościach twórczych, jednak posiadające dużo wiedzy, umiejętności i doświadczenia.
- Procesy improwizowane. Są to sytuacje nietypowe, charakteryzujące się niską powtarzalnością i wymagające od pracowników podejmowania szybkich decyzji. Najważniejszymi cechami decydenta są doświadczenie, wiedza i umiejętność szybkiej reakcji na zmianę otoczenia, np. realizacja nietypowych zamówień, sytuacje awarii sprzętu, spóźnienie dostawy, podejmowanie decyzji podczas nieobecności kierownika itd. Bardzo przydatna też jest kreatywność.
- Procesy rutynowe. Są to powtarzalne schematy działania oparte na doświadczeniu osób, które cechują się niską kreatywnością, takie jak: produkcja technologiczna, proste zadania operacyjne, realizacja zamówienia, realizacja dostawy itp.

## 5. Twórcze procesy biznesowe i ich główne parametry

Analiza procesów gospodarczych dostarcza wiedzę o podstawowych parametrach procesów. Ocena zdolności procesów do dostarczania wyrobów i usług o pożądanych przez odbiorców charakterystykach może być dokonana przez pomiar kilku podstawowych atrybutów (parametrów) procesu, między którymi zachodzą określone relacje. Do parametrów głównych należą: czas przebiegu procesu, koszt procesu, jakość i efektywność.

Czas przebiegu procesu zawiera czas wykonywania czynności, czas oczekiwania, czas transportu oraz czas przygotowywania, czyli średni czas wykonywania danego procesu składającego się ze wszystkich operacji. Czas wykonywania czynności to czas spędzony nad opracowaniem określonej funkcji. Czas oczekiwania to czas oczekiwania na wykonanie funkcji lub na podjęcie określonej decyzji. Czas transportu to czas niezbędny do dostarczenia informacji i dokumentów między działami, klientowi zewnętrznemu lub innym odbiorcom. Czas przygotowywania zaś wykorzystuje się do przygotowania do realizacji funkcji.

W celu udoskonalenia procesu pod względem czasu powszechnie wykorzystuje się wskaźnik zdolności przepustowej. Obliczenie tego wskaźnika ma na celu redukcję działań niewpływających na powiększenie wartości [Peppard, Rowland 1997, s. 97]:

$$\text{Zdolność przepustowa} = \text{czas opracowania} / \text{całkowity czas procesu} \times 100\%.$$

Według opinii specjalistów największe możliwości doskonalenia tkwią w redukcji czasu oczekiwania i przygotowywania.

Wraz z rozwojem podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem straciły aktualność klasyczne metody rachunku kosztów, a w ich miejsce powstały



metody oparte na teorii procesów: rachunek kosztów docelowych (*target costing*) oraz rachunek kosztów działań (*Activity Based Costing – ABC*). Metoda rachunku kosztów docelowych wykorzystywana jest do planowania kosztów produktów, które będą dopiero wprowadzane do produkcji. W metodzie ABC obiektami kosztowymi są nie tylko produkty, ale również procesy i funkcje [Jaruga, Nowak, Szychta 2001]. Znaczny wkład w rozwój metody wnieśli R. Cooper i R. Kaplan.

Czas i koszt procesu wpływają na jego jakość. M. Hammer i J. Champy również dostrzegli dwa aspekty jakości procesów gospodarczych: jakość postrzeganą przez klientów oraz jakość określoną poprzez ustalenie norm [Hammer, Champy 1996, s. 144]. Oprócz tego należy uwzględnić rodzaj procesu i „bliskość” procesu do klienta. Takie podejście do oceny jakości dotyczy wszystkich typów przedsiębiorstw zarówno produkcyjnych, jak i usługowych. Do oceny jakości zazwyczaj stosuje się następujące metody: QFD, Pareto, metoda wskaźnikowa, normy ISO, metoda Scholza i Vrohlinga.

Efektywność procesów gospodarczych można zdefiniować za pomocą trzech parametrów: stopy występowania błędów, czasu przebiegu procesu i kosztu procesu. Zmiany jednego z trzech parametrów mogą mieć negatywny wpływ zarówno na efektywność, jak i na pozostałe parametry. Efektywność oblicza się według wzoru [Scholtz-Reiter, Stickel 1996, s. 59]:

$$\text{Efektywność} = \text{stopa błędów} \times \text{czas przebiegu procesu} \times \text{koszt.}$$

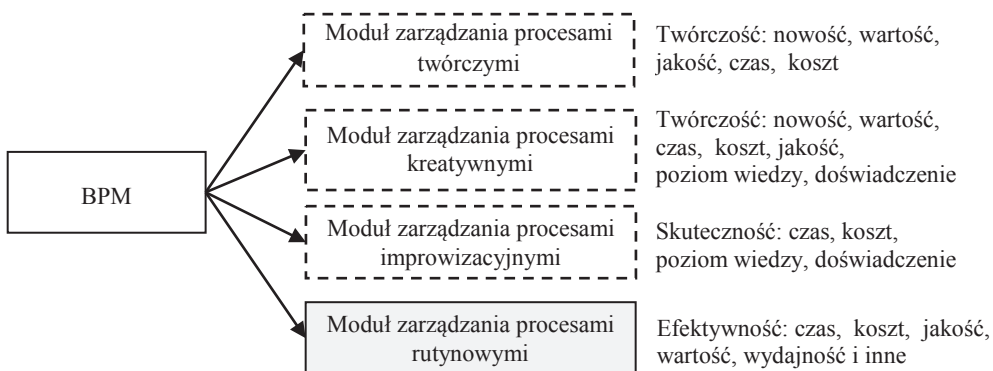
Definicja procesu twórczego wskazuje, że dla każdego twórczego procesu biznesowego powinien być przede wszystkim opisany poziom kreatywności, czyli należy ocenić takie parametry dzieła, jak: nowość i wartość. Bardzo trudno jest wyjaśnić ich naturę za pomocą liczb. Różne osoby rozumieją nowość i wartość w różny sposób. Ponadto każde z tych kryteriów zostaje przeanalizowane odrębnie, jednak w celu ustalenia poziomu kreatywności należy rozpatrywać ich połączenie. Żeby proces twórczy przebiegł pomyślnie, warto też analizować jego jakość. Od jakości procesu w dużej mierze zależy wyjątkowość stworzonego dzieła. Efektywność w przypadku procesów twórczych nie jest tak ważna jak podczas analizy procesów rutynowych. Procesy rutynowe należy oceniać w sposób tradycyjny, biorąc pod uwagę koszt, czas i stopę błędów. W procesach improwizowanych przede wszystkim określamy, czy podjęte decyzje lub działania były poprawne, a także to, jakie skutki wywołały. Oprócz skuteczności oceniamy również czas i koszt. Analiza efektywności i jakości nie ma sensu, ponieważ procesy improwizowane rzadko się powtarzają. Najbardziej skomplikowana jest analiza procesów kreatywnych. Oceniane parametry dla tych procesów to: kreatywność, wartość dla klienta, czas, koszt, jakość, efektywność, poziom wiedzy i doświadczenia osoby realizującej proces.

Na podstawie opracowanej klasyfikacji stworzono model systemu zarządzania procesami biznesowymi przedstawiony w kolejnym punkcie artykułu.



## 6. Model systemu BPM zorientowanego na kreatywność

Chociaż głównym celem BPM jest automatyzacja rutynowych zadań i procedur, kreatywnie zorientowany BPM system ma na celu wsparcie ludzi w wykonywaniu prac twórczych i prac związanych z wykorzystaniem dużych zasobów wiedzy i doświadczenia. Kreatywność ma wpływ na wiele procesów biznesowych, a niektóre z nich zawsze postrzegane są w kontekście twórczym. Jak już powiedziano, współczesne systemy BPM wspierają procesy rutynowe, improwizowane i kreatywne procesy są zwykle pomijane. Zgodnie z klasyfikacją procesów biznesowych zaproponowaną w poprzednim punkcie artykułu stworzono model systemu BPM mający architekturę modułową przedstawioną na rys. 2. Każdy z modułów ma własny zestaw parametrów analizy procesów.



**Rys. 2.** Struktura modułowa systemu BPM zorientowanego na kreatywność

Źródło: opracowanie własne.

## 7. Zakończenie

Według wielu znanych naukowców i ekspertów w dziedzinie kreatywności proces twórczy jest najważniejszym źródłem postępu ludzkości. W wyniku analizy literatury tematu ustalono, że proces twórczy zastosowany w biznesie można potraktować jako proces biznesowy i poddać go szczegółowej analizie zgodnie z zasadami koncepcji BPM. Stwierdzono jednak, że tradycyjne parametry nie w pełni opisują złożoną strukturę procesu twórczego. Dlatego w artykule zaproponowano zastosowanie takich parametrów, jak nowość i wartość procesu połączone w kreatywność, a także poziom zdolności i wiedzy osoby realizującej proces twórczy. Zaproponowana klasyfikacja procesów biznesowych, a także system stworzony na jej podstawie, pozwoli na wprowadzenie nowej wartości do zarządzania procesami.

## Literatura

- Altshuller G., *Creativity as an Exact Science*, CRC Press, Amsterdam 1984.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., *Assessing the work environment for creativity*, "The Academy of Management Journal" 1996, no. 39(5).
- Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2003.
- Cowdroy R., de Graaff E., *Assessing highly-creative ability*, "Assessment and Evaluation in Higher Education" 2005, no. 30(5).
- Davenport T.H., *Process Innovation – Reengineering Work Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993.
- Deloitte&Touche Consulting Group, *CIO Survey*, 1996.
- Gabryelczyk R., *Reengineering: restrukturyzacja procesowa przedsiębiorstwa*, Warszawa 2000.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Jaruga A., Nowak W., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, SWSPiZ, Toruń 2001.
- Kasprzak T., *Integracja i architektury systemów informacyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
- Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne dziecka*, PIW, Warszawa 1980.
- Kreuz W., *Transforming the enterprise. Die nächste Generation des Business Process Engineering*, (A.T. Kearny), [w:] *Prozeßmanagement und Reengineering*, Campus Verlag, Frankfurt nad Menem/New York 1996.
- Kupczyk A., Korolewska-Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie*, [w:] *Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, INFOR, Warszawa 1998.
- May R., *The Courage to Create*, W.W. Norton & Company, New York, London 1994.
- McLean L. D., *Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development*, "Advances in Developing Human Resources" 2005, nr 7(2).
- Naiman L., *Creativity and innovation in the workplace*, <http://www.creativityatwork.com>, Vancouver 2012.
- Necka E., *Psychologia twórczości*, GWP, Sopot 2009.
- Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Pietrasinski Z., *Myslenie twórcze*, PZWSz, Warszawa 1969.
- Ray M., Myers R., *Creativity in Business*, Main Street Books, New York 1988.
- Scholtz-Reiter B., Stickel E., *Business Process Modelling*, Springer, Berlin-Heidelber 1996.
- Sternberg R.J., Lubart T., *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*, Free Press, New York 1995.
- Van de Ven A., Angle H., Poole M.S., *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, Harper & Row, New York 1989.

## MANAGEMENT OF CREATIVE BUSINESS PROCESSES

**Summary:** Until recently, the concept of creativity is used only to evaluate the work of artists, painters, poets, writers, designers, composers, scientists and inventors. However, this term is much broader today. According to psychologists, creativity is deeply rooted

in human nature regardless of the nature of the business. Many years ago it was found that creativity is a component of the success of any organization. The aim of this paper is to introduce the concept of creativity to the business process management. It has been proven that the creative process implemented in the organization may be treated as a business process. The arguments are given to prove that the creative business processes can not be effectively evaluated and improved by using the traditional indicators. Furthermore, a new classification for business process-oriented creativity is proposed. In addition, the paper presents the concept of BPM system divided into modules, created on the basis of new process classification.

**Keywords:** creative process, business process, creativity, BPM system.