

## Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: stanislaw.nowosielski@ue.wroc.pl

---

## PROCESY I PROJEKTY W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ ORGANIZACYJNĄ

---

## PROCESSES AND PROJECTS IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

---

DOI: 10.15611/pn.2017.463.06

**Streszczenie:** Zmiany w organizacji są odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz jej wnętrzu. Dotyczą procesów gospodarczych, oraz produktów jako efektów tych procesów, ale także struktur, zasobów, w tym ludzi i relacji. Zmianom podlegają też same projekty, które służą przede wszystkim jako narzędzie wprowadzania tych zmian. Dlatego wiedza o zarządzaniu projektami, w połączeniu z wiedzą o zarządzaniu procesami i zarządzaniu zmianami należy do współczesnych kompetencji kluczowych menedżera. Celem artykułu jest wskazanie wspólnych płaszczyzn koncepcji zarządzania projektami i procesami oraz elementów różnicujących, a także przedstawienie możliwych sposobów ich integratywnego ujmowania, m.in. poprzez różne sposoby koordynowania decyzji i działań, we wprowadzaniu zmian organizacyjnych. Skupiono się przy tym na procesach gospodarczych jako przedmiocie zmian. W przygotowaniu artykułu, który ma charakter przeglądowy, wykorzystano metody krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz obserwacji biernej. Z rozważań prowadzonych w artykule wynika, że w praktyce, bardziej aniżeli w teorii, podejmuje się próby całościowego ujmowania zarządzania projektami i procesami we wprowadzaniu zmian organizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** procesy, projekty, zmiana organizacyjna, zarządzanie.

**Summary:** Changes in the organization are the response to changes in the environment and its interior. They are related to business processes, and products, as the effects of these processes, but also the structures, resources, including people and relationships. These changes are subject to the projects, which serve mainly as a tool for making these changes. Therefore, the knowledge of project management, combined with knowledge of process management and change management is one of the key competences of a modern manager. The aim of the article is not only to identify common denominators of the project management and processes concept and elements of differentiation, but also to present possible ways of the integrative recognition, including variety of ways of decisions and actions coordination in the implementation of organizational changes. The focus here is on economic processes as the subject of change. In preparing this article, which is a review, we used the method of critical analysis of literature and passive observation. From the considerations in the article it is apparent that, more in practice than in theory, attempts are made to the overall project management and accounting processes in the implementation of the organizational changes.

**Keywords:** processes, projects, organizational change, management.

## 1. Wstęp

Zmiany występujące w otoczeniu każdej organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji) i powstające w jej wnętrzu wymuszają na niej konieczność dostosowania się do panujących warunków. Może to oznaczać potrzebę wprowadzania zmian w organizacji, a przedmiotem tych zmian mogą być najogólniej rzeczy (produkty, funkcje i struktury) oraz osoby (pracownicy i kierownicy, a konkretnie ich umiejętności, postawy i zachowania, a także relacje między nimi). Szczególnym rodzajem zmian są zmiany organizacyjne<sup>1</sup>, a ich przedmiotem mogą być też procesy gospodarcze organizacji. To właśnie w wyniku realizacji procesów organizacji nie tylko powstają przychody i koszty, które kształtują jej wyniki finansowe, ale tworzy się wartość dodana dla klientów. Stąd tak duża waga procesów jako przedmiotu zmian.

Do wprowadzania zmian, także w procesach gospodarczych, organizacja może wykorzystać proste rozwiązania doskonalące stan obecny, realizowane przez pojedynczych pracowników, lub tworzone zespoły pracowników, w bieżącej działalności, lub też zarządzanie przez projekty<sup>2</sup>, wykorzystywane do wprowadzania złożonych zmian, często zaprogramowanych w strategii organizacji. Zauważyć też trzeba, że problematyka projektów i procesów jest w określonym zakresie wspólna, wzajemnie się uzupełniająca, a pomimo tego ciągle jeszcze w literaturze przedmiotu, ale także w praktyce, zagadnienia dotyczące procesów i projektów traktuje się rozłącznie. W konsekwencji takiego podejścia na stykach dyscyplin (koncepcji) zarządzania projektami i zarządzania procesami powstają konflikty i nieporozumienia, co zmniejsza efekty wprowadzania zmian, a w konsekwencji obniża sprawność realizacji procesów i zadowolenie klientów (wewnętrznych i zewnętrznych). Następuje utrata możliwych efektów synergii<sup>3</sup>, które mogłyby powstać, gdyby realizowane było podejście całościowe, integrujące różne, nie tylko te wymienione, koncepcje i metody zaangażowane w dokonywanie zmian w procesach gospodarczych organizacji. W artykule wskazane zostaną podobieństwa i różnice koncepcji zarządzania projektami i procesami oraz konsekwencje rozłącznego ich traktowania we wprowadzaniu zmian w procesach

---

<sup>1</sup> Zmiana organizacyjna jest szczególnym przypadkiem zmiany w organizacji i dotyczy – w wąskim znaczeniu – samej funkcji organizowania (np. w wypadku procesów gospodarczych oznacza m.in. (prze)projektowanie mapy procesów organizacji, (prze)modelowanie procesów), lub – w szerszym znaczeniu – innych funkcji zarządzania, tj. planowania, motywowania i kontrolowania (np. wprowadzenie innych niż dotychczas narzędzi realizacji tych funkcji), także w ich łącznym ujęciu. Wówczas też można mówić o zmianie zarządczej.

<sup>2</sup> Interesujące nas koncepcje zarządzania (zarządzanie projektami, zarządzanie procesami czy zarządzanie zmianami) są wdrażane w przedsiębiorstwach również z pomocą projektów. Dodać trzeba, że samo zarządzanie projektami może być też przedmiotem zmian.

<sup>3</sup> Potrzeba integracji zarządzania wynika z dążenia organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) do zastosowania zasady synergii. Zasada synergii sprowadza się do doprowadzenia do takiego współdziałania różnych koncepcji zarządzania organizacją, aby rezultat tego współdziałania był lepszy i osiągnięty mniejszymi nakładami w stosunku do skuteczności i efektywności systemu zarządzania, osiągniętych w wyniku niezależnego działania tych koncepcji.

organizacji. Przedstawione zostaną także możliwe sposoby ich łącznego ujmowania (współdziałania), poprzez różne sposoby koordynowania działań<sup>4</sup>.

## 2. Zmiany w organizacji jako przedmiot zainteresowania różnych koncepcji zarządzania

Współcześnie w organizacjach (przedsiębiorstwach, instytucjach) zachodzą nieustanne zmiany, w odpowiedzi na postępującą globalizację, rosnące i indywidualizujące się wymagania klientów, a także wzrastającą konkurencję. Zmiany te mogą mieć charakter techniczno-technologiczny, ekonomiczny, organizacyjny, personalny i informacyjny. W szczególności zmiany organizacyjne mogą dotyczyć systemu (struktury) zarządzania przedsiębiorstwem (instytucją), procesów (produkcyjnych, logistycznych, biurowych), zasobów rzeczowych i osobowych (ludzi, zadań im przydzielonych, postaw, kompetencji i relacji między nimi), czy też kultury organizacyjnej. Zmianą organizacyjną jest każda istotna modyfikacja jakiegokolwiek części organizacji, która może być wywołana siłami (czynnikami) działającymi wewnątrz lub poza przedsiębiorstwem, przy czym siły wewnętrzne mogą być też odbiciem czynników zewnętrznych [Griffin 1996, s. 393, 413]. Zmianę określa się również mianem przeobrażenia, dostosowania, transformacji, przemiany, przebudowy, ewolucji czy rewolucji<sup>5</sup>. Zmiany organizacyjne różnią się zakresem i skalą działania, a także szczeblem organizacji, którego dotyczą. Celem dużych (radykalnych i stopniowych) zmian, o charakterze strategicznym, jest wzrost konkurencyjności organizacji poprzez zmiany jej sposobu działania, produktów, technologii, rynków czy kultury. Na poziomie operacyjnym mniejsze zmiany dotyczą części organizacji (jednego działu, wydziału, kanału dystrybucji), które często mogą być elementem szerszych programów strategicznych, ale też mogą wynikać z bieżących potrzeb (audytu, samooceny, operatywnej analizy odchyłeń itp.). Zmiany mogą mieć charakter planowany i nieplanowany. Do procesu zmiany planowej włącza się również dążenie do ciągłego doskonalenia, co jest ujęte w koncepcji *Organization Development* (OD). OD jest przy tym rozumiane jako wszechstronne działanie na rzecz zwiększenia zdolności organizacji do radzenia sobie z otoczeniem i do rozwiązywania problemów. Doskonalenie organizacji zajmuje się zmianą postaw, sposobu postrzegania (percepcji), zachowań i oczekiwań [Griffin 1996, s. 406]. W szczególnym przypadku chodzi zatem o tzw. zmianę doskonalącą, z czym związane jest w naturalny sposób zarządzanie jakością. Jak z tego widać, zmiany organizacyjne, w tym o charakterze doskonalącym, mogą dotyczyć każdego obszaru (aspektu) organizacji

---

<sup>4</sup> Koordynowanie jest tu traktowane jako uporządkowanie współdziałania różnych elementów w osiągnięciu celów. Jest to zsynchronizowanie działań cząstkowych w czasie i przestrzeni. Synchronizacja jest koordynacją w czasie kilku (co najmniej dwóch) zjawisk, procesów. Jest to dążenie do równoległego, niezależnego przebiegu, skoordynowanego w czasie, lub do jednoczesnego ich zakończenia.

<sup>5</sup> Szeroki zakres pojęć z dziedziny zarządzania organizacją, wykorzystujących idee zmiany przedstawiono w [Osbert-Pociecha 2011, s. 27].

i funkcjonowania przedsiębiorstwa, w wymiarze strategicznym i operacyjnym. Istotne jest przy tym, że wprowadzenie określonej zmiany w jednym obszarze może wywołać, i z reguły wywołuje, potrzebę zmian (skutki) w innych obszarach.

W planowanie i przeprowadzenie procesu zmiany w organizacji angażowane są różne koncepcje i metody zarządzania. Zmiany są wpisane w takie koncepcje zarządzania, jak *Total Quality Management (TQM)*<sup>6</sup>, *Lean*<sup>7</sup>, *Business Process Reengineering (BPR)* czy *Business Process Management (BPM)*. Zasadniczą rolę, pod względem ustalania celów organizacji, w tym dotyczących procesów gospodarczych, odgrywa koncepcja *Balanced Scorecard (BSC)*. Wymienione koncepcje nie funkcjonują rozdzielnie, lecz wzajemnie się uzupełniają<sup>8</sup>. Założenia tych koncepcji nadają generalne ramy procesowi zmian, w tym charakter zmian – rewolucyjny (np. BPR) czy ewolucyjny (TQM, *Lean*)<sup>9</sup>, sposób ich wprowadzania, zestaw narzędzi (metod i technik). To, która z tych koncepcji przyjmie w danej organizacji, w określonym czasokresie, nadrzędną rolę, decyduje wcześniejsze ustalenie (wybór) rodzajów i relacji nadrzędności i podrzędności orientacji w zarządzaniu tą organizacją (np. na jakość – TQM i ISO 9000, Six Sigma, na klienta – także TQM, na procesy – BPR, ISO 9000, na zmiany – Lean, BPR). Trzeba tu jednak odnotować występowanie zjawiska rywalizacji i komplementarności w relacjach między orientacjami, co niewątpliwie utrudnia ich konfigurację [Lichtarski 2015, s. 50]<sup>10</sup>. O ile jednak wymienione koncepcje wyznaczają ogólne ramy, to szczegółami wprowadzania zmian zajmują się uniwersalne koncepcje zarządzania, takie jak zarządzanie zmianami (*Change Management*), projektami (*Project Management*), procesami (*Process Management*) czy zarządzanie jakością (*Quality Management*).

Jak widać, wprowadzanie zmian organizacyjnych jest powiązane z bardzo wieloma różnymi koncepcjami i metodami, a ich łączne uwzględnianie, dla ewentualnego wyzwolenia

---

<sup>6</sup> Dla wdrażania tej koncepcji opracowano model *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Szczegóły na stronie <http://www.efqm.org>.

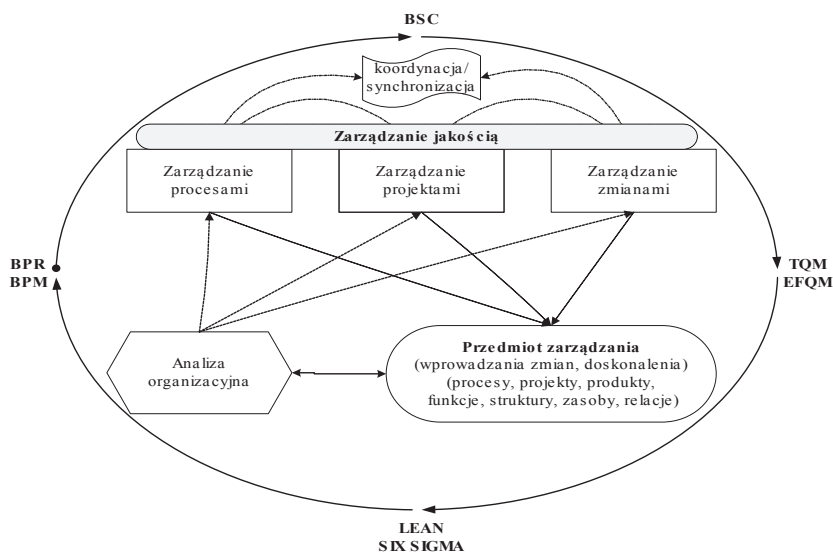
<sup>7</sup> Koncepcja *Lean* występuje często w powiązaniu z koncepcją *Six Sigma*. W wielu organizacjach zarządzanie projektami jest prowadzone w systemie zarządzania jakością. Projekty ukierunkowane na modelowanie i doskonalenie procesów wykorzystują metodyki koncepcji *Six Sigma*. Ciągłemu doskonaleniu istniejących procesów i/lub produktów służy wieloetapowa metoda *DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control)*. W jej ramach ustala się różne etapy (fazy) projektu i wskazuje także specjalistyczne narzędzia w odpowiednim etapie tej metody, będącym jednocześnie fazą projektu usprawniającego.

<sup>8</sup> Szerszy opis tych powiązań znajduje się w [Schmutte 2007, s. 384–393]. W praktyce połączenie koncepcji EFQM, *Balanced Scorecard* i *Six Sigma* umożliwia skuteczne sterowanie procesami zmian organizacyjnych.

<sup>9</sup> Koncepcja BPR zakłada podejście rewolucyjne (radykalne i szybkie zmiany), koncepcja *Lean Management* natomiast – podejście ewolucyjne (mniej radykalne, powolne i systematyczne wprowadzanie zmian).

<sup>10</sup> Dostrzega się także chwilową koncentrację organizacji na zastosowaniu wybranej orientacji, co powoduje odsunięcie na dalszy plan pozostałych zagadnień i w rezultacie osiąganie gorszych efektów [Tabaszewska 2005, s. 23]. Zmianom podlegają zatem systemy zarządzania, a w nim także koncepcje zarządzania (ich rodzaje), stosowane w organizacji, i charakter relacji między nimi, a takie zmiany organizacyjne powinny być ujęte w program projektów, ze względu na ich kompleksowy, a przy tym strategiczny charakter.

efektów synergii, wymaga poszukiwania nie tylko wzajemnych relacji w układzie pionowym i poziomym, lecz także wspólnych płaszczyzn, jak też elementów je różnicujących<sup>11</sup>. Wzajemne, ideowe związki koncepcji oraz z przedmiotem zmian pokazano na rys. 1.



**Rys. 1.** Ideowy schemat powiązań różnych koncepcji zarządzania we wprowadzaniu zmian w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany mogą być przeprowadzone w formie prostych usprawnień, zespołowo i nawet jednoosobowo. Zwykle jednak za zaplanowanie i wdrożenie zmiany odpowiedzialne są wieloosobowe zespoły, łączące różne obszary funkcjonalne, w formie projektu międzyfunkcjonalnego. Zarządzanie projektami jest jednym z najlepszych narzędzi do planowania i wdrażania zmian w krótkim horyzoncie czasowym, ale jednocześnie niosącym ze sobą duży stopień ryzyka związany właśnie z zespołowym charakterem tej metody. Wprowadzanie zmian organizacyjnych może mieć miejsce w ramach zarządzania procesami, z wykorzystaniem zarówno prostych usprawnień (z pomocą np. metody *kaizen*<sup>12</sup>), jak i projektów.

<sup>11</sup> J.M. Lichtarski zauważa, że poszczególne koncepcje wydają się uzupełniać i wzmacniać, co nie oznacza jednak konieczności ich jednoczesnego stosowania, szczególnie przy bardzo ograniczonych zasobach. Trudno również układać trwałe relacje między nimi, raczej bardziej odpowiednie jest zastosowanie podejścia sytuacyjnego, uwzględniającego konkretne okoliczności [Lichtarski 2005, s. 19–20].

<sup>12</sup> K. Lisiecka i D. Jarłaczyńska podkreślają, że propozycje działań *kaizen* mogą dotyczyć każdego aspektu doskonalenia codziennej pracy. Uważają one, że po zaktywizowaniu struktur operacyjnych przedsiębiorstwa nadszedł czas na zaangażowanie w doskonalenie najwyższego kierownictwa, którego stopień aktywności w działania na rzecz jakości nie jest wysoki i które dotychczas przyjmowało postawę bierną, postawę obserwatora. Dlatego autorki proponują rozwiązania będące odpowiedzią na tę słabość systemów zarządzania wielu organizacji [Lisiecka, Jarłaczyńska 2010, s. 153].

Jednak w wielu sytuacjach i coraz częściej nie wystarcza samo zarządzanie procesami, szczególnie ze względu na mnogość i wagę zmian realizowanych w danym czasie, a właściwym sposobem radzenia sobie ze złożonymi zmianami i towarzyszącymi im problemami, często niepowtarzalnymi, jest właśnie wprowadzenie zarządzania projektami, w tym programem projektów. Powyższe zalecenie dość prosto zostało wyrażone następującymi słowami: „Zarządzanie projektami jest konieczne, ponieważ przed organizacją stają takie zadania, które tylko z pomocą zarządzania projektami mogą być efektywnie rozwiązane” [Heintel, Krainz 2000]. Szczególnymi powodami stosowania projektów w organizacji są wzrost złożoności, zmienności i dynamiki otoczenia oraz rosnąca (hiper)konkurencja, a szczególnie indywidualizacja wymagań klientów, co sprawia, że współcześnie w organizacjach standardowa działalność operacyjna (zorientowana na procesy) jest (a nawet musi być) uzupełniana (czy też zastępowana) przez różnego rodzaju indywidualne przedsięwzięcia, które mają cechy projektów. W tym wszystkim istotna jest rola koncepcji zarządzania zmianami, która tworzy metodyczne ramy postępowania dla racjonalnego wprowadzania zmian i pełni rolę koordynacyjną względem pozostałych dyscyplin. Jak stwierdza Osbert-Pociecha, w zarządzaniu zmianą w szczególny sposób daje o sobie znać umiejętność integrowania działań o różnym charakterze (zakresie), różnych narzędzi i umiejętności. Wymaga ono opanowania zarówno tzw. twardych podejść (orientacji) i narzędzi zarządzania, jak i – równolegle – tzw. miękkich (społecznych) podejść i związanych z nimi narzędzi [Osbert-Pociecha 2011, s. 53].

### 3. Zarządzanie zmianami organizacyjnymi

Zarządzanie zmianami doczekało się już bardzo wielu definicji, o różnym stopniu złożoności i komunikatywności. Najogólniej jest ono przejściem od „starego” do „nowego”, nazywanym procesem wprowadzania zmiany<sup>13</sup>, w ramach którego niezbędne jest łączne wykorzystanie funkcji zarządzania, jak i osób (grup osób) realizujących te funkcje, aby proces ten zakończył się sukcesem. Zarządzanie zmianami o charakterze organizacyjnym dotyczy przy tym nie tylko zmian strategii, struktur, procesów czy zasobów („twardych” elementów organizacji), ale także zawsze zmian ludzi, ich wartości, wzorów myślenia i form zachowań („miękkich” elementów). W literaturze istnieje daleko idąca zgodność co do tego, że włączenie wszystkich pracowników w proces zmian jest najważniejszym czynnikiem sukcesu dla zmian w przedsiębiorstwie. Wola i umiejętność zmian nie są tylko sprawą najwyższego kierownictwa, choć akceptacja i przewodzenie zmianom jest jednym z kluczowych sukcesów w tym zakresie, ale muszą być stałą częścią świadomości konieczności zmian u wszystkich interesariuszy organizacji (przedsiębiorstwa czy instytucji), w tym u kierowników i pracowników. Bardzo ważne jest przy tym budowanie i odtwierzanie tzw. zdolności organizacji do wprowadzania zmian, jako określonych jej

---

<sup>13</sup> Strukturę procesu zmiany opisuje m.in. R.W. Griffin [1996, s. 397]. Przegląd propozycji modelowego ujęcia procesu zmiany przedstawia G. Osbert-Pociecha [2011, s. 45–53].

umiejętności do odpowiadania na impulsy z otoczenia organizacji bądź jej wnętrza [Osbert-Pociecha 2011, s. 73]. Nie mniej ważna jest także komunikacja w procesie zmian w organizacji, jako narzędzie nie tylko informowania, ale też włączania zainteresowanych w różne aktywności związane z wprowadzaniem zmian.

Nie wnikając w szczegóły zarządzania zmianami organizacyjnymi, które są już dobrze opisane w literaturze przedmiotu, należy zauważyć, że proces wprowadzania zmian organizacyjnych jest niczym innym jak typowym procesem gospodarczym (o charakterze zarządczym), którym trzeba także zarządzać. Proces taki można rozpatrywać dla dwóch sytuacji:

1. Gdy zmiana jest impulsem do uruchomienia projektu (np. wystąpienie poważnej niesprawności w procesie) oraz

2. Gdy zmiana występuje w trakcie realizacji już uruchomionego projektu.

W obu wypadkach ważna jest umiejętność radzenia sobie ze zmianami. Odnosnie do drugiej sytuacji, w istniejącej rzeczywistości zmiany w planie projektu są praktycznie nieuniknione, a sposoby radzenia sobie z nimi są przedstawione w literaturze przedmiotu<sup>14</sup>. Do zarządzania zmianami w trakcie trwania projektu można podchodzić na różne sposoby. Część metodyk zarządzania projektami ma wypracowane zasady zarządzania zmianami jako jeden z elementów metodyki, a celem jest zachowanie kontroli nad projektem w każdym momencie jego trwania, a także utrzymywanie jego spójności i integralności oraz jakości. Jest to tzw. proaktywna integracja (scalanie) zarządzania zmianą i zarządzania projektami. W innej sytuacji, gdy ma miejsce reaktywna integracja (wprowadzenie) zarządzania zmianami do zarządzania projektami, zwykle stosowana wtedy, gdy projekt jest już wdrażany i – nieprzewidziane wcześniej – problemy i bariery ludzkie stawiają pod znakiem zapytania jego sukces. W tym przypadku proces zarządzania zmianą jest rozpoczynany *ad hoc*, a jego instrumenty służą do rozwiązania (wylimitowania) zaistniałych problemów [Zarządzanie zmianami... 2009].

Problematyka zarządzania zmianami jest coraz bardziej doceniana przez praktyków. Jak zauważa A. Obrok-Skrzynecka, dyrektor komunikacji wewnętrznej i kultury organizacyjnej Orange Polska, umiejętne zarządzanie zmianą jest kluczowe w każdym projekcie, ale szczególnie w tych, które naruszają obecne status quo tak z punktu widzenia konstrukcji organizacji, jak i z punktu widzenia pracownika, którego ta zmiana dotyka. Chęć wdrożenia np. zarządzania procesowego może oznaczać konieczność zmiany struktury organizacyjnej, zmiany ról i odpowiedzialności. Kluczowa staje się nie tyle sama komunikacja, co kompleksowe zarządzanie zmianą: zrozumienie przez zespół projektowy obecnego stanu organizacji, powiązań z innymi projektami, motywów i potrzeb interesariuszy, a potem dokładne zaplanowanie komunikacji i umiejętne zaangażowanie kluczowych osób, czyniąc z nich jego ambasadorów<sup>15</sup>.

Jak z tego widać, sukces zarządzania zmianami zależy od zarządzania projektami, zarządzania procesami, komunikacji oraz zarządzania organizacją. W każdej z tych

---

<sup>14</sup> Np. J.D. Frame opisuje w swojej książce zarządzanie zmianą w planie realizowanym na bazie kontraktu [Frame 2001, s. 199–200].

<sup>15</sup> <http://procesowcy.pl/BadanieDojrzalosciProcesowej2016.pdf>.

dyscyplin można wskazać kluczowe czynniki sukcesu w odniesieniu do wprowadzania zmiany. I tak identyfikacja czynników wpływających na proces zarządzania projektami i rozpoznanie krytycznych czynników sukcesu projektu zmniejsza ryzyko wprowadzenia zmian w organizacji [Spalek 2004, s. 8].

#### 4. Zarządzanie procesami jako koncepcja wprowadzania zmian w procesach gospodarczych

Wprowadzanie zmian w procesach gospodarczych jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania procesami. Zmiany takie mogą odbywać się w drodze ich okresowej transformacji (poprzez restrukturyzację, zwaną też reengineeringiem, oraz optymalizację procesów), a także w ramach ciągłego doskonalenia procesów (m.in. poprzez wykorzystanie metody *kaizen*) [Becker 2008, s. 20 i n.]. W przeciwieństwie do restrukturyzacji, gdzie dochodzi do radykalnych (drastycznych) zmian w zakresie procesów (projektowania nowych, przeprojektowania obecnych procesów lub outsourcingu procesów), optymalizacja procesu, w ramach transformacji, skupia się na zasadniczej poprawie (usprawnianiu)<sup>16</sup> istniejących procesów, biorąc pod uwagę różne kryteria<sup>17</sup>, przez co ten sposób jest mniej radykalny. Optymalizacja procesów gospodarczych, oparta na założeniach strategicznych, wymaga uruchomienia dużych projektów<sup>18</sup>, związanych z usprawnianiem procesów kluczowych dla organizacji. Te projekty mają bardziej charakter interfunkcyjny (a nawet interorganizacyjny) aniżeli wewnątrzfunkcyjny, a ich celem istotna poprawa skuteczności i efektywności procesów. Do ich realizacji są powoływane interdyscyplinarne zespoły projektowe, składające się z pracowników różnych komórek przedsiębiorstwa (działów, wydziałów).

Z kolei wprowadzanie zmian w procesach (ciągłe doskonalenie procesów), które ma miejsce w trakcie bieżącego sterowania istniejącymi procesami (procesami cząstkowymi, czynnościami), sprowadza się jedynie do usprawnienia (stanu lub przebiegu)

---

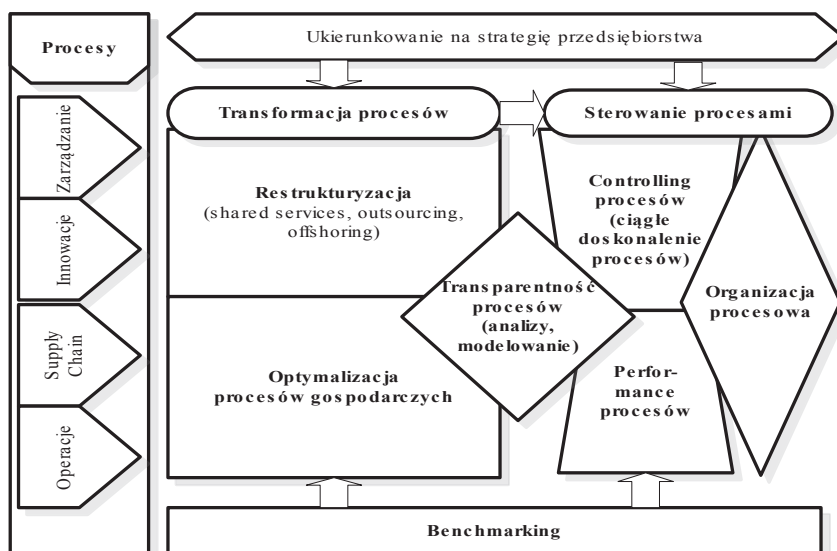
<sup>16</sup> W literaturze przedmiotu, ale częściej w praktyce, usprawnianie procesów jest bezkrytycznie zastępowane pojęciem „optymalizacja procesów”. Tymczasem nie każde usprawnianie ma charakter optymalizacyjny, natomiast każda optymalizacja procesu w zasadzie jest jego usprawnieniem. Optymalizacja zawsze jest wyborem najlepszego rozwiązania, z wielu możliwych, z punktu widzenia przyjętego kryterium

<sup>17</sup> Celem optymalizacji procesów, dokonywanej w zespołach projektowych, powinna być zmiana („na lepsze”) wybranych parametrów tych procesów (np. czasu, jakości, kosztów i elastyczności, zadowolenia klientów), uwzględniając pozostałe jako ograniczenia. Trzeba też pamiętać, że między tymi wielkościami zachodzą ścisłe związki, nie zawsze jednokierunkowe, co znacznie komplikuje procedury optymalizacyjne. Dlatego tak ważne jest prawidłowe określenie celów procesów oraz celów dokonywania zmian (optymalizacji i doskonalenia procesów). Zmieniające się w czasie cele mogą prowadzić też do zmian w procesach.

<sup>18</sup> Ze względu na charakter impulsu projekty można dzielić na reaktywne, czyli nadążające za zaistniałymi zmianami w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, oraz proaktywne, czyli wyprzedzające takie zmiany. Reaktywnie inicjuje się projekty związane z procesami gospodarczymi w odpowiedzi na rozwój (zmiany na) rynku, nowe technologie, nowe pomysły na produkty, rosnącą konkurencję, zmieniające się prawo i przepisy wewnętrzne lub wymagania klientów. Z kolei proaktywne, innowacyjne idee dla projektów powstają z potrzeby optymalizacji i doskonalenia procesów gospodarczych w przewidywaniu przyszłych zmian i związanych z tym problemów.



istniejącego już procesu. Podstawą działań usprawniających są zidentyfikowane w bieżącej działalności, w ramach analizy stanu obecnego (controllingu), słabe strony procesu. Tu wystarczy zespół procesowy, podporządkowany menedżerowi (właścicielowi) procesu. Jeśli jednak okaże się, że ciągle usprawnianie procesów nie jest wystarczające, a konieczne są bardziej radykalne zmiany procesów, przekraczające kompetencje i uprawnienia tych organów, tworzony jest wówczas projekt systemowy. Miejsce tych dwóch form wprowadzania zmian do procesów na tle kompleksowego systemu zarządzania procesami przedstawiono na rys. 2.



**Rys. 2.** Optymalizacja i ciągłe doskonalenie procesów na tle koncepcji zarządzania procesami, stosowanej w firmie konsultingowej Horvath & Partners

Źródło: [Horvath & Partners 2005, s. 19].

Przedmiotem zmian transformacyjnych są z reguły procesy kluczowe organizacji, ale także cała architektura procesów, i to zarówno w odniesieniu do określonych podmiotów – ogniw łańcucha dostaw – jak i całego łańcucha<sup>19</sup>. Z kolei zmiany wprowadzane w ramach ciągłego doskonalenia dotyczą pojedynczych procesów i/lub ich wybranych czynności.

<sup>19</sup> Wspomnieć należy także o ilościowych i jakościowych narzędziach (metodach) służących optymalizacji i ciągłemu doskonaleniu procesów. Na potrzeby zarządzania procesami gospodarczymi wychodzącymi poza granice (obręb) przedsiębiorstwa opracowano model referencyjny SCOR (*Supply Chain Operations Reference*). Z kolei narzędziem wspierającym optymalizowanie procesów w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa może być model referencyjny ARIS (*Architecture of Integrated Information System*). Nie do przecenienia jest też znaczenie technik informatycznych, szczególnie zintegrowanych systemów informatycznych dla rozwiązywania problemów optymalizacyjnych związanych z procesami.

## 5. Procesy i projekty – różnice, podobieństwa i relacje

Jak widać z powyższych rozważań, „procesy” i „projekty” współistnieją w zarządzaniu procesami, gdy wprowadza się zmiany (radykalne i doskonalące) w procesach. To, co łączy procesy z projektami, to zmiana w procesach, której profesjonalne wprowadzenie wymaga wspólnego wykorzystania zasad i narzędzi zarządzania projektami, procesami i zarządzania zmianami. Wymienione terminy „procesy” i „projekty” i związane z nimi dyscypliny zarządzania wykazują liczne podobieństwa, ale także posiadają istotne różnice. Jeśli chodzi o różnice, to procesy stanowią rutynowe i powtarzalne działania<sup>20</sup>, o niewielkim poziomie ryzyka. Projekty są natomiast określane jako jednorazowe przedsięwzięcia, zawierające elementy nowości i ryzyka. Projekty są jednak dużo bardziej ryzykowne od procesów, poprzez swoją unikatowość. O ile procesy preferują stabilność, to projekty są ukierunkowane na zmiany. Kolejna ważna różnica to odpowiedzialność osoby kierującej. Kierownik projektu odpowiada za wykonanie projektu w założonym czasie, budżecie i zakresie. Prace projektowe są zazwyczaj złożone, przez co często wykonuje je kilka osób niebędących podwładnymi osoby kierującej projektem. W przypadku procesów odpowiedzialność menedżera procesu jest podobna jak kierownika projektu, przy czym wykonywane prace są proste i powtarzalne. W konsekwencji w zarządzaniu projektami chodzi o planowanie, sterowanie i kontrolę jednorazowego przedsięwzięcia, a zarządzanie procesami zajmuje się planowaniem, sterowaniem i kontrolą powtarzających się zadań. Jak z powyższego widać, między projektami a procesami istnieje wiele różnic. Najważniejsze z nich to unikatowość projektu oraz powtarzalność procesu<sup>21</sup>, a także ponoszone w ich wyniku ryzyko.

Zarządzanie projektami i zarządzanie procesami brzmią nie tylko bardzo podobnie, ale mają też wiele wspólnego w ich zastosowaniu [Feddern 2014]. Procesy i projekty są wykonywane przez ludzi, determinowane przez ograniczone zasoby oraz planowane i kontrolowane. W szczególności w zarządzaniu zarówno projektami, jak i procesami ustala się cele, które z reguły wyprowadza się ze strategii przedsiębiorstwa. W obu

---

<sup>20</sup> W niektórych sytuacjach istnieje też „cienka” granica między klasycznymi procesami a procesami przypominającymi swymi charakterystykami projekty. Np. wśród procesów makroprocesu „Rozwój produktu” pojawiają się takie, których przebiegu nie można przewidzieć. Na tej podstawie w literaturze rozróżnia się procesy definiowalne i procesy empiryczne. Procesy definiowalne to takie, które można powtarzać, a ich wynik jest przewidywalny, co umożliwia ich automatyzację. Natomiast procesy empiryczne to takie, których wynik jest nieokreślony, a możliwość wystąpienia w nich nieprzewidywalnych sytuacji jest wysoka. W przypadku procesów definiowalnych duży nacisk kładzie się na planowanie i na początku projektu można określić wszystkie możliwe warianty. Natomiast w przypadku procesów empirycznych planowanie jest bardzo zgrubne i zawężone do wytyczenia ogólnego kierunku [Ćwiklicki, Jabłoński, Włodarek 2010, s. 11–12].

<sup>21</sup> Projekty i procesy różni powtarzalność działań: w projektach jest niewielka lub żadna, gdy tymczasem w procesach – średnia, duża i bardzo duża. Podobna jest natomiast złożoność działań: zarówno projekty, jak i procesy cechuje średni, duży i bardzo duży stopień skomplikowania [Trocki (red.) 2012, s. 44].

wypadkach czynności są planowane i kontrolowane, a „wejście” transformowane w „wyjście”, dla zrealizowania ustalonego celu. W obu koncepcjach stosuje się tzw. magiczny trójkąt (czas, jakość, koszt), wskazujący na wzajemne powiązania (zależności) atrybutów (potencjalnych celów) procesu czy projektu oraz pokazujący możliwość prowadzenia wielokryterialnej optymalizacji rozwiązań. W obu dyscyplinach obowiązuje ponadfunkcjonalne (ponadwydziałowe) podejście (choć mają także miejsce procesy i projekty wewnątrz poszczególnych funkcji oraz komórek organizacyjnych). Jeśli w organizacji występuje struktura funkcjonalna, a zdarza się to często w praktyce, to zarówno projekty, jak i procesy są realizowane horyzontalnie względem wertykalnej struktury funkcjonalnej przedsiębiorstwa. Otrzymują one wsparcie zasobowe (w tym pracowników) z komórek funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Przyjmuje się też, że istnieje uregulowana współpraca projektów i procesów z komórkami organizacji funkcjonalnej, co wymaga zdefiniowania ról kierowniczych i wykonawczych oraz przypisania zadań, kompetencji i odpowiedzialności<sup>22</sup>. Takie same są także podstawy metodyczne zarządzania projektami i zarządzania procesami. Podejście procesowe, jako generalna podstawa teoretyczna, jest wspólne dla obu koncepcji. Wspólne są również podejście systemowe, problemowe i decyzyjne, a także wiele metod i technik zarządzania (m.in. schematy procesów, wykresy: Ischikawy, Gantta, sieciowe)<sup>23</sup>.

Projekty organizacyjne służą wprowadzaniu zmian w organizacji na różnych poziomach zarządzania. Projekt ze swoimi trzema elementami: czasem, budżetem i zakresem (celem), staje się doskonałym narzędziem przełożenia strategii na działanie [Trocki, Sońta-Drączkowska (red.) 2009, s. 15–16]. Obecnie w przedsiębiorstwach prawie wszystkich branż dostrzega się, że projekty są nośnikami zmian, innowacji oraz operacjonalizacji strategii [Sońta-Drączkowska 2012, s. 19].

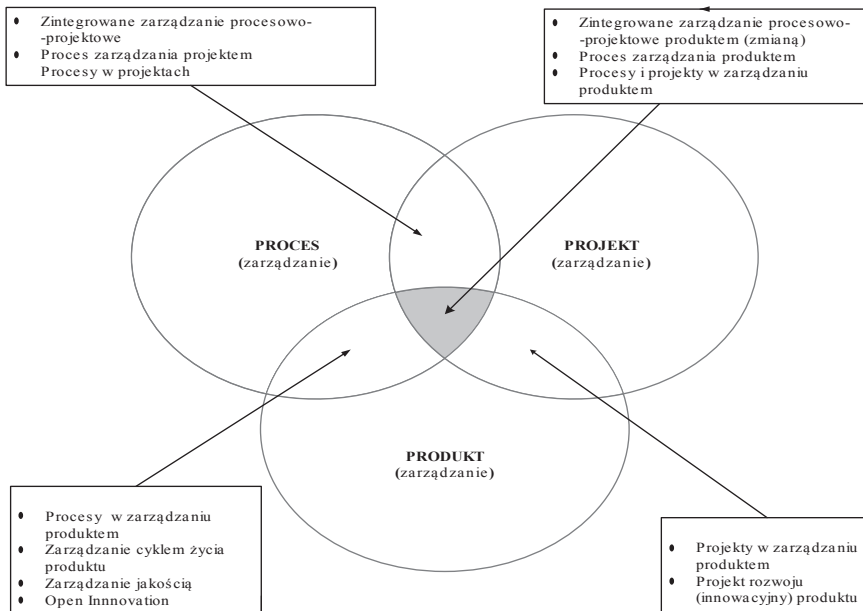
W szczególności w odniesieniu do procesów gospodarczych wykorzystuje się projekty w procesie wdrażania założeń (modyfikacji) strategii do modelu procesowego przedsiębiorstwa i jego procesów gospodarczych (*process follows strategy*) [Feddern 2014]. Trzeba przy tym ustalić, w których konkretnie procesach takie zmiany będą wprowadzane, a wprowadzenie wytycznych strategicznych w procesy i struktury, z pomocą projektu, musi być zrealizowane w sposób trwały. Związki projektów i procesów widać także wtedy, gdy tylko niektóre z czynności procesów kluczowych dla przedsiębiorstwa są realizowane z pomocą projektów. Sztandarowym przykładem (makro)procesu, w którym łączy się czynności o charakterze procesowym i projektowym, jest proces rozwoju produktu. W jego przebiegu, *najczęściej w określonym etapie, jest inicjowany projekt dla opracowania koncepcji konkretnego produktu.*

---

<sup>22</sup> Brak w praktyce jednoznacznych uregulowań w tej materii jest jedną z ważniejszych przyczyn niepowodzenia wielu projektów, ale także niesprawnego działania procesów gospodarczych.

<sup>23</sup> Szerzej o tych kwestiach w [Trocki (red.) 2011, s. 9 i n.]. Z punktu widzenia zarządzania projektami proces jest więc modelem postępowania w odniesieniu do czynności powtarzalnych. W ramach projektu przebiegają procesy, a każdy projekt powinien być traktowany jako jednorazowy proces. Z drugiej strony, wszystkie metody zarządzania projektem mają również zastosowanie w zarządzaniu procesami [<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/prozess> (15.08.2016)].

Postęp prac w takim projekcie jest dostosowany do wymagań modelowanego procesu kluczowego. Wówczas też istnieją obszary wspólne zarządzania procesem, projektem i produktem, co przedstawiono na rys. 3.



**Rys. 3.** Elementy wspólne dla zarządzania procesem, projektem i produktem

Źródło: [Hagen 2008, s. 10].

W praktyce przedsiębiorstw zorientowanych na projekty (wewnętrzne i zewnętrzne) procesy coraz częściej współlistnieją z projektami. W przedsiębiorstwach produkujących pod potrzeby klientów (tzw. produkcja na zamówienie) często mają miejsce formy mieszane, gdy niektóre z procesów, stanowiących fragmenty realizacji (makro) procesu zamówienia klienta, wymagają uruchomienia projektu (np. w przypadku montażu wyrobu na zamówienie, przy jednoczesnej produkcji części według rutynowych powtarzalnych czynności, czyli procesów). Jeśli „ingerencja” klienta sięga „głębiej” w proces wytwórczy, to w konkretnej organizacji możliwe jest nawet „przejsię” od zarządzania procesowego do projektowego, jeżeli takie zachowania klienta będą miały charakter trwały. Stąd możliwe nie tylko współlistnienie, ale też współdziałanie procesów i projektów w tym samym czasie w jednej organizacji, ale w różnym zakresie.

Oprócz strategicznego obszaru zastosowania projektów do obsługi procesów, projekty są również uruchamiane w bieżącej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, w ramach zarządzania procesami, o czym była już mowa wcześniej. Operatywne zarządzanie procesami oferuje możliwość wykorzystania projektów w różnych miejscach. I tak występujące zakłócenia procesu mogą, dla ich usunięcia lub chociażby

zminimalizowania, wymagać projektu optymalizacyjnego. Inicjacja projektu może wówczas mieć miejsce w fazie analizy procesu. Podobnie zamiar wprowadzenia nowego procesu, o mniejszej (niestrategicznej) wadze, może stanowić powód do uruchomienia projektu. Realizacja takiego projektu orientuje się wówczas na przebieg i proponowane metody cyklu zarządzania procesami.

Nieco przewrotnie można zatem powiedzieć, że to, co łączy projekty z procesami, to właśnie procesy<sup>24</sup>. W obszarze projektów mamy do czynienia z trzema rodzajami procesów: ogólny model procesowy realizacji projektów zawiera procesy wykonawcze projektu (operacyjne, podstawowe), procesy wspierające projekt oraz procesy zarządcze projektu. Dla każdego z tych procesów można określić model struktury (wzorzec jego przebiegu) powtarzalny w różnych konkretnych projektach [Trocki (red.) 2012, s. 67–68]. Można zatem mówić ogólnie o procesach w projektach (rys. 4). Poza tym w odniesieniu do sfery zarządzania projektem możliwe jest posługiwanie się pojęciami „proces zarządzania projektem” oraz „procesy zarządzania projektami”. Ten pierwszy termin oznacza cykl zarządzania projektem, czyli przebieg procesów zarządczych projektu, a ten drugi – strukturę procesową cyklu zarządzania projektami, w każdej jego fazie. Procesy w projektach doskonalą się, wykorzystując do tego celu zasady i narzędzia zarządzania procesami [Marciszewska, Nowosielski 2011]. Ponadto używa się sposobów wspierających działania usprawniające na drodze uczenia się organizacji poprzez przeglądy projektów, najlepsze praktyki i nauczki (lekcje) z projektów (*lessons learnt*) [Trocki, Sońta-Drażkowska (red) 2009, s. 324 i n.]. Poziomą dojrzałości projektowej<sup>25</sup> mierzy się też jakością procesów projektowych. Określone procesy w projektach, podobnie jak procesy gospodarcze, mogą być poddane standaryzacji, jednak w uzasadnionym wymiarze, aby nie ograniczyć ich niezbędnej elastyczności. Procesy projektowe tworzą zatem wspólną płaszczyznę do zarządzania projektami i zarządzania procesami, a standaryzacja procesów w projektach może znacząco przyczynić się do tego, aby projekty realizowane były szybciej i mniej kosztownie<sup>26</sup>.

Jak zatem widać, procesy biznesowe jako naturalny element organizacji są nie tylko źródłem przychodów i kosztów, pozwalając menedżerom spojrzeć na własną

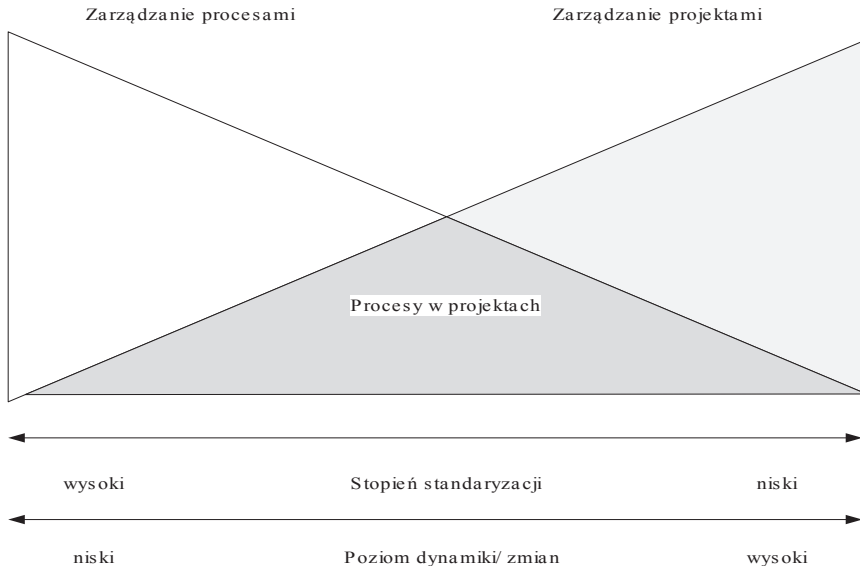
---

<sup>24</sup> W zarządzaniu projektami rozróżnia się projekty „twarde” (obiektami są produkty, budowy, systemy techniczne) i tzw. „miękkie” – projekty procesowe (dotyczące obiektów niematerialnych – procesów i systemów działania) [Trocki (red.) 2012, s. 25].

<sup>25</sup> Zagadnienie dojrzałości projektowej jest ściśle związane z dojrzałością procesową. Projekt, jak już wcześniej wspomniano, można bowiem zdefiniować jako proces o charakterze niepowtarzalnym, o dużym stopniu złożoności. Można więc powiedzieć, że zagadnienie dojrzałości procesowej stanowiło fundament dla opracowania koncepcji dojrzałości projektowej i rozwinięto ją w dojrzałość zarządzania programami i portfelem projektów [Juchniewicz 2012, s. 129–130].

<sup>26</sup> Procesy projektowe są standardowym sposobem działania dla określonych rodzajów projektów, które powtarzają się w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji). Procesy projektowe mają sens szczególnie w takich obszarach, gdzie projekty są powtarzalne. Dla przykładu, w procesie rozwoju produktu proces *Stage-Gate* jest standardowym modelem procesu stosowanym do wprowadzania innowacji produktowych. W procesie rozwoju oprogramowania metoda RUP (*Rational Unified Process*) jest iteracyjną i przyrostową metodyką wytwarzania oprogramowania [Hagen 2009].

organizację z punktu widzenia klienta, ale też – jak to wynika z powyższego – przedmiotem zmiany. Projekty są narzędziem wprowadzania zmian, chociaż same też mogą być przedmiotem zmian. Projekty i programy (celowo powiązane ze sobą projekty) są odpowiedzią na konieczność wdrażania w organizacjach różnych zmian: planowanych i spontanicznych, w przedsiębiorstwach projektowych, jak i procesowych [Sońta-Drączkowska 2012, s. 7].



**Rys. 4.** Standardowe czynności w projektach

Źródło: [Hagen 2009].

Jak z tego widać, co dostrzegają również specjaliści, obie dyscypliny zarządzania wzajemnie się uzupełniają, mogą być w pełni zintegrowane, co stanowić może wkład do zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanego na proces [Feddern 2014]. Brak pełnego współdziałania, w obszarach wspólnych, w różnych sytuacjach, może łatwo prowadzić do rywalizacji o ograniczone zasoby i związanych z tym konfliktów.

## 6. Sposoby zapewnienia współpracy procesów i projektów

Zapewnienie współdziałania (współpracy) procesów i projektów w obszarze wprowadzania zmian w organizacji zarówno w teorii, jak i praktyce<sup>27</sup> nie jest sprawą łatwą

<sup>27</sup> W szkołach wyższych na osobnych przedmiotach przekazuje się studentom wiedzę z tych i innych dyscyplin, nie próbując połączyć tej wiedzy w rozwiązywaniu złożonych problemów. W praktyce wielu firm traktuje się zarządzanie projektami i zarządzanie procesami jako niezależne, oddzielne dyscypliny, pomimo istnienia wielu łączących je elementów. O ile jednak w małych firmach nie ma problemu

i może dlatego nieczęsto poruszana. Zdecydowanie mało jest publikacji naukowych w tym zakresie. Aktywni są natomiast eksperci i konsultanci, na forach internetowych związanych z procesami i projektami, którzy dostrzegają potrzebę integracji różnych, ale powiązanych ze sobą dyscyplin<sup>28</sup>. Dość powszechnie przyjmuje się standardowy opis projektów jako procesów biznesowych (np. w metodyce *Prince 2*), jako swoisty pomost (interfejs) między tymi dyscyplinami. Wskazuje się na możliwość budowy sprawdzonych w praktyce rozwiązań, kształtujących ten interfejs, dzięki czemu może mieć miejsce integracja (włączanie) zarządzania projektami do systemu zarządzania procesami [Wagner, Zehrer 2008]. Zapewnia to z jednej strony realizację wysokiej jakości projektów, a z drugiej – stają się one porównywalne z punktu widzenia ładu korporacyjnego.

Dostrzega się szanse w poprawie niesprawnie działającej komunikacji i wskazuje atrakcyjne rozwiązania, które mogą ją istotnie poprawić między dyscyplinami zarządzania procesami i projektami. Ten niewykorzystany potencjał synergii, który można znacznie zminimalizować, może sprostać wyzwaniom, przed którymi stoją przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej (wielowariantowość produktów i technologii, rosnący stopień usieciowania oraz zderzenie dwóch kultur: inżynierii i rozwoju oprogramowania). Komórki i osoby zajmujące się procesami i projektami działają co prawda w interesie firmy, ale mają różne cele. Prowadzi to do niepożądanych zakłóceń komunikacyjnych, którym można jednak przeciwdziałać [Dietrich 2010].

Konieczność i problemy zapewnienia współistnienia procesów i projektów dostrzega szczególnie branża IT. M. Kolpak ze stowarzyszenia IPMA Polska stwierdza, że procesy, czyli zdefiniowane zestawy czynności, zapewniają realizację konkretnych celów istotnych z perspektywy dostawcy i klienta usług IT. Standaryzują sposób działania dostawcy usług IT i sprawiają, że jest on przewidywalny i powtarzalny, także w aspekcie jakości tych usług. Można powiedzieć, że procesy stabilizują środowisko dostarczania usług IT i sprawiają, że dostawca jest w stanie wywiązać się z umów SLA (*Service Level Agreement*). Formułuje on pytanie: Czy w organizacji, w której wprowadza się wiele takich zmian, można zapewnić stabilność usług i odpowiednią ich jakość? Odpowiedź może brzmieć: Stosując podejście projektowe. Jak zatem

---

z rozłącznym traktowaniem różnych dyscyplin zarządzania, gdyż właściciel i tak „integruje” zarządzanie w jednym ręku, to pojawiają się one w dużych organizacjach, o zdywersyfikowanej i złożonej działalności, szczególnie wtedy, gdy jest ona zorientowana mocno na indywidualne zamówienia klientów. Te problemy pojawiają się również wtedy, gdy zamierza się wdrożyć system zarządzania procesami lub zarządzania wieloma projektami, lub jedno i drugie, i wówczas wymagane jest podejście nadrzędne.

<sup>28</sup> Dla przykładu, na jednym z nich autor stawia symptomatyczne pytanie: Zarządzanie zmianą – czyżby partnerka dla zarządzania projektem? Stwierdza: „Teraz coraz bardziej utwierdzam się w przekonaniu, że zarządzanie projektami (zwłaszcza projektami wywołującymi zmiany organizacyjne w firmach) powinno być »sparowane« z [...] dziedziną wiedzy, jaką jest zarządzanie zmianą”. Dostrzegając słabość czynnika ludzkiego w procesie wprowadzania zmian zauważa, że „Zarządzanie zmianą to zarządzanie ludzkimi aspektami projektu, dla osiągnięcia celów biznesowych projektu, [...] chodzi o ustrukturyzowane i całościowe podejście do wdrażania zmian w »miękkiej« (ludzkiej) sferze różnych realizowanych w organizacjach projektów”. Zauważa też, że czym innym jest sporadyczne uwzględnianie tych zagadnień w projekcie, a czym innym stosowanie metodycznego, całościowego podejścia do zmiany, w dodatku połączonego z zarządzaniem projektami [Stawicki 2014].

pogodzić procesy i projekty? Jeśli nawet projekt jest realizowany w danej postaci po raz pierwszy, to czy jednak właściwe będzie realizowanie w formie projektu czynności powtarzanych cyklicznie, takich jak wykonywanie *backupu* lub tworzenie grupy kont użytkowników w aplikacji? Zdecydowanie nie. O wiele lepiej jest realizować je w formie ustandaryzowanych czynności eksploatacyjnych czy zmian standardowych, czyli procesów w skali mikro. Dotyczy to również tzw. metodyk zwinnych (*agile*)<sup>29</sup>, chętnie stosowanych w organizacjach IT nastawionych na szybkie uzyskiwanie rezultatów w postaci innowacyjnych usług i produktów IT. Metodyki te, właśnie ze względu na stosunkowo krótkie okresy pozyskiwania pierwszych rezultatów oraz nastawienie na dużą zmienność (nieznajomość) końcowej postaci produktu, wydają się efektywniejsze od klasycznych metodyk zarządzania projektami. W tych ostatnich postać produktu powinna być precyzyjnie określona już na początku projektu. Metodyki zwinne równie dobrze jak metodyki klasyczne integrują się z procesami ITIL®<sup>30</sup> [Kolpak]. W miarę zwiększania się złożoności systemów zarządzania przedsiębiorstwem i obejmowania przez nie coraz to nowych obszarów (dziedzin) funkcjonowania i dyscyplin zarządzania, integracja tych dyscyplin nabiera coraz większego znaczenia. Integracja jest procesem polegającym na zespoleniu istniejących dyscyplin zarządzania tak, aby mogły one korzystać nawzajem ze swoich zasobów i metod zarządzania (wspólne zbiory danych, narzędzi). Zespolenie, o którym mowa, dotyczy elementów wspólnych, ale jednocześnie trzeba zmniejszać różnice między elementami (podsystemami, koncepcjami) danego systemu zarządzania, co umożliwi połączenie niektórych elementów (podsystemów) w jeden element (podsystem) [Habr, Veprek 1976, s. 45]. Aby doszło do integracji interesujących nas dyscyplin (podsystemów systemu zarządzania), wprowadzana jest często standaryzacja. Ma ona swoje zalety, ale też wady. Dlatego trzeba umiejętnie wyznaczyć poziom standaryzacji procesu, aby z jednej strony nie ograniczał on nadmiernie elastyczności działania wykonawców<sup>31</sup>, a z drugiej – ujedynolcał działania i sposoby zachowań wykonawców według przyjętych (najlepszych) wzorców<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Szybko zmieniające się wymagania dotyczącego nowoczesnego oprogramowania (*Software-Engineering*) wymagają zastosowania tzw. zwinnych metod zarządzania projektami. Jedną z takich metod, właściwą ze względu na swoją prostotę dla wielu „zwinnych” procesów, jest metoda SCRUM [Ćwiklicki, Jabłoński, Włodarek 2010].

<sup>30</sup> ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) stanowi zbiór informacji oraz wskazówek dotyczących najlepszych praktyk dla zarządzania usługami IT, będąc zarazem powszechnie stosowanym oraz w pełni zaakceptowanym na całym świecie podejściem do zarządzania usługami IT. Zapewnia ona uniwersalny, przyjęty schemat, którego celem jest wdrażanie zespołu zintegrowanych procesów niezbędnych do dostarczania wysokiej jakości usług IT (<https://www.governica.com/ITIL>).

<sup>31</sup> Inne wady to ograniczenie kreatywności i innowacyjności w działaniach czy osłabienie motywacji wykonawców do poszukiwania rozwiązań niestandardowych. Zbyt wysoki stopień standaryzacji może ograniczać podatność organizacji na zmiany.

<sup>32</sup> Inne zalety to: możliwość uzyskania podobnych rezultatów działań w różnych obszarach, lepsza koordynacja działań wykonawców, korzystniejsze warunki do kontroli efektów, większa pewność uzyskiwanych rezultatów, ograniczenie ryzyka zachowań niepożądanych czy zwiększenie pewności zachowań i eliminacja konfliktów.



W literaturze przedmiotu proponuje się, aby na ewolucyjnej drodze do zintegrowanej organizacji stosowano rozwiązania przejściowe, które przygotowują warunki do wprowadzenia procesowo zorientowanych koncepcji zarządzania, z myślą o wprowadzeniu nadrzędnej koncepcji TQM. Jednym z takich rozwiązań jest zintegrowana organizacja projektowa, traktowana jako określone prowizorium uczenia się przez kierowników i pracowników myślenia i działania ponad podziałami [Malorny 1999, s. 506–509]. Jej istotą jest uruchamianie projektów opartych na pracy zespołowej, obok istniejących struktur hierarchicznych. W szczególności polega to na zorganizowaniu ponadfunkcjonalnych (ponadwydziałowych) zespołów koordynacyjnych, działających w formie projektów, których celem byłoby doskonalenie sytuacji „na stykach” tych funkcji<sup>33</sup>. W takiej dualnej organizacji (projekt/linia) liczyć się należy jednak z wystąpieniem wielu czynników hamujących, m.in. z konfliktem interesów między kierownictwem liniowym a kierownikami projektów, na tle ograniczonych (niewystarczających) zasobów czy związanych z niejasnym podziałem zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Jeszcze inną propozycją zbliżenia dyscyplin „uwikłanych” we wprowadzanie zmian organizacyjnych jest rozwiązanie zaproponowane przez ekspertów dwóch towarzystw niemieckich: *Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement* i *Deutschen Gesellschaft für Qualität*<sup>34</sup>. Ma ono wskazać warunki, jakie powinna stworzyć organizacja, aby współpraca między zarządzaniem projektami, jakością i procesami mogła przebiegać możliwie bez zakłóceń. Droga do pomyślnej integracji wymienionych dyscyplin, zdaniem autorów omawianego rozwiązania, składa się z trzech elementów: 1) synchronizacji sposobów (metod) działania tych obszarów, 2) celowego użycia metod, ról i komunikacji oraz 3) ustalenia sposobu postępowania na poziomie strategicznym i operacyjnym. Synchronizacja, o której tu mowa, oznacza takie działania, które wymuszają jednolite rozumienie celów i sposobów działania różnych uczestników tego postępowania integracyjnego. Ma to zapewnić koordynację działania oraz ukształtować świadomość wszystkich uczestników o miejscu każdego z nich w sieci powiązań oraz wzajemnych zależnościach. Synchronizacja powinna przebiegać dwutorowo: na poziomie strategicznym i operacyjnym. Na poziomie strategicznym są też określone narzędzia wspierające synchronizację, w formie skrzynki narzędziowej. Znajdują się w niej obok metod zarządzania<sup>35</sup>, jednoznaczne definicje ról<sup>36</sup> oraz zasady

---

<sup>33</sup> W szczególności chodzi o redukcję czasochłonnych biurokratycznych uregulowań, poprawę komunikacji i skupienie się na działaniach tworzących wartość dla klientów. Tworzy się też warunki do pozyskania przez pracowników niezbędnych kompetencji społecznych.

<sup>34</sup> [Barrierefrei und grenzenlos... 2015].

<sup>35</sup> Kierownictwo firmy ustala, jakie metody mogą być użyte w zarządzaniu jakością, procesami, projektami i ryzykiem, a kierownik projektu wybiera te metody, których on chce użyć w swoim projekcie dla zapewnienia jakości i wyników procesów. Wybór jest obowiązkowo uzgadniany z odpowiedzialnymi za wymienione obszary.

<sup>36</sup> Definicje ról określają, jakie funkcje występują w projekcie, z jakimi wiąże się zadaniami i odpowiedzialnością. Na poziomie strategicznym określa się role w zarządzaniu każdym z relewantnych obszarów, a na poziomie operacyjnym kierownik projektu wybiera role i funkcje dla swojego projektu, uzgadniając ten wybór z odpowiedzialnymi za inne obszary.

komunikacji<sup>37</sup> w projekcie i między projektem a kierownictwem przedsiębiorstwa. Narzędzia te są wykorzystywane na poziomie operacyjnym organizacji<sup>38</sup>.

Zaprezentowane rozwiązania są w zasadzie realizacją 1. i 2. etapu standardowego procesu integracji, zaproponowanego przez Brytyjski Instytut Normalizacji (*British Standards Institution* – BSI) [*British...* 2006; Pojasek 2006]. W tym czteroetapowym procesie integracji w etapie 1. (Skoordynowane) podsystemy (konceptcje) zarządzania działają osobno w tej samej organizacji, w tym samym czasie. W etapie 2. (Integrowalne) zostają zidentyfikowane wspólne elementy w podsystemach zarządzania. W etapie 3. (Integrujące) zidentyfikowane wspólne elementy, o podobnym poziomie dojrzałości, są skoordynowane. W ostatnim, 4. etapie (Zintegrowane) powstaje i działa całościowy system zarządzania, który zawiera wszystkie elementy wspólne, z połączonych podsystemów. Jak zatem widać, droga do zintegrowanych systemów zarządzania<sup>39</sup> jest długa i ewolucyjna. W końcu trzeba też powiedzieć, że takie łączne ujęcie wielu koncepcji zarządzania, zaangażowanych w „proces” wprowadzania zmiany organizacyjnej, jest niełatwe do wprowadzenia i powoduje wzrost kompleksowości (złożoności) systemu zarządzania. W naturalny sposób pojawia się chęć redukcji nadmiernej złożoności systemu zarządzania.

## 7. Zakończenie

Aby być na rynku i skutecznie dostosowywać się do zmian, powinno się zarządzać procesami i projektami i ciągle je doskonalić. Łączne zastosowanie procesów i projektów we wprowadzaniu zmian w organizacji jest potrzebne, możliwe i korzystne, lecz wymaga przyjęcia podejścia integratywnego w zarządzaniu<sup>40</sup>. W praktyce mamy do czynienia z organizacjami, w których współwystępują nie tylko procesy i projekty, ale również klasyczne już funkcje. Mamy tu zatem nie dwa, a raczej „trzy światy”, zapewnienie koegzystencji których, przy najczęściej zróżnicowanych poziomach ich dojrzałości, nie jest sprawą łatwą. Stąd potrzeba działań koordynacyjnych i integracyjnych<sup>41</sup>. W tej sytuacji szczególnie ważne jest poprawne rozpisanie

---

<sup>37</sup> Model komunikacji wymusza wspólne rozumienie struktury systemu komunikacji, mediów, reguluje obowiązki informacyjne kierownictwa firmy względem kierownika projektu i *vice versa* oraz między poszczególnymi obszarami (funkcjami) zaangażowanymi w projekt.

<sup>38</sup> Autorzy odsyłają zainteresowanych tą koncepcją do stron internetowych Towarzystwa Zarządzania Projektami i Zarządzania Jakością, gdzie są zamieszczone interaktywne programy umożliwiające wybór właściwych narzędzi.

<sup>39</sup> Zintegrowany system zarządzania to system, w którym spólnie funkcjonują co najmniej dwa podsystemy. Najczęściej podstawą do budowy systemu zintegrowanego jest norma ISO 9001 oraz coraz bardziej popularne ISO 14001, OHSAS 18001 (lub PN-N 18001). Wiele organizacji dostrzegło, że oprócz jakości funkcjonują inne aspekty, które mogą pomóc osiągnąć sukcesu. Racjonalnie funkcjonująca organizacja naturalnie dąży do tego, aby integrować system zarządzania [Tochman 2009].

<sup>40</sup> M.in. podejście procesowe jest koncepcją, która eksponuje sposób ujęcia systemu (przedsiębiorstwa, instytucji) w formule dynamicznej i integratywnej [Stabryła 2012].

<sup>41</sup> Sposoby prowadzenia integracji organizacyjnej omawiają H. Steinmann i G. Schreyögg w [Steinmann, Schreyögg 1995, s. 260 i n.].

ról i zakresów samodzielności decyzyjnej osób zaangażowanych w proces wprowadzania zmian (kierowników liniowych, kierowników projektów oraz menedżerów procesów, włączając w to również menedżerów jakości). Należy przy tym pamiętać, że ścieżka „wysycania” tradycyjnej funkcjonalnej struktury organizacyjnej w procesy i projekty (czyli droga do zintegrowanego systemu zarządzania), z myślą również o pomyślnym wprowadzaniu zmian, jest długa i niełatwa i wymaga żelaznej dyscypliny oraz wytrwałości. Na tej ewolucyjnej drodze pojawiają się rozwiązania przejściowe, które przygotowują warunki do wprowadzenia procesowo zorientowanych koncepcji zarządzania, dla wprowadzenia nadrzędnej koncepcji TQM. Rozwiązania takie (i zdobyte doświadczenia) tworzą dobrą bazę wyjściową do rozwoju organizacji projektowej, z myślą o skutecznym i efektywnym wprowadzaniu zmian organizacyjnych, również w procesach gospodarczych organizacji.

## Literatura

- Barrierefrei und grenzenlos: Integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozess- management, Expertenwissen für DGQ-/GPM-Mitglieder*, [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Know\\_How/Fachgruppen/20150623\\_Barrierefrei\\_und\\_grenzenlos.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know_How/Fachgruppen/20150623_Barrierefrei_und_grenzenlos.pdf).
- Becker T., 2008, *Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren*, Springer eBooks.
- British Standards Institution. PAS 99:2006. *Specification of common management system requirements as a framework for integration*, London, UK, 2006.
- Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T., 2010, *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*, Mfiles.pl, Kraków.
- Dietrich B., 2010, *Prozessmanagement und Projektmanagement im Dialog*, <http://www.leanmagazin.de/lean-praxis/lean-project/172-prozessmanagement-und-projektmanagement-im-dialog.html> (12.08.2016).
- Feddern U., 2014, *Projektmanagement und Prozessmanagement – Wie passt das zusammen?*, <http://bpmo-blog.de/656/projektmanagement-und-prozessmanagement-wie-passt-das-zusammen> (10.08.2016).
- Frame J.D., 2001, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG PRESS, Warszawa.
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hab G., Wagner R., 2006, *Projektmanagement in der Automobilindustrie. Effizientes Management von Fahrzeugprojekten entlang der Wertschöpfungskette*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Habr J., Veprek J., 1976, *Systemowa analiza i synteza*, PWE, Warszawa.
- Hagen S., 2008, *Prozess – Projekt – Produkt. Integratives Prozess-, Projekt- und Produktmanagement*, Stefan Hagen © startup euregio Management GmbH, [http://pm-blog.com/wp-content/uploads/2008/04/prozess\\_projekt\\_produk.pdf](http://pm-blog.com/wp-content/uploads/2008/04/prozess_projekt_produk.pdf) (10.08.2016).
- Hagen S., 2009, *Projektprozesse bringen Ordnung ins Projektmanagement – Wenn man's richtig angeht...*, <http://pm-blog.com/2009/05/10/projektprozesse-bringen-ordnung-ins-projektmanagement-wenn-mans-richtig-angeht/> (10.08.2016).
- Heintel P., Krainz E., 2000, *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?*, Gabler, Wiesbaden.
- Horvath & Partner (Hrsg.), 2005, *Prozessmanagement umsetzen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/prozess> (15.08.2016).
- Juchniewicz M., 2012, *Analiza czynników kształtujących poziom i strukturę dojrzałości projektowej organizacji w Polsce*, [w:] *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*, red. P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

- Kolpak M., *Procesy i projekty w branży IT*, <http://nf.pl/manager/procesy-i-projekty-w-branzy-it,,15328,282> (10.08.2016).
- Lichtarski J.M., 2005, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania – wspólne płaszczyzny i elementy różnicujące*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, red. E. Tabaszewska, B. Rodawski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J., 2015, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Lisiecka K., Jarłaczyńska D., 2010, *Layered Process Audit (LPA) wewnętrznym auditem procesów w firmach branży motoryzacyjnej*, [w:] *Menedżer jakości. Podejście procesowe*, red. K. Lisiecka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Malorny Ch., 1999, *TQM umsetzen*, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Marciszewska A., Nowosielski S., 2011, *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 169, UE, Wrocław.
- Osbert-Pociecha G., 2011, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Patzak G., Rattay G., 2008, *Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, und projektorientierten Unternehmen*, 5. Aufl., Hardcover.
- Piwowar-Sulej K., 2016, *Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*, Difin, Warszawa.
- Pojasek R.B., 2006, *Is your integrated management system really integrated?*, *Environmental Quality Management*, vol. 16(2), s. 89–97.
- Projekte im Change Management*, <http://www.business-wissen.de/artikel/projekte-im-change-management/>.
- Schmutte A.M., 2007, *Six Sigma im Business Excellence Prozess – Wertorientierte Unternehmensführung mit Balanced Scorecard, EFQM und Six Sigma bei Siemens*, [in:] *Six Sigma Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität*, Hrsg A. Töpfer, Springer, Berlin–Heidelberg.
- Sońta-Drażkowska E., 2012, *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- Spalek S., 2004, *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Stabryła A., 2012, *Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 880, Kraków.
- Stawicki J., 2014, *Projekty w praktyce. Zarządzanie zmianą – czyżby partnerka dla zarządzania projektem*, <http://www.jsproject.pl/blog/projekty/382-zarządzanie-zmiana-2> (12.08.2016).
- Steinmann H., Schreyögg G., 1995, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Strikker F., Bongart K., 2006, *Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse*, [in:] *PersonalEntwickeln* 106. Erg.-Lfg.
- Tabaszewska E., 2005, *Rola zarządzania wiedzą w integracji koncepcji zarządzania*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, red. E. Tabaszewska, B. Rodawski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Tochman R., 2009, *Zintegrowane systemy zarządzania (ZSZ)*, <http://www.jakosc.biz/zintegrowane-systemy-zarządzania-zsz/> (10.09.2016).
- Trocki M. (red.), 2011, *Metodyki zarządzania projektami*, Biblioteka Project Managera, Bizarre, Warszawa.
- Trocki M. (red.), 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Trocki M., Sońta-Drażkowska E. (red.), 2009, *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa.
- Wagner K., Zehrer G., 2008, *Projekte als Geschäftsprozesse: Zwei Welten miteinander verbinden*, [https://www.projektmagazin.de/artikel/projekte-als-geschaeftsprozesse-zwei-welten-miteinander-verbinden\\_7139](https://www.projektmagazin.de/artikel/projekte-als-geschaeftsprozesse-zwei-welten-miteinander-verbinden_7139)Fachbeitrag Ausgabe 20 (10.08.2016).
- Zarządzanie zmianami w projektach rozwojowych*, 2009, Redakcja 4PM.pl, 6 sierpnia, <http://4pm.pl/artykuly/zarządzanie-zmianami-w-projektach-rozwojowych> (12.08.2016).