

Grażyna Osbert-Pociecha

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROCESOWOŚĆ JAKO SPOSÓB KREOWANIA I OSIĄGANIA ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: Dokonując przeglądu literatury w poszukiwaniu sposobów i uwarunkowań zapewniających kreowanie i osiągnięcie elastyczności jako pożądanego atrybutu współczesnej organizacji, wskazano na zarządzanie procesowe. Zauważono, że w jego istotę wpisany jest naturalny mechanizm wspomagania elastyczności organizacji.

Słowa kluczowe: proces, elastyczność, podejście procesowe.

1. Wstęp

Pragmatyczne podejście do zarządzania współczesną organizacją z jednej strony oznacza konieczność akceptacji imperatywu bycia elastycznym, z drugiej strony nakazuje racjonalne podejście do kształtowania i wykorzystywania swojego potencjału/zdolności do zmian. To wiąże się z koniecznością podejmowania odpowiednio przygotowanych, ukierunkowanych i przemyślanych działań, zorientowanych na kreowanie i osiągnięcie elastyczności. Niektórzy autorzy, w tym m.in. S. Kasiewicz [Kasiewicz i in. 2009, s. 185], mówią wręcz o zarządzaniu elastycznością. Może się to wydawać zbyt daleko idące, szczególnie jeśli zarządzanie będzie się utożsamiać z podejściem normatywnym, zalecającym ściśle procedury, oraz będzie się je wiązać z dążeniem do wyznaczenia optymalnego rozwiązania przez działającego w ramach racjonalności metodologicznej decydenta¹.

Waga problemu bycia elastycznym, jak się wydaje, uzasadnia jak najbardziej wskazywanie organizacjom sposobów osiągnięcia tego celu. Przy tym terminu sposobu bardziej używa się tu w sensie „tego, co umożliwi wykonanie czegoś, osiągnięcie czegoś” aniżeli w sensie „trybu/algotrytmu postępowania”. A więc chodzi tu o zaprezentowanie rozwiązań, które na zasadzie katalizatora są w stanie sprzyjać, wyzwalać, wspomagać elastyczność organizacji optymalizując użycie koniecznej

¹ W niniejszym opracowaniu terminów kształtowanie i zarządzanie elastycznością będzie się używać zamiennie.

do tego zdolności do zmian. Nie stoi to w sprzeczności z zachowaniem podejścia sytuacyjnego, tj. z zagwarantowaniem respektowania odpowiedniego zakresu swobody wyboru (postępowania), uwzględniającego specyfikę funkcjonowania przez poszczególne podmioty. Nie wyklucza także wykorzystywania już znanych i sprawdzonych narzędzi do realizacji tego celu.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie upowszechniającej się tendencji w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, tj. procesowości, jako rozwiązania, które może przyczynić się do zwiększania elastyczności organizacji. Artykuł ma charakter przeglądowy i oparty jest na analizie literatury przedmiotu.

2. Zapotrzebowanie na elastyczność a współczesne koncepcje i metody zarządzania

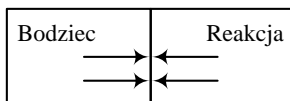
Obecny etap zaawansowania badań nad elastycznością organizacji nie oferuje wciąż zbyt wielu konkretnych propozycji, jak skutecznie realizować ten imperatyw zarządzania w organizacji. Ma to swoje uzasadnienie m.in.:

- w samej naturze elastyczności, tj. jej złożoności i wieloaspektowości, zwielokrotnionej dodatkowo poprzez możliwość odnoszenia do różnych zakresów przedmiotowych; ta mnogość typów, form, wymiarów nie sprzyja formułowaniu jednoznacznych, normatywnych zaleceń, algorytmów itp.;
- w tym, że operacjonalizacji działań na rzecz elastyczności z reguły łatwiej jest dokonać w odniesieniu do węższych zakresów przedmiotowych, tj. do poszczególnych składowych organizacji, jej obszarów funkcjonalnych, procesów itp. – wówczas ryzyko związane ze skutkami tych działań jest relatywnie mniejsze, a możliwe efekty są łatwiejsze do identyfikacji;
- w tym, że sedno spraw związanych z implementowaniem elastyczności w pewnym zakresie pokrywa się z procesem formułowania i wdrażania strategii firm, procesem dokonywania mniej lub bardziej przekrojowych zmian w organizacji, te zaś związane są ze stosowaniem (upowszechnianiem) określonych metodyk postępowania.

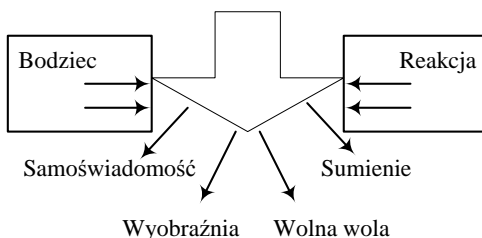
Podstawowym problemem, który pozostaje do rozstrzygnięcia, jeśli chodzi o elastyczność organizacji, jest wybór pomiędzy reaktywnym a proaktywnym podejściem do jej kształtowania. Reaktywne podejście do zarządzania elastycznością minimalizuje bieżące wysiłki organizacji na rzecz jej dopasowywania się do zmieniających się warunków funkcjonowania, wiąże się także z ryzykiem, że konieczne zmiany zostaną albo zbyt późno i niewłaściwie rozpoznane, albo zbyt późno i nieskutecznie wprowadzone. Proaktywne podejście zakłada natomiast świadome działania o charakterze wyprzedzającym, zapobiegawczym, które będą w stanie przyczynić się do lepszego (szybszego, sprawniejszego) opanowania przyszłych, nieuchronnych zmian. Podejście to daje możliwość kreowania elastyczności jako reakcji na impulsy do zmian oraz ich urzeczywistnienia.

Jak sugeruje S.R. Covey [2003, s. 63], działanie reaktywne jest funkcją uwarunkowań, środowiska. Motorem działania są tu warunki, okoliczności, lęki, nieświadomość, nawyki itp. Natomiast działanie proaktywne jest funkcją decyzji, wyborów dokonywanych przez ludzi. Oni inicjują działania i starają się sterować tym, co się dzieje. Motorem działań proaktywnych są wartości. Różnicę pomiędzy działaniem reaktywnym a działaniem proaktywnym ujmuje rys. 1.

a) reaktywne



b) proaktywne



Rys. 1. Istota działań reaktywnych i proaktywnych

Źródło: [Covey 2003, s. 67 i 70].

Działania ludzkie opierają się na zasadzie akcji i reakcji, tj. za każdym razem pojawia się określona reakcja na bodziec. Najczęściej odbywa się to w taki sposób, że pomiędzy bodźcem a reakcją nie ma żadnej przestrzeni – co charakteryzuje działanie reaktywne. Natomiast działanie proaktywne jest zmienionym sposobem działania, w którym poprzez tzw. przestrzeń wolnego wyboru zapewniamy możliwości reagowania na bodźce w sposób odpowiedzialny, świadomy i spójny, przejmując inicjatywę i odpowiedzialność za wszczęte działania.

A zatem organizacja, przygotowując założenia dotyczące aktywności na rzecz kształtowania swojej elastyczności, powinna uwzględniać istnienie tych dwóch alternatywnych sposobów i dążyć do rozstrzygnięcia tego, nad uelastycznianiem jakich obszarów, procesów, zasobów, struktur, celów jest w stanie przejąć inicjatywę i kontrolę w odniesieniu do których to obszarów, procesów, zasobów, struktur i celów organizacja musi wykazać się swoistą uległością, przyporządkowaniem wobec pojawiających się w sposób nie dający się wcześniej zidentyfikować impulsów, na które jej odpowiedź/reakcja musi być natychmiastowa.

Ramy koncepcyjne, struktura i mechanizm elastyczności, jak sugeruje R. Krupski [2005 s. 260], jak najbardziej uzasadniają potrzebę podejścia systemowego, holistycznego do rozwiązywania problemów w tym obszarze. Jednocześnie wiąże się to z akceptacją respektowania zasady systemowego podejścia, jaką jest ekwifinalność. Zakłada ona, że nie istnieje jeden, najlepszy sposób działania (organizowania), aby osiągnąć wyznaczony cel (wiązkę celów). Jest to możliwe na wiele różnych sposobów, za pomocą różnych struktur, procesów, zasobów oraz z uwzględnieniem różnych pozycji wyjściowych. Za niewykonalne zatem należy uznać zbudowanie prostych i dających jednoznaczne wyniki narzędzi, algorytmów postępowania dla urzeczywistniania celów związanych z poprawą elastyczności. Wydaje się, że w tej sytuacji należy zweryfikować istniejące, dostępne spektrum koncepcji, metod i narzędzi zarządzania z punktu widzenia możliwości sprzyjania i wspomagania przez nie dążeniu organizacji do tego, aby stać się bardziej elastyczną.

W ciągu ostatnich 2-3 dekad jesteśmy świadkami generowania w stosunkowo szybkim tempie kolejnych koncepcji i metod zarządzania, które uzupełniają spektrum tzw. nowoczesnych instrumentów zarządzania². Czy wychodzą one naprzeciw organizacji, czy czynią zadość potrzebie bycia elastyczną? Wydaje się, że oczekiwanie to ma swoje uzasadnienie w odwoływaniu się do tych samych czynników (przesłanek, uwarunkowań), które wywołując turbulencję w otoczeniu organizacji i naruszając mechanizmy jego wewnętrznego funkcjonowania, stają się czynnikami sprawczymi pojawiania się nowych podejść i instrumentów zarządzania, stanowią jednocześnie uzasadnienie potrzeby bycia elastycznym.

Generalnie zaliczane do grupy nowoczesnych koncepcje i metody stanowią bardzo zróżnicowany zbiór, który niezbyt łatwo poddaje się inwentaryzacji, uporządkowaniu według z góry określonych kryteriów. Wiąże się to ze zróżnicowanym stopniem ich uszczegółowienia. O ile bowiem na poziomie precyzowania sedna koncepcji te różnice są odpowiednio widoczne, to nie jest to już tak oczywiste na poziomie doboru instrumentów, tu z reguły mamy bowiem do czynienia z wykorzystywaniem tych samych narzędzi w ramach różnych koncepcji.

Należy podkreślić, że wszystkie mieszczące się w tym spektrum koncepcje i metody zarządzania, niezależnie od stopnia ich zoperacjonalizowania, wymagają przy ich wdrożeniu i stosowaniu indywidualnego podejścia, uwzględniającego specyfikę warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ich implementacja jest z reguły przedmiotem fakultatywnego wyboru, podobnie jak i łączne lub alternatywne ich wykorzystywanie. Poszczególne koncepcje bardzo często są też przedmiotem benchmarkingu, tj. wzorowania się na innych, naśladowania ich doświadczeń związanych z wcześniejszym podjęciem próby ich wdrożenia i stosowania. Wynika to z chęci ograniczenia ryzyka, które nieuchronnie towarzyszy przedsięwzięciom wprowadzania tych koncepcji, instrumentów, tym bardziej że dość rzadko można sobie tu pozwolić na dokonanie precyzyjnej oceny efektywności (m.in. ze względu

² Charakterystykę współczesnych koncepcji i metod zarządzania można znaleźć m. in. w [Lichtarski 2007, s. 321; Zimniewicz 2003; Rigby 2001, s. 139; Stadelmann, Lux 2000, s. 32].

na trudność identyfikowania skutków). Pojawianie się kolejnych koncepcji, jako produktu ewolucyjnego rozwoju zarządzania, jest naturalnym procesem, który – trzeba przyznać – uległ w ostatnim czasie wyraźnemu przyspieszeniu. Przyspieszenie to jest następstwem zaistnienia przesłanek, o których była mowa wcześniej. To one stały się bezpośrednią przyczyną konieczności odejścia od „zarządzania za pomocą recept” i pogłębienia indywidualizacji, która z kolei zrodziła zapotrzebowanie na zróżnicowanie elementów do budowy odmiennych konfiguracji w ramach systemu zarządzania.

Bieżące kontakty z praktyką gospodarczą zdają się potwierdzać zainteresowanie stosowaniem nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania dla realizacji zadań wynikających z presji osiągnięcia bieżącej efektywności. Pogoń za produktywnością, jakością, szybkością tworzą bardzo silną motywację w kierunku wykorzystania takich koncepcji i metod, jak: *lean management*, outsourcing, reengineering, *Just in Time*, benchmarking, TQM, CRM itp. Wiąże się to bezpośrednio z wprowadzaniem rozwiązań, które przyczyniają się do uelastycznienia poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa (rzeczowych, finansowych, informacyjnych, organizacyjnych) czy też obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, odpowiedzialnych za ich pozyskiwanie, przekształcanie i lokowanie na rynku w postaci określonych produktów. Podsumowując można zauważyć, iż:

- Tak zwane nowoczesne koncepcje i metody zarządzania stanowią jak najbardziej instrumenty służące kreowaniu i osiągnięciu elastyczności, jakkolwiek większość z nich w pierwszym rzędzie służy do osiągnięcia elastyczności w określonych obszarach, elementach składowych organizacji, a pośrednio całej organizacji.
- Bardziej zorientowane są one na wspomaganie wymiaru elastyczności, jakim jest zdolność do dokonywania zmian wywołanych impulsami w otoczeniu, aniżeli na radzenie sobie z jego kontrolowaniem, umiejętnością selekcjonowania i wazenia impulsów stanowiących przesłankę do prowadzenia zmian, wyszukiwania okazji do rozwoju.

3. Procesowość jako uwarunkowanie elastyczności organizacji

Wydaje się, że z punktu widzenia dążenia do poprawy elastyczności szczególnie warte zaakcentowania jest podejście procesowe, eksponowane w wielu koncepcjach/metodach nowoczesnego zarządzania. Jego podstawowe założenie sprowadza się do tego, aby w poszukiwaniu wzrostu efektywności współczesnej organizacji, w zapewnianiu jej konkurencyjności mieć na względzie głównie procesy, a nie funkcje. Uważa się bowiem, że zapoczątkowane jeszcze za czasów F. Taylora zarządzanie funkcjonalne w zasadzie wyczerpało możliwości realizowania naturalnego przesłania dla organizacji (przedsiębiorstwa), jakim jest poprawa

skuteczności i efektywności działania. Stało się to uzasadnieniem dla dążenia do zwrotu w kierunku zarzuconej niegdyś idei procesowości (jak zauważa P. Grajewski, wcześniej kategorię procesu odnoszono wyłącznie do funkcjonowania systemów wytwórczych) [Grajewski 2007, s. 53].

Dzisiaj podejście procesowe czy – jak ujmują to S. Nowosielski [2008, s. 17] – orientacja procesowa stanowi swoistą filozofię, warstwę ideową zarządzania organizacją, której przedmiotem zainteresowania są przede wszystkim procesy zorientowane na klienta, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, oparte na strukturze organizacji procesowej, tj. konfiguracji grupującej realizatorów nie według kryterium podobieństwa rodzajowego zadań, ale według udziału w wyodrębnionych procesach. Zestawienie cech organizacji (struktury) procesowej na tle organizacji (struktury) funkcjonalnej prezentuje tab. 1.

Rosnące w praktyce zainteresowanie podejściem/zarządzaniem procesowym, a nawet jego faworyzowanie wiąże się z korzyściami, jakie składają się na tzw. efekt przebudowy organizacji, czyli przejścia od funkcjonowania w strukturze statycznej (zorientowanej na funkcje) do funkcjonowania w strukturze dynamicznej (dominacja orientacji na procesy).

W literaturze przedmiotu wskazuje się między innymi na następujące korzyści zastosowania podejścia procesowego [Nowosielski 2008, s. 18]:

- preferowanie myślenia całościowego (systemowego), m.in. poprzez promowanie kumulacji w jednej jednostce różnych aktywności, które łączy idea tworzenia wartości dla jednoznacznie zdefiniowanego klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego);
- uwidocznienie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy jednostkami funkcjonalnymi i zachodzącymi tam procesami cząstkowymi; wprowadzenie relacji rynkowej na zasadzie dostawca-odbiorca; jednocześnie tworzenie klimatu wzajemnego zrozumienia dla roli dostawcy i klienta (albowiem określona jednostka raz występuje w roli dostawcy, innym razem w roli klienta);
- zbliżenie pracowników organizacji do klienta poprzez nakazywanie im dopasowywania się do jego zmieniających się potrzeb;
- ułatwianie współpracy poprzez:
 - uczenie się w ramach interdyscyplinarnego zespołu działań związanych z danym procesem,
 - szybką komunikację,
 - kształtowanie poczucia odpowiedzialności za cały proces, w tym czas reakcji, koszty, jakość wykonania i związaną z tym satysfakcją klienta,
 - intensyfikację postaw i zachowań przedsiębiorczych (innowacyjnych).

Wymienione powyżej korzyści wydają się spójne z wymogami kształtowania elastyczności organizacji i jej systematycznej poprawy. Są one warunkiem pomyślnego dokonania reorientacji strukturalnej, prowadząc do zbudowania organizacji procesowej, która według P. Grajewskiego [2007, s. 59] charakteryzuje się następującymi atrybutami:

Tabela 1. Wyróżniki organizacji/struktury funkcjonalnej i procesowej

Wyróżnik/kryterium	Organizacja funkcjonalna	Organizacja procesowa
Filozofia działania	<ul style="list-style-type: none"> wytwarzamy to, co potrafimy, a następnie podejmujemy działania na rzecz ulokowania tego na rynku 	<ul style="list-style-type: none"> konfiguracje organizacji podporządkujemy zidentyfikowanym oczekiwaniom/potrzebom klienta
Podstawa konstrukcyjna	<ul style="list-style-type: none"> zbiór funkcji/specjalności wynikający z podziału pracy (specjalizacja), konkurujących ze sobą 	<ul style="list-style-type: none"> zbiór procesów podstawowych i wspomagających je procesów pomocniczych (istotne zachowanie sekwencji działań)
Ukierunkowanie działań	<ul style="list-style-type: none"> orientacja na wykonanie zadań w ramach funkcji; izolacja od innych; nastawienie na klienta zewnętrznego 	<ul style="list-style-type: none"> orientacja na realizację procesów; spójność działań; dążenie do uzyskania satysfakcji tak klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego
Organizacja pracy	<ul style="list-style-type: none"> według zasady: procesy pracy złożone, zadania proste realizowane przez zespoły wąskich specjalistów 	<ul style="list-style-type: none"> według zasady: procesy pracy proste, zadania złożone realizowane w ramach interdyscyplinarnych zespołów
Struktura + komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> struktura hierarchiczna z dominacją komunikacji pionowej; przepływ informacji na zasadzie „góra-óń” 	<ul style="list-style-type: none"> struktura płaska z dominacją komunikacji poziomej; przepływ informacji na zasadzie „każdy z każdym”
Kryterium przydziału i optymalizacji zasobów	<ul style="list-style-type: none"> według potrzeb i w ramach danej funkcji 	<ul style="list-style-type: none"> według potrzeb i w ramach danego procesu
Zakres uprawnień i odpowiedzialności	<ul style="list-style-type: none"> uprawnienia ograniczone do wyodrębnionego zakresu przedmiotowego a odpowiedzialność rozproszona (dotyczy „bitwy, nie wojny”) 	<ul style="list-style-type: none"> uprawnienia rozszerzone do granic całego procesu; współodpowiedzialność za ostateczny rezultat (osiągnięcie celu)
Kryterium oceny: organizacji pracowników	<ul style="list-style-type: none"> wydajność spolegliwość, lojalność 	<ul style="list-style-type: none"> sprawność, efektywność ekonomiczna kreatywność, innowacyjność
Uwarunkowania kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> brak myślenia holistycznego oraz orientacji na współdziałanie, zainteresowanie doskonaleniem się ograniczone do zakresu specjalizacji, rozwinięta kontrola formalna, mała skłonność do ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> występowanie tzw. świadomości procesowej, zdolność do współdziałania, zainteresowanie samodoskonaleniem się, ograniczona kontrola formalna, relatywnie duża skłonność do ryzyka i tolerancja błędów

Źródło: opracowanie własne.

- 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 na zewnątrz organizacji; każdy obszar organizacji jest usługodawcą wewnętrznym i może lokować swoje usługi na rynku zarówno wewnętrznym, jak i 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 i innych produktów.

De facto 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 przesądza o możliwościach poprawy efektywności i konkurencyjności takich organizacji.

W jakim stopniu zbudowanie takiej organizacji (struktury), jako podstawy do urzeczywistnienia zarządzania procesowego, tworzy jednocześnie odpowiednie warunki do wprowadzania zmian zarówno w poszczególnych procesach, jak i w ich architekturze (czyli zmian związanych z wprowadzaniem nowych procesów bądź eliminowaniem dotychczasowych w celu utrzymania optymalnego poziomu elastyczności w organizacji, będącego wyrazem dostosowania się do rosnącej presji różnego rodzaju przesłanek do dokonywania zmian)? Wymaga to weryfikacji m.in. poprzez badania empiryczne. Czy te potencjalnie sprzyjające czynniki, wynikające z przyjęcia „optyki procesu”, rzeczywiście kreują warunki sprzyjające wysokiej dynamice zmian, czy są w stanie uruchomić także określone mechanizmy „obronne” optymalizujące wprowadzanie zmian w organizacji? Czy zatem zarządzanie procesowe (jako alternatywa dla zarządzania opartego na strukturze zorientowanej funkcjonalnie) nie stanowi tylko mutacji „silosów organizacyjnych”, nie przynosząc *de facto* jakichś szczególnych ułatwień w urzeczywistnianiu zmian w organizacji i kształtowaniu pożądanego poziomu elastyczności?

Jak wynika z analizy wpływu struktur procesowych jako środowiska dla dokonywania zmian, czyli kreowania i osiągnięcia elastyczności [Osbert-Pociecha 2009, s. 419-422], stanowią one naturalnie sprzyjające rozwiązanie dla dokonywania zmian o charakterze operacyjnym (nie wykraczając poza granice wyodrębnionego procesu podstawowego lub pomocniczego). Natomiast dokonywanie zmian o radykalnym charakterze w organizacjach opartych na strukturze procesowej zdecydowanie zwiększa zapotrzebowanie na elementy zarządzania funkcjonalnego, co wskazywałoby na to, że tylko umiejętne łączenie na zasadach komplementarności struktur funkcjonalnych i procesowych może zapewnić warunki do realizacji pełnego zakresu zmian w organizacji, tj. elastyczności operacyjnej i strategicznej.

Podobnie na ten temat wypowiada się J. Niemczyk [2005, s. 229-237], podkreślając, że ujęcie procesowe stanowi połączenie różnych antynomii zarządzania, co skutkuje tym, że „wprowadzenie modelu zarządzania bazującego na idei procesu może zwiększyć stabilność i odporność organizacji na wpływy wewnętrzne i zewnętrzne, ale może również wpływać na wzrost elastyczności organizacji i jej podatność na wpływy otoczenia”. Należy sądzić, że wynika to z właściwości samej elastyczności (tab. 2), co rodzi zapotrzebowanie na to, aby w zarządzaniu organizacją wykorzystywać podejścia, narzędzia o ambiwalentnym charakterze.

Tabela 2. Mapa składowych i wymiarów elastyczności modelu SAP (*Situation-Actor-Process*) na zasadzie kontinuum

Składowe/wymiary elastyczności	Przedział ambiwalentności		
I. SYTUACJA			
Otoczenie organizacji	stabilne homogeniczne pogrupowane/usystematyzowane sprzyjające (pewność)	●————● ●————● ●————● ryzykowne	turbulentne heterogeniczne przypadkowe wrogie (niepewność)
Przymus	całkowity przymus	●————● częściowy przymus	brak przymusu
Informacja	pełna informacja	●————● częściowa informacja	brak informacji
Granice działania/sposoby	dobrze zdefiniowane	●————●	nieokreślone
Systemy	prosty	●————●	złożony
	dobrze ustrukturyzowany	●————●	nieustrukturalizowany
	zamknięty	●————●	otwarty
	bez własnych celów	●————●	celowy
	przejrzysty	●————●	nieprzejrzysty
Organizacja (struktura)	liniowy	●————●	nieliniowy
	formalna	●————●	nieformalna
	scentralizowana	●————●	niescentralizowana
Kultura organizacyjna	wyspecjalizowana	●————●	zróżnicowana
	tradycyjna	●————●	innowacyjna
Sposób realizacji	unikająca ryzyka	●————●	podejmująca ryzyko
	jednostka/indywidualnie	●————● zespół zadaniowy	grupa/organizacja
II. AKTOR			
Ludzie	zgodni	●————● o zróżnicowanych opiniach	skonfliktowani
System wartości	obiektywny	●————●	nieobiektywny
	jasno sprecyzowany	●————●	ukryty
Sposób podejmowania decyzji	zracjonalizowany	●————●	intuicyjny
Rozwój	wynikający z przymusu	●————●	wynikający z okazji
Proces myślowy	liniowy	●————●	systemowy
	zbieżny	●————●	rozbieżny
Osobowość	introwertyk	●————●	ekstrawertyk
Podejście	reaktywne	●————●	proaktywne
Uczenie się	na zasadzie pętli pojedynczej	●————●	na zasadzie pętli podwójnej
III. PROCES			
Koncentracja	na czynnikach wewnętrznych	●————●	na czynnikach zewnętrznych
Horyzont czasowy	krótkookresowy	●————●	długookresowy
Podejście do rozwiązywania problemów	zaprogramowane	●————●	heurystyczne
Techniki analizowania	normatywne	●————●	opisowe
	ilościowe	●————●	jakościowe
Modele	optymalizujące	●————●	uczące
Orientacja	działanie	●————●	uczenie się
Dyscyplina	planowanie	●————●	wdrażanie
Harmonogram realizacji	odwracalne	●————●	nieodwracalne
Rozwiązanie	całkowite	●————●	częściowe
Odpowiedzialność	indywidualna	●————●	grupowa/systemowa
Źródła informacji	sformalizowane (udokumentowane)	●————●	nieudokumentowane
Język	werbalny	●————●	niewerbalny
Kierunek	zaprowadzający porządek	●————●	wprowadzający nieporządek
Sprzężenie zwrotne	negatywne	●————●	pozytywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sushil 2000, s. 301].

4. Podsumowanie

Z dokonanej powyżej charakterystyki istoty podejścia procesowego wynika, że pomimo pewnych ograniczeń stanowią one naturalne wsparcie dla kreowania i osiągania elastyczności w organizacji. A zatem organizacje aspirujące do posiadania statusu organizacji elastycznych powinny zmierzać do wprowadzenia zarządzania procesowego.

Literatura

- Covey S.R., *Siedem nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2003.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Jurga A., *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*. <http://agile.edu.pl>, 2009.
- Kasiewicz S. i in., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Niemczyk J., *Ujęcie procesowe w zbiorze antynomii*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych przedsiębiorstwach*, Konferencja Naukowa Management Forum, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Nowosielski S., *Zarządzanie procesami jako współczesna koncepcja zarządzania. Istota i problemy wdrażania*, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, t. IX, z. 2, SWSPiZ, Łódź 2008.
- Osbert-Pociecha G., *Zmiana jako metaproces w organizacji procesowej*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- Rigby D., *Management Tools and Techniques. A survey*, „California Management Review” 2007, vol. 43, no. 2.
- Stadelmann M., Lux W., *Alles nur neu Verpact. Aktuelle Managementkonzepte Kritisch Betrachtet*, „IO Management” 2000, Nr. 12.
- Sushil, *Situation-Actor-Process, Options: mapping and enhancing flexibility*, „Systems Research and Behavioral Science” 2000, vol. 17, no. 3.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

USING A PROCESS APPROACH AS A WAY OF BUILDING AND IMPLEMENTING OF FLEXIBILITY IN THE ORGANIZATION

Summary: Analyzing the subject literature looking for the methods and conditions of creativity and flexibility as a desired attribute of a modern organization, the process management has been pointed out. It has been noticed that it encompasses natural mechanism aiding flexibility in the organization.