

Jerzy WĄCHOL  
Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
jwachol@zarz.agh.edu.pl

## ZARZĄDZANIE PROCESOWE A INNE METODY ZARZĄDZANIA W WARUNKACH GLOBALIZACJI

**Streszczenie:** W opracowaniu zaprezentowano ewolucję organizacji procesowej i zarządzania procesowego, oraz podejścia procesowego, wraz z klasycznymi, współczesnymi i nowoczesnymi koncepcjami zarządzania. Przedstawiono zalety i wady tej formy organizacyjnej. Zaakcentowano umiejętne wybranie i zastosowanie jej, razem z wybranymi koncepcjami zarządzania w danej sytuacji. W opracowaniu przedstawiono aspekty gospodarki współczesnej, regionalnej i globalnej, nowoczesnych technologii zwłaszcza informatycznych, automatyzacji oraz potrzeb klienta, które w XXI wieku wymuszają zmiany w zarządzaniu, także w kierunku zarządzania procesowego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie procesowe, koncepcje zarządzania, globalizacja.

## PROCESS MANAGEMENT AND MANAGEMENT ELEMENTS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL ECONOMY

**Abstract:** The article presents the evolution of the procedural organization, process management and process approach with classic, contemporary and modern concepts of management. The advantages and disadvantages of this organizational form, skillful select and apply, together with the selected management concepts in a given situation. Accented here are aspects of the economy of contemporary global, modern technology, especially information technology, automation and the needs of the client, which in the 21st century necessitate changes in the management, also in the direction of process management.

**Keywords:** process management, concepts of management, globalization.

## 1. Wprowadzanie

W ramach współczesnej gospodarki regionalnej i w warunkach globalizacji, dla podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw konieczne jest szukanie i zastosowanie bardziej efektywnych form organizacji i koncepcji zarządzania. W tym organizacji procesowych, skupiających się na procesach i mogących zagregować wiele nowoczesnych technologii i koncepcji zarządzania. Współcześnie nadal dominującą rolę odgrywa orientacja funkcjonalna w zarządzaniu (Kunasz, 2010), w szczególności struktura organizacyjna funkcjonalna, która nadaje się zarówno dla dużej jak i małej organizacji (Machaczka, 1998). Elementy struktury funkcjonalnej są tak naprawdę zagnieżdżone w wielu innych strukturach organizacyjnych. Jest to w dużej mierze dziedzictwo taylorowskiego i fayolowskiego systemu organizacji pracy. Podział na funkcje na drugim stopniu zarządzania czy następnych poziomach jest ciągle łatwy w zastosowaniu, powszechny, prosty, często wystarczający. Jednak w ramach nowoczesnych technologii informatycznych w XXI wieku, może to być już niewystarczające, konieczne może okazać się zastosowania organizacji procesowej wraz ze strukturą procesową, łączącą zarówno funkcje zarządzania w układzie klasycznym wg prekursorów naukowego zarządzania jak i procesy różnorodne występujące w organizacji.

Zarządzanie procesowe jest bardziej skomplikowane i zwykle droższe, niż tradycyjna organizacja funkcjonalna, z typową strukturą funkcjonalną, jednak może sprostać bardziej wyzwaniom współczesnym globalizacji w XXI wieku, jak i zaspokoić potrzeby i oczekiwania klienta, oraz sprawić większy rozwój organizacji na konkurencyjnym rynku.

Dla zarządzania procesowego podstawą jest wykorzystanie nowoczesnych i sprawdzonych technologii, oraz koncepcji zarządzania z ich prawidłową syntezą i obsługą potrzeb klienta na konkurencyjnym globalnym rynku. Przy doborze jednak technologii, form, koncepcji, metod i technik zarządzania, należy rozpatrywać wszelkie ich zalety i wady, w ramach danej sytuacji i możliwości. Co dać może większy rozwój na globalnym rynku dla przedsiębiorstw, regionów jak i krajów np. jak w dominujących obecnie gospodarczo na świecie, rozwijających się nadal szybko Chinach.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie znaczenia zarządzania procesowego na tle wybranych współczesnych elementów zarządzania w gospodarce globalnej. Zaakcentowano w nim umiejętne wybieranie przez kierownika odpowiednich elementów zarządzania w danej sytuacji, wykorzystując syntezę, a nie tylko analizę. Zaznaczono wady i zalety zarządzania procesowego. Wykorzystując metody i dane statystyczne, badania ankietowe, analizę literatury, oraz obserwacje własne, zaprezentowane są także kontrasty gospodarcze w różnych krajach i regionach świata, stosujących w różnym zakresie tzw. nowoczesne technologie, formy organizacji, koncepcje i techniki zarządzania, oraz jak na tym tle wypada gospodarka polska.

## 2. Ewolucja od zarządzania klasycznego do zarządzania procesowego

Historia naukowego zarządzania zaczyna się na przełomie XIX i XX, wtedy to dopiero zaczęto używać na większą skalę maszyn parowych i elektryczności. Pojawili się pierwsi prekursorzy naukowego zarządzania jak Taylor i Fayol (Peszko, 2002). Dla zwiększenia wydajności pracy, zastosowano różne zasady klasycznego zarządzania, które opisywano w publikacjach naukowych. Nie było wtedy jeszcze organizacji procesowej, a jedynie w ramach pierwszej fali podejścia procesowego w latach dwudziestych XX wieku podział procesu na czynności proste, eliminacja czynności zbędnych itp. Kolejne fale podejścia procesowego przysły w latach osiemdziesiątych XX wieku, oraz na przełomie XX i XXI wieku. Pojawiły się, bowiem nowe potrzeby, związane z szukaniem substytutów, redukcją zasobów naturalnych na świecie, innym stylem życia ludzi, z powszechną informatyzacją i automatyzacją. Współcześnie stało się konieczne zastosowanie procesu, jako podstawowego punktu odniesienia, oraz wykorzystanie w ramach zarządzania procesowego wielu koncepcji, metod zarządzania w tym: 5S, Six Sigma, TQM, SKJ, KAIZEN, BPR, BPM, reengineering, łańcuch Portera i itp.

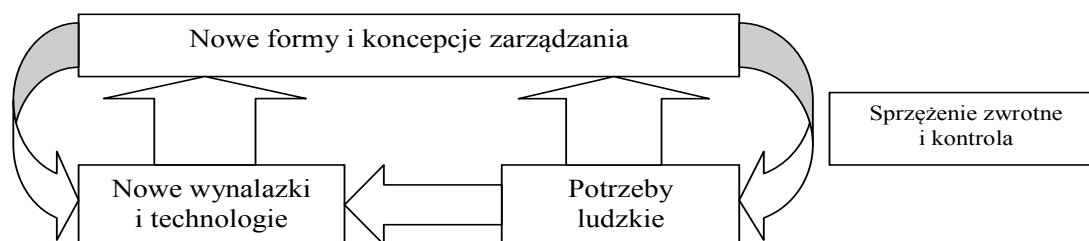
Współcześnie w gospodarce regionalnej czy globalnej, nadal dominującą rolę odgrywa orientacja funkcjonalna w zarządzaniu. W tym w szczególności struktura funkcjonalna, w miarę prosta do zastosowania, tania i zrozumiała, która nadaje się zarówno dla małej, jak i dużej globalnej organizacji. Trzeba tu dodać, że elementy struktury funkcjonalnej są tak naprawdę zagnieżdżone w wielu innych strukturach organizacyjnych. Jest to w dużej mierze dziedzictwo fayolowskiego i taylorowskiego systemu organizacji pracy. Elementy funkcjonalne są także obecne w nowoczesnej strukturze procesowej.

Jednak w ramach potrzeb i technologii XXI wieku orientacja funkcjonalna, może już być niewystarczająca. Konieczne jest tu zastosowanie organizacji procesowej wraz ze strukturą procesową, dla powiększania zasobów organizacji, lepszego zaspokajania potrzeb klienta, jak i przewagi konkurencyjnej. Prosta czy bardziej złożona struktura funkcjonalna może tu już nie wystarczyć w ramach rosnących wymagań współczesnej gospodarki. Organizacja procesowa łączy zarówno funkcje zarządzania w układzie klasycznym wg prekursorów naukowego zarządzania, jak i różne procesy występujące w organizacji (Wąchoł, 2017). We współczesnej organizacji regionalnej, czy globalnej, możliwa jest ewolucja tradycyjnych struktur funkcjonalnych, w kierunku struktur procesowych dla zaspokojenia istniejących potrzeb.

W ramach struktury procesowej bardzo ważne jest umiejętne dobranie i powiązanie przez kierownika różnych procesów, koncepcji zarządzania, technologii i innych elementów w danej sytuacji, w danym miejscu i czasie. Synteza tego wszystkiego może dać większy efekt organizacyjny, synergiczny i skuteczność zarządzania, dla powiększenia konkurencyjności i zasobów organizacji. Niewskazane jest natomiast wyłączone traktowanie

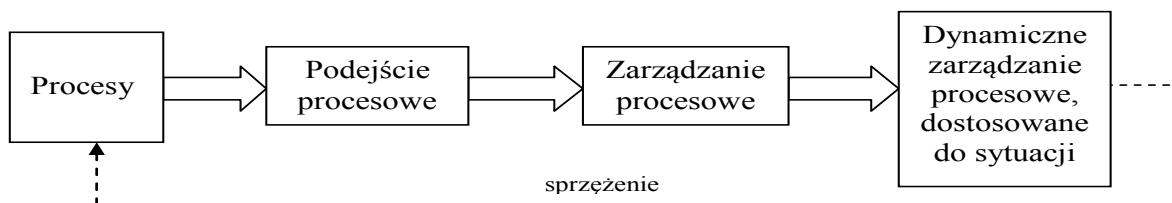
poszczególnych elementów zarządzania, procesów, jako oderwanych od siebie w ramach analizy. Dobre wykorzystanie syntetyczne wybranych koncepcji i technologii, form organizacyjnych, daje dopiero większy efekt i powiększenie zasobów organizacji oraz satysfakcje klienta.

Podobnie jak potrzeby są konieczne do motywowania pracowników wg powszechnie znanej piramidy potrzeb Maslowa, tak również potrzeby są niezbędne dla szukania innowacji, nowych technologii jak i innych form i koncepcji zarządzania. Potrzeba jest matką innowacji, wynalazków, nowych technologii, a także szukania nowych elementów zarządzania, co prezentuje rysunek 1.



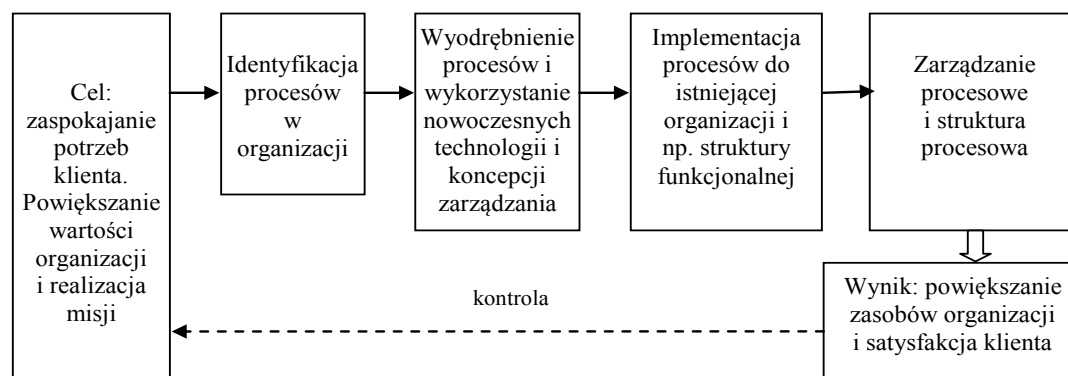
**Rysunek 1.** Kreowanie nowych form zarządzania i koncepcji zarządzania, na podstawie potrzeb i nowych technologii. Źródło opracowanie własne.

Zarządzanie procesowe określane jest, jako usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na etapach identyfikacji, modelowania, controlingu, wdrażania i doskonalenia procesów. Realizowane to jest w zgodzie z planem strategicznym, obejmując całą organizację w ujęciu, finansowym, społecznym, informatycznym jak i wiedzy (Bitkowska, 2013). Zaczynając od organizacji funkcjonalnej, poprzez organizację funkcjonalną ze zidentyfikowanymi procesami i organizację procesową z utrzymanym podziałem funkcjonalnym, można dojść do organizacji procesowej. Ewolucję zarządzania procesowego we współczesnej organizacji przedstawia rysunek 2.



**Rysunek 2.** Ewolucja zarządzania procesowego. Źródło opracowanie własne.

W zarządzaniu procesowym liderami w przedsiębiorstwie są profesjonalni właściciele procesów, a plany finansowe zawierają budżety procesów. Na początku i na końcu podejścia procesowego jest zawsze jednak klient i zaspokajanie jego potrzeb (rysunek 3).



**Rysunek 3.** Zarządzanie procesowe w organizacji. Źródło opracowanie własne.

W organizacji procesowej uwzględnia się podział organizacji na obszar, w którym przygotowuje się potencjał niezbędny do działania, oraz na część operacyjną, gdzie realizuje się działania. Działanie struktury procesowej oparte jest zazwyczaj na tym, że wystarczy wyodrębnić tylko dwa obszary koordynacji jeden wertykalny (doskonalenia zasobów), dla uzyskania dobrego i spójnego działania organizacji, oraz drugi horyzontalny (dla operacji i realizacji działania). Pracę wykonuje się w zespołach procesu w ramach struktury procesowej (Grajweski, 2007), przygotowanie produkcji w zespole przygotowania produkcji, realizacja zamówień w zespole realizacji zamówień itp. Ponadto dany zespół ma także kierowników w ramach wybranych funkcji. Podejście procesowe może mieć także szeroki zakres zastosowań, np. we wdrażaniu ERP (Auksztol, Chomuszek, 2012).

### 3. Przedsiębiorstwa i organizacje w warunkach globalizacji, a nowoczesne metody zarządzania

Ważnym elementem dla przedsiębiorstw i organizacji na lokalnym, regionalnym czy globalnym rynku jest ich rozwój. Rozwój można rozumieć, jako szeroki proces zmian, prowadzący do zwykle pozytywnych przemian w całej organizacji lub dotyczy tylko wybranych części tej organizacji. Istota rozwoju przedsiębiorstwa może być interpretowana w dwojaki sposób, jako likwidacja tzw. luki rozwojowej (rozbieżności rozwojowej) lub jako proces doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu. Organizacja gotowa do rozwoju charakteryzuje się następującymi rodzajami przedsięwzięć: restrukturyzacją, rewitalizacją, wzrostem lub ekspansją, odrodzeniem lub schyłkiem (Machaczka, 1998).

Ogólnie rzecz ujmując rozwój przedsiębiorstwa można rozpatrywać w wielu aspektach: społecznym, ekonomicznym, technologicznym, informatycznym, ekologicznym, poziomie zarządzania, posiadanych zasobów, wykorzystania nowoczesnych koncepcji zarządzania, automatyzacji, pozycji konkurencyjnej, wskaźników płynności, obrotowości, zadłużenia

i rentowności itp. A także z uwagi na znaczenie dla otoczenia, dla tzw. dobrostanu ludzi i kraju, ekspansji na rynki zagraniczne itp. Rozwój ten można analizować i diagnozować poprzez znane metody np. metoda SWOT, PEST, BCG, analiza porównawcza, pięć sił Portera, analiza ekonomiczno-finansowa, diagnostyka rozwoju organizacji i cykl rozwoju organizacji itp.

Dominującą oceną rozwoju przedsiębiorstwa jest ciągle ocena na podstawie czynników ekonomiczno-finansowych, a nie ekologicznych, czy społecznych.

Rozwój przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, może dotyczyć wszystkich realizowanych celów przedsiębiorstwa w zakresie finansów, technologii, struktury organizacyjnej, zasobów ludzkich, zasobów materialnych, informatycznych, metod zarządzania, marketingu i pozycji na rynku itp. Powstawać może w ten sposób przedsiębiorstwo globalne czy międzynarodowe (Oczkowska, 2013), na różnych trzech poziomach rozwoju i globalizacji: globalizacji przedsiębiorstw, globalizacji rynków i innych wybranych istotnych obszarów.

Nawet małe przedsiębiorstwo rodzinne może podlegać internacjonalizacji (Sobiecki, 2014) i działać na rynku globalnym. Rozwijając się, jeśli tylko są możliwości i jest po temu sprzyjające otoczenie ekonomiczne, polityczno-prawne i technologiczne, wykorzystując międzynarodowy biznes elektroniczny (Chmielarz, 2007), zagrożony jednak atakami hakerów i awariami systemów (jak np. ostatnio kart płatniczych Visa w Europie).

Ekspansja, rozwój, przedsiębiorstwa, na rynki zagraniczne zaczyna się zwykle od eksportu, następnie licencji, franszyzy, filii i na koniec budowy zakładów w obcym kraju. Poprzez umowy i kontakty zagraniczne, można konsolidować zasoby intelektualne i technologiczne, sieci dystrybucji i produkcyjne, stosować elastyczne systemy pracy, także na odległość, szukać tańszej wykwalifikowanej siły roboczej, lub wykorzystywać outsourcing (Malara, 2007).

Dominującą rolę w rozwijającej się gospodarce globalnej odgrywają duże ponadnarodowe korporacje, których obroty czy nawet aktywa, przewyższają PKB mniejszych państw narodowych. Mają one duże zasoby fizyczne, finansowe, technologiczne, organizacyjne, kadrowe, marketingowe, wiedzy, wykorzystują nowoczesne formy, koncepcje i techniki zarządzania, w tym zarządzanie procesowe. Są przedsiębiorstwami globalnymi, działającymi na wielu rynkach i nie są przywiązane twardo do jednego państwa macierzystego.

Korporacje te potrafią wpływać na władze lokalne i państwowe, media i społeczeństwo. Mogą spowodować rozwój gospodarczy w danym rejonie poprzez inwestycje i kreowanie miejsc pracy, jak również są w stanie doprowadzić do kryzysów, wycofując się z inwestycji i działalności w danym słabo rozwiniętym obszarze.

Największe światowe korporacje pochodzą zwykle z Europy, USA, Azji (Chin, Japonii, Korei, Indii). A regulacje nadzoru, ładu korporacyjnego są w tych krajach różne (Dobija, Kołodkiewicz, 2011). Od jednopoziomowego modelu anglosaskiego, z radą dyrektorów, po niemiecko-kontynentalny model dwupoziomowy z radą nadzorczą i zarządem.

Do największych korporacji na świecie z uwagi na przychody można zaliczyć wg rankingu 2017 r. Fortune Global 500 : Walmart (485 mld \$), State Grid (315 mld \$), Sinopec Group (267 mld \$), China National Petroleum (262 mld \$), Toyota (254 mld \$), Volkswagen (240 mld \$), Royal Dutch Shell (240 mld \$), Berkshire Hathaway (223 mld \$), Apple (215 mld \$), Exxon Mobil (205 mld \$). Trzy spółki z tego rankingu top 10, to spółki chińskie: dostawca energii State Grid, firma wydobywcza (m. im. gaz i ropa) Sinopec Group, oraz China National Petroleum. Dodać tu należy, że przychody tych firm często przekraczają PKB mniejszych państw narodowych ([businessinsider.com.pl/...](http://businessinsider.com.pl/...)).

Bardzo ważnym uwarunkowaniem zewnętrznym rozwoju przedsiębiorstwa jest jego otoczenie, to ono warunkuje rozwój przedsiębiorstwa z uwagi na różne elementy zewnętrzne bliższe i dalsze (Griffin, 2002).

Szczególnie istotne dla rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji są elementy ekonomiczno-społeczne, technologiczne, kryzysy i spowolnienia gospodarcze w otoczeniu dalszym i bliższym. Stąd ważnym parametrem branym pod uwagę przez przedsiębiorców przy rozwoju i inwestowaniu jest stabilność polityczno-prawna w danym kraju, dynamika PKB, oraz oceny głównych agencji ratingowych (Standard and poor's, Fitch, Moody's).

Dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwie globalnym, współcześnie konieczne jest stosowanie i kreowanie tzw. nowoczesnych metod i technik zarządzania (Brilman, 2002), (McNeil i in., 2015), (Kapferer, 2012), (Clayton 2011), (Goodwin, Wright, 2011), w tym także zarządzania procesowego, odpowiednio dobrze dobranych do danej sytuacji, w ramach podejścia sytuacyjnego.

Zdecydowana większość koncepcji, metod i form zarządzania, została wynaleziona na Dalekim Wschodzie, szczególnie w Japonii oraz także w USA. Zostały one udoskonalone w Europie i zastosowane na całym świecie, oczywiście nie wszędzie tak samo, z uwagi na warunki lokalne. Stąd istnieją różnice w wielu krajach i regionach świata w warunkach globalizacji.

Tabela 1 prezentuje dane społeczno-ekonomiczne w wybranych krajach świata. Dynamikę PKB, co może być miarą rozwoju gospodarek, Chiny nadal mają najlepszą wg tego zestawienia, zaraz na drugim miejscu są Indie. Potęgi gospodarki świata ze względu na PKB (real) to Chiny, UE i USA, a największe korporacje występują również w tych krajach. Niestety UE bez Wielkiej Brytanii staje się już trzecią, a nie drugą gospodarką świata.

Niepokojące jest zadłużenie krajów zachodnich i USA, oraz ich małe rezerwy walutowe i w złocie w porównaniu z Chinami. Może to spowodować kolejne kryzysy gospodarcze, problemy z walutami w danym kraju czy regionie świata. Możliwy jest też kolejny kryzys światowy. Polska ma dobrą dynamikę PKB w %, rezerwy walutowe i w złocie wysokie – prawie takie same jak USA, co jest niepokojące dla gospodarki USA, bo to dużo większy kraj od Polski. Bezrobocie w Polsce też jest relatywnie niskie.

**Tabela 1.***Dane ekonomiczno-społeczne w wybranych krajach i regionach świata*

Kraj/ Region	Dynamika PKB			PKB (real)			PKB per capita (PPP)			Bezro- bocie	Rezerwy walutowe i w złocie
	2017 ↓ %	2015 %	2014 %	2017 mld \$	2015 mld \$	2014 mld \$	2017 tys. \$	2015 tys. \$	2014 tys. \$	2017 %	2017 mld \$
Chiny	6,8	6,9	7,3	23.120,0	19.510,0	17.630,0	16,6	14,3	13,4	4,0	3.194,0
Indie	6,7	7,1	9,0	9.447,0	8.265,0	7.165,0	7,2	6,4	5,5	8,8	407,2
Polska	3,8	3,6	3,3	1.111,0	1.003,0	941,4	29,3	26,4	25,5	4,8	115,0
Czechy	3,5	4,2	2,0	372,6	332,5	319,0	35,2	31,6	30,1	2,8	-
Słowacja	3,3	3,6	2,5	178,7	161,0	155,4	32,9	29,7	28,7	8,1	3,2
Węgry	3,2	2,9	3,7	283,6	258,4	251,1	28,9	26,2	25,4	4,4	27,0
USA	2,2	2,4	2,4	19.360,0	17.970,0	17.460,0	59,5	56,3	54,9	4,4	117,3
Niemcy	2,1	1,5	1,6	4.150,0	3.842,0	3.621,0	50,2	47,4	46,7	3,8	185,3
UE obecnie	1,9	1,9	1,4	19.970,0	19.180,0	17.610,0	39,2	37,8	36,9	9,4	740,9
Rosja	1,8	-3,7	0,7	4.000,0	3.417,0	3.568,0	27,9	23,7	24,7	5,5	418,5
W. Brytania	1,7	2,2	2,9	2.880,0	2.660,0	2.435,0	43,6	41,2	40,2	4,4	135,0
Francja	1,6	1,1	0,2	2.826,0	2.647,0	2.587,0	43,6	41,4	40,9	9,5	146,8
Japonia	1,5	0,5	0,0	5.405,0	4.658,0	4.807,0	42,7	38,2	36,4	2,9	1.217,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostatu i CIA USA, luty 2018 r.

#### 4. Wykorzystanie zarządzania procesowego, jego zalety i wady

Zarządzanie procesowe zwykle określane jest, jako usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na etapach identyfikacji, modelowania, controlingu, wdrażania i doskonalenia procesów. Realizowane to jest w zgodzie z planem strategicznym, obejmując całą organizację w ujęciu, finansowym, społecznym, informatycznym jak i wiedzy. Podstawą podejścia procesowego są technologie informatyczne, elektroniczne, dostosowanie się do zmian otoczenia, oraz klient i jego potrzeby, który jest na początku i na końcu procesu (Suszyński, 2007).

Wykorzystanie zarządzania procesowego niesie wiele zalet: możliwe ograniczenie kosztów działania, wzrost wydajności, wzrost efektywności działania, lepszy opis działania całej organizacji, zwiększenie elastyczności działania (Grajewski, 2007). Z kolei (Harrington, 1991) zwraca uwagę na atuty orientacji procesowej m. in.: koncentracja na kliencie i jego potrzebach, zwiększenie kontroli zmian, zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, przez lepsze wykorzystanie zasobów, zapewnienie możliwości zarządzania relacjami zewnętrznymi, zapewnienie kompleksowego modelu biznesowego, ograniczenie poziomu błędów. Dobry wpływ zarządzania procesami na organizację, potwierdzają przykładowe badania w organizacjach (Bitkowska, 2013), a także rosną zasoby organizacji będące miarą efektywności zarządzania procesowego (Nadolna, Skowronek-Mielczrek, 2014). Inne badania wykazały, że w 1/3 ze 150 badanych firm, nastąpił spadek kosztów o ponad 10% w wyniku



stosowania koncepcji zarządzania procesami biznesowymi (Gregorczyk, Ogonek, 2007). Badaniach B. Kalinowskiego przeprowadzone w latach 2013-2014 potwierdzają pozytywny związek pomiędzy dojrzałością procesową (rozumianą, jako poziom zaawansowania organizacji w zakresie zarządzania procesami), a efektywnością zarówno w ujęciu poszczególnych procesów, jak i całej organizacji (Kalinowski, 2015). Interesujące wyniki badań, można znaleźć także w raporcie BPM (Business Process Management). Analiza wyników ankietowych od ponad 300 respondentów z różnych krajów na przestrzeni lat 2011 i 2013 wskazuje na stopniowe zwiększanie nakładów na BPM, co może sugerować skuteczność koncepcji procesowej i chęć dalszego jej rozwoju (Harmon, Wolf, 2014). Rezultaty powyższych badań potwierdzają hipotezę o istnieniu zależności pomiędzy stopniem wdrożenia podejścia procesowego, a oceną korzyści dla przedsiębiorstwa, szczególnie w zakresie: usystematyzowania i uporządkowania struktury firmy, poprawą skuteczności i efektywności procesów, dobrego wizerunku firmy, poprawą współpracy z klientami, uświadomieniem pracownikom celów organizacji, usprawnieniem komunikacji zewnętrznej, ujednoliceniem standardów pracy, oraz wzrostem zaufania do firmy ze strony podmiotów zewnętrznych. Mniej natomiast potwierdzają się korzyści dotyczących wzrostu zysków firmy, eliminacji błędów, poprawy terminowości świadczonych usług, skrócenia czasu realizacji procesów itp.

Dzięki podejściu procesowemu możliwa jest większa przejrzystość organizacji i agregacja innych nowoczesnych koncepcji zarządzania. Lepsza jest, jakość produktów i współpraca między klientem i przedsiębiorstwem w kształtowaniu wspólnych celów i wartości. Nadmierne i na siłę (np. z uwagi podatki – wprowadzanie outsourcingu) stosowanie różnych form zarządzania i koncepcji zarządzania (Bitkowska, Weiss, 2015) może doprowadzić jednak do sytuacji niepożądanych z punktu widzenia społecznego, ekonomicznego, czy efektywności zarządzania.

Znaczenie zarządzania procesowego, a także automatyzacji procesów, zwłaszcza na niższym operacyjnym poziomie zarządzania prezentuje Tabela 2, na podstawie własnych badaniach ankietowych wśród 20 studentów elektroniki AGH-Kraków (studia magisterskie) w 2018 r., pracujących także w firmach.

**Tabela 2.**

*Wybrane elementy zarządzania wspólnie najważniejsze*

Opow. %	Zarządzanie			Automatyzacja elektroniczna procesów zarz.		Inno- wacje	Sieci		Ekolo- gia
	procesow e	finansami	kadrami	niższe szczeble	wyższe szczeble		inf.	handlowe	
Tak	25	95	55	50	30	85	70	45	15
Raczej tak	70	5	35	45	25	15	25	45	40
Nie	5	0	10	5	45	0	5	10	45

Źródło: na podstawie własnych badań ankietowych w 2018 r.

Badania są mało reprezentatywne, jednak ukazuje się pewna tendencja, że czynniki ekonomiczne, finansowe są najważniejsze 95% odpowiedzi na tak, innowacje 85% tak, sieci informatyczne 70% tak. Ponadto zarządzanie procesowe 25% tak i 70% raczej tak, kadry 55% tak, automatyzacja procesów na niższych szczeblach 50% tak, sieci handlowe 45% tak. Najgorzej wyszła w tych badaniach ekologia 45% na nie, czyli jest najmniej ważna wg respondentów. Nie rokuje to zbyt dobrze na przyszłość, pomijanie aspektów ekologicznych doprowadzi do zanieczyszczenia powietrza, wody i gleby, do rabunkowej gospodarki zasobami naturalnymi, co dalej musi odbić się, na jakości, życia ludzi i na rozwoju zrównoważonym i trwałym przedsiębiorstw w przyszłości.

## 5. Podsumowanie

Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, umożliwiły wzrost efektywności przedsiębiorstw i zwróciły uwagę na konieczność nowego ujęcia procesów gospodarczych na globalnym rynku (Czekaj, 2009).

Do zalet orientacji procesowej można zaliczyć: możliwe ograniczenie kosztów działania, wzrost wydajności, efektywności działania, lepszy opis działania organizacji, zwiększenie elastyczności działania, koncentracji na kliencie i jego potrzebach, zwiększenie kontroli zmian, zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, lepsze wykorzystanie zasobów, zapewnienie możliwości zarządzania relacjami zewnętrznymi, zapewnienie kompleksowego modelu biznesowego, ograniczenie poziomu błędów, zagregowanie innych koncepcji zarządzania itp. Z kolei do wad orientacji procesowej można zaliczyć, problemy z jej wprowadzaniem i relatywnie duże koszty początkowych zmian, jest ona jednak bardziej skomplikowana, chociaż bardziej przejrzysta, po dobrym wprowadzeniu i zastosowaniu.

Klasycznie i często stosowana struktura funkcjonalna zarówno dla małych jak i dużych organizacji, także globalnych, ewoluować powinna do struktury procesowej, uwzględniającej nie tylko funkcje wg prekursorów naukowego zarządzania, ale także współczesne procesy w organizacji i nowoczesne metody i techniki zarządzania. Stąd dopiero może być większa elastyczność i skuteczność zarządzania, także w gospodarce regionalnej i globalnej.

Dla dobrego ustawienia odpowiednich procesów w organizacji potrzebne jest wykorzystanie nowoczesnych technologii, oraz metod i technik zarządzania z ich prawidłowym doбором i syntezą. Przy czym jest możliwy dalszy rozwój i usprawnianie tzw. nowoczesnych form organizacji, koncepcji, metod i technik zarządzania, których teraz już jest bardzo dużo. A w przyszłości mogą się jeszcze pojawiać nowe, także chronione, dla szczegółowych zastosowań w konkretnych firmach. Ważna będzie, więc ich synteza, a nie tylko analiza dla zapewnienia sukcesu, dobieranie ich do danej sytuacji i potrzeb.

Podobnie rozwój sieci wszelakich, także będzie miał duży wpływ na zarządzanie w globalnej przyszłości. Przy doborze technologii, form, koncepcji, metod i technik zarządzania, należy jednak rozpatrywać wszelkie ich zalety i wady. Ważne tu też będzie podejście sytuacyjne w danym otoczeniu przyszłości, oraz mądrze wykorzystana wiedza i doświadczenie kierowniczych gremiów. Wspomagać się oni jednak mogą nowoczesnymi technologiami i nowymi elementami organizacji przyszłości, w tym także zastosowanie struktury procesowej. Organizacje przyszłości będą podążać zapewne za potrzebami ludzkości i zmianami technologiczno-materialnymi, wykorzystując nowoczesne metody i techniki zarządzania (Szymańska, 2015), a rozwój organizacji (przedsiębiorstwa), to także powinien być rozwój zrównoważony i trwały (Bluszcz, 2017). Biorący pod uwagę wartości nie tylko ekonomiczne, ale także społeczne i ekologiczne.

Nowoczesne metody i techniki zarządzania, oraz innowacyjne technologie, które umożliwiły wzrost efektywności przedsiębiorstw, zwróciły współcześnie uwagę na konieczność nowego ujęcia procesów gospodarczych, oraz zastosowanie zarządzania procesowego, wraz ze strukturą procesową w nowoczesnych przedsiębiorstwach globalnych.

## Bibliografia

1. Auksztol, J., Chomuszek, M. (2012). *Modelowanie organizacji procesowej*. Warszawa: PWN.
2. Bitkowska, A. (2013). *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Difin.
3. Bitkowska, A., Weiss, E. (2015). *Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Teoria i praktyk*. Warszawa: Wydawnictwo VIZJA PRESS & IT.
4. Bluszcz, A. (2017). Metody oceny poziomu zrównoważonego rozwoju – Polska na tle Unii Europejskiej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i zarządzanie, 118*. Zabrze: Politechnika Śląska.
5. Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
6. Chmielarz, W. (2007). *Systemy biznesu elektronicznego*. Warszawa: Difin.
7. Clayton, M. (2011). *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować i realizować zadanie*. Warszawa: Wydawnictwo Samo Sedno Edgard.
8. Czekał, J. (2009). *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
9. Dobija, D., Kołodkiewicz, I. (2011). *Ład korporacyjny*. Warszawa: Wolters Kluwer.
10. Goodwin, P., Wright, G. (2007). *Analiza decyzji*. Warszawa: Wydawnictwo Wolter Kluwer.
11. Grajweski, P. (2007). *Organizacja procesowa*, Warszawa: PWE.

12. Griffin, R.W. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWE.
13. Gregorczyk, S., Ogonek, K. (2007). Uwarunkowania strategiczne zarządzania procesowego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 82. Warszawa: SGH.
14. Harmon, P., Wolf, C. (2014). *The State of Business Process Management 2014*. A BP Trends Report, <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf>, 15.11.2017.
15. Harrington, H.J. (1991). *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
16. Kalinowski, B. (2015). Wpływ dojrzałości procesowej na efektywność organizacji. *Marketing i Rynek*, 5. Warszawa: PWE, 1030-1035.
17. Kapferer, J.N. (2012). *The new strategic brand management advanced insights and strategic thinking, fifth edition*. London: Kogan Page.
18. Kunasz, M. (2010). *Praktyczne aspekty zarządzania procesami*. Szczecin: Economicus.
19. Malara, Z. (2007). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce, wyzwania współczesności*. Warszawa: PWN.
20. Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji, czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Warszawa: PWN.
21. McNeil, A.J., Frey, R., Embrechts, P. (2015). *Quantitative risk management, concepts, techniques and tools*. New Jersey: Princeton University Press.
22. Nadolna, M., Skowronek-Mielczarek, A. (2014). *Zarządzanie procesami, a nowoczesne przedsiębiorstwa medialne*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
23. Oczkowska, R. (2013). *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.
24. Peszko, A. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Kraków: Wydawnictwo AGH.
25. Sobiecki, R. (2014). *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*. Warszawa: SGH.
26. Suszyński, C. (2007). *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*. Warszawa: PWE.
27. Szymańska, K. (2015). *Kompendium metod i technik zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
28. Wąchol, J. (2017). Zarządzanie procesowe w gospodarce globalnej, a inne elementy zarządzania. W P. Zwiech (red.), *Zarządzanie procesowe w studiach przypadków. Seria Zarządzanie procesami w teorii i praktyce*, 8. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
29. Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>, luty 2018.
30. World Factbook CIA USA, [www.cia.gov](http://www.cia.gov), luty 2018.
31. Business Insider Polska, <https://businessinsider.com.pl/firmy/>, luty 2018.