

Renata PIĘTOWSKA-LASKA¹
Adam LASKA²

ZARZĄDZANIE DYNAMICZNE PROCESAMI JAKO SKUTECZNA REALIZACJA NOWEJ JAKOŚCI ZARZĄDZANIA FIRMĄ

W artykule zaprezentowano istotę i znaczenie zarządzania dynamicznymi procesami w firmie. Przedstawiono metodykę zarządzania procesami ze szczególnym uwzględnieniem oceny i doskonalenia procesów. Ukazano sposób poprawy produktywności i jakości procesów w organizacji jako skuteczną drogę prowadzącą do sukcesu firmy.

1. WPROWADZENIE

Jednym z najnowocześniejszych i najbardziej efektywnych sposobów zarządzania jest obecnie dynamiczne podejście do zarządzania procesami. Sprowadza się ono do koncentracji na procesach, odpowiedniego sterowania nimi oraz ich kontroli. Idea dynamicznego zarządzania procesami daje firmom nowe możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej na arenie krajowej i międzynarodowej.

Dla każdego menedżera ważne jest nie tylko opracowanie właściwej strategii rozwoju firmy, ale także stosowanie właściwej metodyki zarządzania procesowego, tak aby firma uwzględniała na bieżąco zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Dlatego też dynamiczne zarządzanie procesami należy ująć w system powiązanych ze sobą procesów, umożliwiających decydentom świadome i aktywne kierowanie rozwojem firmy przy zapewnieniu ciągłego uczenia się i doskonalenia strategii działania.

2. ZARZĄDZANIE PROCESAMI – UJĘCIE DYNAMICZNE

Zarządzanie procesami jest działaniem polegającym na optymalizacji struktury elementów organizacji ze względu na ich wpływ na kierowanie wartością ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów. Jest to zatem dążenie do maksymalnego udziału w tej strukturze elementów dodających wartość i minimalizacji udziału operacji nieefektywnych. W praktyce oznacza to poszukiwanie takiej struktury operacji – czyli składników procesu – która maksymalnie byłaby ukierunkowana na tworzenie wartości dodanej dla całego systemu organizacyjnego, a więc i dla jego poszczególnych części³.

Zdaniem M. Trockiego zarządzanie procesowe charakteryzuje się eksponowaniem aspektu dynamicznego zarządzania i koncentracją uwagi na zjawiskach dynamicznych,

¹ Dr inż. Renata Piętowska-Laska, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

² Dr Adam Laska, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

³ P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 56.

a dopiero w drugiej kolejności na zjawiskach statycznych zarządzania, przy nacisku na zaspokojenie potrzeb klientów⁴.

Głównym celem zarządzania procesowego jest poprawa efektywności działań w firmie poprzez strukturalizację czynności pod kątem kreowania wartości dodanej ze szczególnym zwróceniem uwagi na preferencje i potrzeby klienta oraz właściwe opisanie i skonfigurowanie procesów w przedsiębiorstwie zgodnie z kryteriami czasu i przestrzeni⁵.

Wzrasta obecnie wśród teoretyków i praktyków z zakresu organizacji i zarządzania świadomość, iż w dzisiejszym otoczeniu, które cechuje wysokie tempo zmian, tradycyjne podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem nie prowadzą już do zamierzonych rezultatów⁶. Nasuwa się zatem wniosek, iż współczesne organizacje muszą ukierunkować działania w stronę dynamicznej koncepcji zarządzania. Zarządzanie dynamiczne to zintegrowany proces oparty na zbiorach syntetycznej wiedzy o firmie i jej otoczeniu wraz ze sposobem ich ciągłej aktualizacji i doskonalenia umożliwiający decydom bieżące ukierunkowanie firmy ku najlepszemu spełnianiu krótko-, średnio- i długoterminowych oczekiwań interesariuszy. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie dynamiczne to sposób przekazania aktualnej, właściwej i uporządkowanej wiedzy menedżerom, by podejmowali właściwe decyzje w ujęciu krótko-, średnio- i długoterminowym. Koncepcja zarządzania dynamicznego zakłada:

- identyfikację i analizę przyczyn oraz skutków poszczególnych czynników determinujących funkcjonowanie firmy, zarówno w krótkim, średnim, jak i w długim okresie czasu,
- zapewnienie stałego dostępu do syntetycznej, bieżącej i rzetelnej wiedzy niezbędnej decydom w procesie podejmowania decyzji,
- zintegrowaną i zrównoważoną analizę działalności firmy i jej otoczenia,
- szybką reakcję na zmiany w środowisku wewnętrznym firmy i jej otoczeniu poprzez dostosowanie sposobu jej działania do zmieniających się uwarunkowań⁷.

Szybkie tempo zmian gospodarczych, technologicznych oraz wzrost stopnia ich złożoności powoduje powstanie nowych struktur organizacyjnych, które potrafią nie tylko dostosowywać się do zmian, ale również je wyprzedzać. Firma musi ciągle podejmować zadania dostosowujące sposób działania do istniejącej rzeczywistości. Na organizację należy zatem spojrzeć jak na zintegrowany układ procesów, a nie oderwany zbiór zadań funkcjonalnych jednostek. Tym samym koniecznym staje się poszukiwanie czynników ilościowych i jakościowych warunkujących skuteczność działań organizacji oraz zaangażowanie w ten proces całego personelu firmy.

Proces zarządzania firmą realizuje się poprzez podejmowanie decyzji. W klasycznym ujęciu można wyróżnić trzy poziomy decyzyjne zarządzania: strategiczny, taktyczny i operacyjny. Niektórzy autorzy dodają jeszcze poziom czwarty, zwany poziomem zarządzania siecią. Natomiast w ujęciu dynamicznym, uzasadniona jest modyfikacja dotychczas-

⁴ *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 670.

⁵ S. Kopera, *Metoda Business Process Management (BPM) jako przykład zastosowania podejścia procesowego do zarządzania organizacją*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (zbiór referatów)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 137.

⁶ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 243–248.

⁷ A.L. Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 8–9.

sowych poziomów i wyróżnienie następujących: strategicznego, procesowego i funkcyjnego. Poziom strategiczny, obejmujący obszar decyzji rozwojowych firmy, jest kluczowym polem działania głównych decydentów oraz zarządu firmy. Poziom procesowy jest zbiorem funkcji przydzielonych odpowiednim działom, za które odpowiedzialna jest kadra kierownicza średniego szczebla. Natomiast w poziomie funkcyjnym, za który odpowiedzialni są pozostali pracownicy, funkcja jest definiowana jako zbiór swoistych zadań przydzielonych pracownikom do wykonania⁸.

Organizacja traktująca priorytetowo zarządzanie procesami powinna przestrzegać pewnych zasad sprawdzonych w praktyce, które gwarantują skuteczną realizację nowej jakości zarządzania firmą. Wszędzie tam, gdzie orientacja na procesy zakończyła się sukcesem, spełnione zostały następujące warunki:

- wprowadzenie zarządzania procesami było zainicjowane przez kierownictwo firmy i aktywnie wspierane nie tylko w fazie opracowywania projektu rozwiązań organizacyjnych, ale również w fazie wdrażania, a szczególnie w trakcie bieżącego funkcjonowania,
- zarządzanie procesami nie ograniczało się tylko do niektórych obszarów funkcjonalnych, ale obejmowało całe przedsiębiorstwo i było związane z celami i strategią firmy,
- do prac nad procesami włączono aktywnie wszystkich zainteresowanych w przedsiębiorstwie, a także klientów i dostawców zewnętrznych, wychodząc z założenia, że myślenie i działanie zorientowane na klienta jest ważniejsze niż ukierunkowanie na pracowników (kierowników funkcjonalnych),
- zespoły procesowe miały jasno określone i realne cele, przydzielone odpowiednie zasoby i były rozliczane z efektów pracy własnej,
- właściciele procesów i uczestnicy zespołów procesowych znali podstawowe metody i narzędzia zarządzania (usprawniania procesów), gdyż wcześniej przeszli odpowiednie szkolenia i treningi,
- szczególnie ważna dla skutecznego wprowadzenia organizacji procesowej okazała się otwarta, bezpośrednia i wyczerpująca komunikacja dotycząca potrzeby, celów i sposobów wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie⁹.

Podjęte przez firmy działania związane z dynamicznym dostosowywaniem się do aktualnych i przewidywanych stanów otoczenia powodują konieczność przeformułowania strategii rozwoju. Kierownictwo firm musi zatem w ramach celów strategicznych jasno określać, które procesy są szczególnie istotne i w pierwszej kolejności powinny być projektowane, oceniane, doskonalone i wdrażane.

3. METODYKA ZARZĄDZANIA PROCESAMI

Podjęcie procesowe do zarządzania obejmuje wiele różnorodnych metodyk. M. Trocki definiuje metodykę zarządzania procesowego jako uporządkowany zestaw szczegółowych technik możliwych do zastosowania w trakcie poszczególnych faz zarzą-

⁸ Por. *ibidem*, s. 38–39.

⁹ *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 93–94.

dzania procesowego, który obejmuje organizowanie prac, projektowanie procesu, wdrażanie procesu oraz nadzór nad jego realizacją¹⁰.

T. Kafel podaje spójną i uporządkowaną metodykę zarządzania procesami, zgodnie z którą wskazuje etapy, działania podejmowane w obszarze metody realizacji oraz najczęściej stosowane techniki pomocnicze (por. tabela 1).

Tabela 1. Metodyka zarządzania procesowego

Etapy zarządzania procesowego	Podejmowane działania	Techniki pomocnicze
1. Etap wstępny: identyfikacja potrzeb kluczowych partnerów organizacji	Ustalenie kluczowych partnerów organizacji. Określenie determinant funkcjonowania partnerów. Zdefiniowanie wzajemnych oczekiwań organizacji i jej partnerów	Analiza <i>stakeholders</i> , model pięciu sił Portera, metody prognostyczne, mierniki satysfakcji partnerów
2. Identyfikacja i klasyfikacja procesów realizowanych w organizacji	Stworzenie listy procesów realizowanych w organizacji. Opisanie celów procesów. Identyfikowanie reguł i zasad determinujących obecny kształt procesów. Wskazanie właścicieli i adresatów procesów	Mapy procesów, mapy relacji, analiza kluczowych czynników sukcesu, analiza łańcucha wartości Portera, metoda ABC, referencyjny model zarządzania procesowego, klasyfikator procesów
3. Ocena efektywności realizowanych procesów	Ocena satysfakcji klientów. Wyłonienie procesów wymagających usprawnień. Wskazanie nowych procesów	Macierz spójności procesów, wykres kontrolny procesu, mierniki satysfakcji partnerów, analiza kosztów procesu, obserwacja i wywiady z partnerami, <i>benchmarking</i>
4. Doskonalenie i projektowanie procesów oraz ich implementacja	Zorganizowanie zespołów procesowych i przydzielenie zasobów. Ponowne „mapowanie” procesów organizacji	Metody heurystyczne, wykres Gantta, mapowanie
5. Pomiar i kontrola skutków zmian wprowadzonych w procesach	Badanie poziomu zaspokojenia potrzeb partnerów. Porównanie odniesionych korzyści z kosztami zmian procesów	Mierniki satysfakcji partnerów, analiza kosztów procesu

Źródło: T. Kafel, *Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 713 (2006), s. 12.

Etap pierwszy zarządzania procesami obejmuje identyfikację potrzeb obecnych i przyszłych kluczowych partnerów firmy (akcjonariuszy, klientów zewnętrznych i wewnętrznych). Etap drugi zakłada identyfikację procesów realizowanych w firmie. Najistotniejszą kwestią na tym etapie jest ustalenie celów zidentyfikowanych procesów oraz wyłonienie procesów podstawowych, zarządczych i pomocniczych. Kolejnym etapem jest ocena efektywności realizowanych procesów przy uwzględnieniu potrzeb obecnych i przyszłych partnerów biznesowych. Ocena ta stanowi podstawę przeprowadzenia kolejnego etapu zarządzania procesowego, a mianowicie doskonalenia i projektowania procesów oraz ich

¹⁰ *Leksykon zarządzania*, s. 321.

implementacji. Końcowy etap obejmuje pomiar i kontrolę skutków wprowadzonych zmian w procesach. Etap ten wymaga niewątpliwie analizy poziomu satysfakcji partnerów biznesowych oraz kosztów poniesionych na wprowadzenie zmian¹¹.

W praktyce każda firma może opracować własną metodykę zarządzania procesami, zawierającą elementy różnych metod, technik i narzędzi zarządzania, które – przy uwzględnieniu jej uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych – służyć mają sprawności poszczególnych obszarów działania. Im lepiej kadra zarządzająca zna różne podejścia do rozwiązania problemu, tym doskonalszy będzie jej własny system zarządzania procesami.

W zarządzaniu procesami zgodnie z przyjętą przez firmę metodyką bardzo istotne jest podejście całościowe. Oznacza to, że chcąc skutecznie, czyli zgodnie z przyjętymi celami, zarządzać procesami należy rozpatrywać efektywność organizacji na trzech poziomach¹²:

- całej organizacji,
- procesów,
- stanowiska pracy.

Wszystkie trzy poziomy są współzależne, to znaczy stanowisko pracy nie może być właściwie opisane bez zrozumienia procesów, w które jest zaangażowane. Każda próba zdefiniowania celów organizacji bez połączenia ich z procesami oraz systemem efektywności pracowników skazana jest na porażkę. Na efektywność funkcjonowania na każdym z tych trzech poziomów organizacji wpływają zaś cele, sposób zaprojektowania i sposób zarządzania.

Niewątpliwie najistotniejszym z omawianych etapów zarządzania procesowego jest ocena efektywności realizowanych procesów oraz ich doskonalenie, gdyż dzięki nim można uzyskać podniesienie efektywności działania firmy, a tym samym osiągnąć optymalne zarządzanie procesami.

W wyniku oceny efektywności realizowanych procesów powinien nastąpić wzrost wartości dodanej firmy dla poszczególnych interesariuszy. Jednak nie istnieje metoda bezpośredniego pomiaru wartości dodanej przez procesy. Można natomiast zastosować ocenę jakościową wartości dodanej, polegającą na ich klasyfikacji. Biorąc pod uwagę ten punkt widzenia, można podzielić procesy na trzy kategorie (por. rys. 1)¹³:

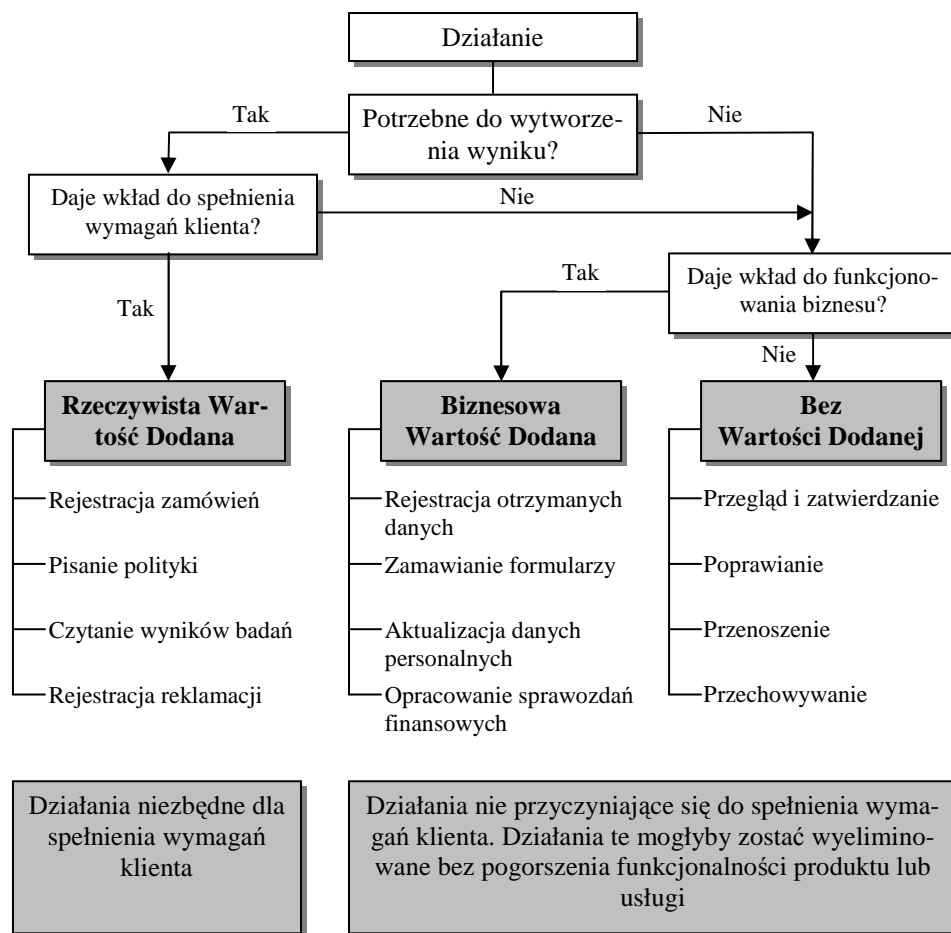
- dodające rzeczywistej wartości klientowi (rzeczywista wartość dodana) – są to operacje i czynności, które tworzą wartość z punktu widzenia klienta,
- nie dodające bezpośrednio wartości klientowi, ale niezbędne do wykonania procesów dodających wartość (biznesowa wartość dodana) – zaliczyć tu można np. rozwój kadr, zarządzanie, planowanie, tworzenie informacji,
- nie dodające wartości ani nie umożliwiające jej wytworzenia (bez wartości dodanej) – zaliczyć tu można np. czynności związane z poprawkami, opóźnienia, inspekcje, zbędne lub powtórne kontrole, podpisywanie dokumentów niezwiązane z żadnymi realnymi działaniami wstrzymującymi bieg procesu.

Przy założeniu, że celem działalności firm funkcjonujących w otoczeniu konkurencyjnym jest zaspokojenie potrzeb klienta, efekty końcowe procesów w postaci wytworzonych produktów i usług charakteryzować powinny się jak największą wartością dla klienta.

¹¹ Por. T. Kafel, *Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 713 (2006), s. 11–14.

¹² G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 46.

¹³ Por. P. Grajewski, *op. cit.*, s. 62–63.



Rys. 1. Klasyfikacja procesów ze względu na wartość dodaną

Źródło: A. Góralszyk, *Ocena procesu biznesowego pod kątem wartości dodanej*, <http://dyrekcja.pl/tag/proces-biznesowy>, 5 II 2010.

Usprawnianie procesów¹⁴ polega na wprowadzaniu odcinkowych zmian do procedur realizacji w celu zwiększenia ich efektywności, produktywności i elastyczności. Podstawą do przeprowadzania działań doskonalących powinny być informacje traktowane jako dane wejściowe do procesu doskonalenia. W usprawnianiu procesów punktem wyjścia jest zatem stan istniejący¹⁵.

¹⁴ Szerzej metody doskonalenia procesów przedstawia: S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 45–77.

¹⁵ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 128.

4. POPRAWA PRODUKTYWNOŚCI I JAKOŚCI PROCESÓW W ORGANIZACJI

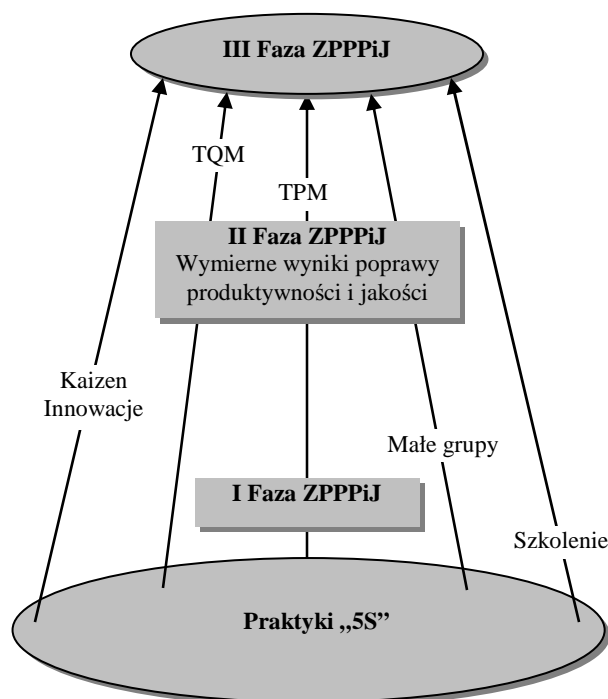
Zgodnie z procesem zarządzania produktywnością podstawowymi etapami w programach wzrostu produktywności pracy powinny być: wprowadzanie mierników produktywności na każdym poziomie organizacji; określenie celów poprawy i przygotowanie planu działania; okresowa ocena postępów realizacji celów; utrzymanie wzrostu produktywności w centrum uwagi oraz monitorowanie klimatu organizacyjnego.

Często stosowanym przez przedsiębiorstwa podejściem do analizy i oceny produktywności jest tzw. podejście strukturalne, niekiedy nazywane zintegrowanym programem poprawy produktywności i jakości (ZPPPiJ)¹⁶ (por. rys. 2).

1. Praca zespołowa
2. Pełne zaangażowanie pracowników

1. Skupienie na procesach i ich upraszczaniu
2. Porządek i samodyscyplina

1. Skupienie na problemach na stanowisku pracy
2. Kształtowanie pozytywnego stosunku do pracy i zachodzących przemian



Rys. 2. Zintegrowany program poprawy produktywności i jakości (ZPPPiJ)

Źródło: A. Kosieradzka, S. Lis, *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 140.

Należy zauważyć, iż każde przedsięwzięcie realizowane w ramach ZPPPiJ przynosi w miarę upływu czasu stopniową poprawę wyników firmy. W programie tym występują trzy fazy związane z obszarem skoncentrowania działań w kierunku poprawy produktywności i jakości.

¹⁶ Przedstawicielami zintegrowanego programu poprawy produktywności i jakości są Y. Fukuda i T. Sase.

ności i jakości, z rozwojem świadomości pracowników, przebudową ich nastawienia do procesów i przemian zachodzących w firmie oraz zmianą ich mentalności.

Pierwsza faza ZPPPiJ polega na wykorzystaniu prostych rezerw poprawy produktywności. Opiera się na kształtowaniu pozytywnego stosunku do pracy i działaniach ciągłego usprawniania – *kaizen* – na poszczególnych stanowiskach pracy. Druga faza to objęcie wszystkich procesów działaniami usprawniającymi (reengineering procesów), prowadzącymi do wytworzenia swoistej kultury produktywności. Następnie firma wkracza w trzecią fazę, prowadzącą do stworzenia „samouczącej się” organizacji, która wysiłkiem całego personelu przystosowuje się do zmieniających się warunków globalnego otoczenia firmy¹⁷.

U podstaw wszystkich działań stoją praktyki 5 „S” (selekcja, systematyka, sprzątnięcie, schludność, samodyscyplina), konsekwentnie stosowane na wszystkich stanowiskach pracy. Praktyki te stanowią zintegrowany program, angażujący cały personel do utrzymywania czystych, uporządkowanych, dobrze zorganizowanych i bezpiecznych stanowisk pracy. Stosowanie praktyk 5 „S” przynosi firmie wymierne korzyści (zmniejszenie opóźnień i liczby braków; ograniczenie pomyłek i błędów; wyższą jakość; większe bezpieczeństwo pracy; zmniejszenie liczby awarii urządzeń; lepszą kontrolę przebiegu produkcji) oraz niewymierne zyski (lepiej zorganizowane i schludniejsze stanowiska pracy; wzrost bezpieczeństwa personelu na stanowisku pracy; wzrost udziału pracy zespołowej; wzrost dyscypliny pracy; poczucie satysfakcji z czystego i dobrze zorganizowanego miejsca pracy; lepszy obraz firmy w oczach odwiedzających i potencjalnych klientów).

Stworzenie atmosfery sprzyjającej ciągłemu usprawnianiu i innowacyjności, odpowiednie systemy motywowania i wynagradzania, promowanie działalności małych grup i inne elementy partycypacyjnego zarządzania personelem składają się na skuteczność działań podejmowanych dla poprawy produktywności i jakości procesów danej organizacji. System kompleksowego zarządzania jakością (TQM) zapewnia ukierunkowanie wszystkich działań w firmie w fazie projektowej, produkcyjnej i eksploatacyjnej wyrobu na zaspokojenie potrzeb i spełnienie wymagań odbiorców (klientów). Koncepcja TPM, czyli kompleksowego oraz produktywnego utrzymania maszyn i urządzeń, polega na włączeniu pracowników w proces zapewnienia sprawności technicznej i maksymalnego wykorzystania maszyn i urządzeń. Warunkiem wprowadzenia tych koncepcji jest objęcie całego personelu firmy, od robotników po naczelne kierownictwo, systemem szkoleń na stanowiskach pracy i poza nimi¹⁸.

Analiza produktywności jest zwykle realizowana w odstępach miesięcznych, kwartalnych i rocznych. Aspekty analizy są następujące:

- 1) porównanie wyników z założonymi celami oraz ze średnimi wartościami poszczególnych wskaźników uzyskiwanych przez inne przedsiębiorstwa,
- 2) badanie trendów zmian wartości poszczególnych wskaźników uzyskiwanych przez inne przedsiębiorstwa,
- 3) analiza wskaźników produktywności przez matematyczne rozwinięcie wzorów obliczeniowych,

¹⁷ Por. A. Kosieradzka, S. Lis, *Programowanie poprawy produktywności*, „ORGMAZ”, Warszawa 1998, s. 162.

¹⁸ A. Kosieradzka, S. Lis, *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 140.

- 4) analiza wydajności, sprawności, skuteczności i innych wskaźników ekonomicznych związanych z produktywnością¹⁹.

Zaprezentowane podejście wiąże poziomy pomiar produktywności ze szczeblami zarządzania, a co za tym idzie – ze szczeblami podejmowania decyzji.

Zaletą tej metody jest to, iż wskaźniki, za pomocą których analizuje się produktywność na poszczególnych poziomach, bazują na informacjach i danych dostępnych na określonym poziomie. Na szczeblu przedsiębiorstwa są to dane zagregowane, najczęściej wyrażane wartościowo, natomiast na niższych poziomach – dane cząstkowe wyrażane w jednostkach naturalnych²⁰.

5. ZAKOŃCZENIE

Podsumowując dotychczasowe rozważania należy stwierdzić, iż wyzwaniem, jakie stoi przed współczesnymi firmami, jest skuteczne wdrażanie dynamicznego zarządzania procesami. Pozwoli ono wielu firmom na sprawną elastyczność w działaniu, dzięki czemu będą one mogły w dynamiczny sposób i bez problemu dostosować się do wymagań permanentnie zmieniającego się otoczenia. W efekcie dynamicznego zarządzania procesami firmy uzyskają zmniejszenie kosztów całkowitych, zwiększenie produktywności i jakości, lepszą kontrolę nad czasem pracy oraz zyskami organizacji, a także poprawę konkurencyjności.

Tym samym koncepcję dynamicznego zarządzania procesami, stanowiącą syntetyczną wiedzę o firmie i jej otoczeniu, należy traktować jako proces nieustannego uczenia się, gdyż jakość zarządzania zależy od jakości wiedzy generowanej w organizacji.

LITERATURA

- [1] Bitkowska, A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009
- [2] Cyfert, S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006
- [3] Grajewski, P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007
- [4] Góralczyk, A., *Ocena procesu biznesowego pod kątem wartości dodanej*, <http://dyrekcja.pl/tag/proces-biznesowy>, 5 II 2010.
- [5] Kafel, T., *Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 713 (2006)
- [6] Kopera, S., *Metoda Business Process Management (BPM) jako przykład zastosowania podejścia procesowego do zarządzania organizacją*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (zbiór referatów)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000
- [7] Kosieradzka, A.; Lis, S., *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000
- [8] Kosieradzka, A.; Lis, S., *Programowanie poprawy produktywności*, „ORGMASZ”, Warszawa 1998
- [9] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004

¹⁹ Por. *Vademecum produktywności*, red. S. Lis, Placet, Warszawa 1999, s. 70.

²⁰ Por. *ibidem*, s. 72.

- [10] Platonoff, A.L., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009
- [11] *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
- [12] Rummler, G.A.; Brache, A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000
- [13] *Vademecum produktywności*, red. S. Lis, Placet, Warszawa 1999
- [14] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005

**THE DYNAMIC PROCESSES MANAGEMENT
AS THE EFFECTIVE REALIZATION OF THE NEW QUALITY
OF THE MANAGEMENT THE FIRM**

The article presents the essence and the meaning of the dynamic processes management in the firm. The article describes the methodology of the processes management with the special regard of opinion and improvement of processes. It was shown the sort of the productivity improvement and the quality of processes in organization as an effective way leading to the success of the firm.