

# Zarządzanie procesowe. Problemy metodologiczne

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

# Rozdział 1

## Podstawy koncepcji zarządzania procesowego

### 1.1. Interpretacja zarządzania procesowego i podejścia procesowego

Pojęcie zarządzania procesowego proponujemy rozpatrywać w następujących ujęciach:

- 1) w znaczeniu ramowym,
- 2) w znaczeniu tematycznym,
- 3) w znaczeniu organizacyjno-metodologicznym.

**Zarządzanie procesowe w znaczeniu ramowym** to obszar wiedzy i praktycznej działalności menedżerskiej, która dotyczy organizacji skonfigurowanych w wielorakich układach dynamicznych, z uwzględnieniem aspektu funkcjonalnego oraz instrumentalnego.

Aspekt funkcjonalny to czynnościowe rozumienie zarządzania procesowego i w tym sensie wyraża on przebieg działań złożonych, odwzorowanych w określonych rozwiązaniach strukturalnych<sup>1</sup>. Ich specyfikę charakteryzują m.in. następujące wyróżniki: zakres funkcji zarządzania i funkcji wykonawczych, standardy procesów, konfiguracje procesów i procedur, łańcuchy wartości. Aspekt funkcjonalny będzie się również odnosił do form organizacyjnych procesów zarządzania, do których można zaliczyć: systemy decyzyjne, systemy wspomagające procesy zarządzania (systemy komunikacyjne, systemy informatyczne), systemy funkcjonalne (administracyjne, zarządzania finansami, zasobami ludzkimi i in.), układy zintegrowane.

Aspekt funkcjonalny ma dualną wykładnię. Z jednej strony wskazuje na grupowanie funkcji w klasy o jednorodnym charakterze, z drugiej zaś ukierunkowuje strukturalizację jednostek gospodarczych i instytucji na układy zintegrowane. Ma tu więc miejsce sytuacja przejścia od scalenia działań (funkcji) oraz procesów odcinkowych wąskozakresowych (procedur, procesów pracy indywidualnej i zespołowej) do układów procesów generalnych (megaprocessów), agendowych (podstawowych i usługowych) lub sektorowych<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Pojęcie „działanie” traktujemy jako synonim funkcji lub czynności.

<sup>2</sup> Aspekt funkcjonalny ma zatem wąski i szeroki zakres. Wąski zakres odnosi się do grupowania funkcji w klasy o jednorodnym charakterze, a szeroki obejmuje także wyższe szczeble organizacji zarządzania procesowego (o strukturze różnorodnej).

Aspekt instrumentalny to taki punkt widzenia, który zarządzanie procesowe określa w zakresie metodologii rozumianej w znaczeniu pragmatycznym. Aspekt ten dotyczy generowania metod w sferze konceptualnej oraz ich zastosowań praktycznych, obejmuje klasyfikację metod, ocenę ich skuteczności, badania porównawcze oraz wskazuje kierunki rozwoju metod.

Konkretyzacja powyższego aspektu wyraża się w definicji instrumentów procesu zarządzania. Pojęcie to należy rozumieć jako zestaw środków stosowanych w wykonywaniu zadań menedżerskich w określonych dziedzinach badań teoretycznych i w działalności praktycznej. Można wyróżnić dwie grupy instrumentów procesów zarządzania: instrumenty fundamentalne i instrumenty operacyjne.

Instrumenty fundamentalne to podstawowe narzędzia i uwarunkowania działalności zarządczej, do których należą: metody badawcze, strategie i struktury, polityka oddziaływania, kanony zarządzania procesowego. Wyróżnione instrumenty stanowią bazę metodyki badań (szerzej: pragmatyki procesów zarządzania).

Instrumenty operacyjne mają charakter narzędzi szczegółowych, o wysokim stopniu bezpośredniego zastosowania w praktyce i z ukierunkowaniem na rozwiązywanie zadań oraz problemów menedżerskich zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym<sup>3</sup>. Są to instrukcje, algorytmy obliczeniowe, programy komputerowe, odnoszące się do określonych funkcji występujących w procesie zarządzania i w procedurach ramowych. Instrumenty operacyjne stanowią uszczegółowienie instrumentów fundamentalnych i są ukierunkowane na rozwiązywanie oraz realizację skonkretyzowanych zadań, które są właściwe dla działalności organizacji.

Scharakteryzowane wyżej aspekty – funkcjonalny i instrumentalny – odnoszą się do układów dynamicznych organizacji. Ich bazą jest statyka organizacji, którą reprezentują aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny<sup>4</sup>. Statyka i dynamika organizacji tworzą bowiem spójną całość, a jej rozdzielne rozpatrywanie wynika z odmienności metodologicznej. Realnie oba te obszary są komplementarne i nierozzerwalne.

Inny sens – w porównaniu z wyżej omówionym – ma **zarządzanie procesowe w znaczeniu tematycznym**. Należy go w tym rozumieniu definiować jako subdyscyplinę (dział) nauk o zarządzaniu i jakości, w której zawiera się następująca problematyka:

- 1) podstawy koncepcji zarządzania procesowego,
- 2) formalizacja zarządzania procesowego,
- 3) modelowanie systemów zarządzania procesowego,
- 4) analiza diagnostyczna w zarządzaniu procesowym,
- 5) projektowanie i controlling wyników w zarządzaniu procesowym,
- 6) badanie rozwoju działalności organizacji w zarządzaniu procesowym.

Wstępną klasą tematyczną są podstawy koncepcji zarządzania procesowego. Zawierają one charakterystykę tej subdyscypliny, zwłaszcza zaś kwestie interpretacyjne, genezę i ukierunkowania metodologii badań, jak również kanony niniej-

<sup>3</sup> W szczególności instrumenty operacyjne eksponują czynność pomiaru cech (determinant, parametrów, zmiennych), które są charakterystyczne dla danego zadania lub przedsięwzięcia.

<sup>4</sup> Rozwinięcie tej problematyki jest przedstawione w podrozdziale 1.5.

szej koncepcji, specyfikę podejścia procesowego (w porównaniu z podejściem funkcjonalnym) oraz kontekst statyki i dynamiki organizacji.

Należy tu podkreślić, iż istotne znaczenie w niniejszej koncepcji mają **kanony zarządzania procesowego**, rozumiane jako ogólne zasady doskonalenia funkcjonowania i rozwoju organizacji. Należą do nich m.in.: orientacja na klienta, planowanie i kontrola procesów, standaryzacja procesów, systemowa koncepcja funkcjonowania organizacji (podmiotu), dojrzałość procesowa<sup>5</sup>. Stosowanie tych kanonów będzie podstawą oceny kompetencji kierownictwa oraz produktywności całego systemu wytwórczego.

Kolejną klasą tematyczną jest formalizacja zarządzania procesowego, która polega na ustanowieniu instrumentów normujących i porządkujących działalność menedżerską. W tym zakresie mieszczą się: klasyfikacja procesów, profil działalności organizacji procesowej, architektura procesów, tryb integracji organizacyjnej procesów, struktura zarządzania organizacją procesową i inne. Formalizacja obejmuje również opracowanie wzorców dokumentacji oraz zbioru przepisów, które stanowią regulacje prawnoorganizacyjne, ekonomiczne i techniczne. Należy przy tym dodać, iż formalizacja ułatwia prace identyfikacyjne i analizę diagnostyczną zarządzania procesowego.

Następną klasą tematyczną omawianej subdyscypliny jest modelowanie systemów zarządzania procesowego. W niniejszym obszarze jest zawarta następująca problematyka: organizacyjne i metodologiczne ukierunkowanie modelowania, budowa modelu i przebieg opracowania modelu, determinanty i wyznaczniki modelu biznesu w zarządzaniu procesowym. Modelowanie ma tutaj charakter generowania wzorców lub formułowania wytycznych, które określają racjonalne postępowanie w zarządzaniu procesowym. Mają one charakter standardów ilościowych lub jakościowych, wskazujących na kierunki doskonalenia funkcjonowania organizacji.

Dalszą klasą tematyczną jest analiza diagnostyczna w zarządzaniu procesowym. Jej głównym zadaniem jest przedstawienie metodyki badań przede wszystkim pod kątem oceny spełniania kanonów określających efektywność menedżerską. W zakresie analizy diagnostycznej ważnymi kierunkami zastosowań praktycznych są: badanie konfiguracji procesów i procedur, ocena wyników systemów zarządzania biznesem, analiza kosztów i produktywności procesów.

Kolejna klasa tematyczna to projektowanie i controlling wyników w zarządzaniu procesowym. Problematyka projektowania to m.in. zarządzanie projektami w zakresie systemów wytwórczych, tryb postępowania w projektowaniu, analiza decyzyjna. Natomiast controlling wyników w zarządzaniu procesowym dotyczy specyfiki i funkcjonowania controllingu oraz raportowania.

Zamykającą klasą tematyczną jest badanie rozwoju działalności organizacji w zarządzaniu procesowym. W tym zakresie dominującym kierunkiem badawczym jest zdolność rozwojowa organizacji oraz tryb programowania rozwoju procesów wytwórczych. Jako kontekst tej problematyki wskazuje się zarządzanie wiedzą, kulturę organizacyjną, zarządzanie jakością.

Odminną wykładnię – w stosunku do wcześniej omawianych – ma **zarządzanie procesowe w znaczeniu organizacyjno-metodologicznym**. Jego odrębność

<sup>5</sup> Omówienie kanonów zarządzania procesowego jest przedstawione w podrozdziale 1.3.

charakteryzuje się tym, iż odnosi się do różnego rodzaju systemów zarządzania, jakie występują w ramach danego podmiotu (przedsiębiorstwa, instytucji). Systemy te będziemy określać mianem systemów zarządzania procesowego, albowiem są one ukształtowane wedle formuły procesowej, która wyraża organizację i sposób funkcjonowania poszczególnych dziedzin działalności podmiotu i właściwych im procesów zarządzania.

**Pojęcie systemu zarządzania procesowego** zdefiniujemy jako system dynamiczny, w którym zachodzi integracja dziedziny działalności i procesu zarządzania, a jego wyróżniki są następujące<sup>6</sup>:

- 1) osiąga cele ekonomiczne, organizacyjne, techniczne, społeczne i in.,
- 2) jest zdeterminowany przez funkcje: decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania, motywacji i kontroli,
- 3) jest ośrodkiem normującym i dyspozycyjnym w stosunku do sfery realizacyjnej (ekonomicznej, administracyjnej, operacyjnej, inwestycyjnej),
- 4) funkcjonuje zarówno na płaszczyźnie koordynacji poziomej, jak i w relacjach zależności hierarchicznych (nadrzędności–podporządkowania),
- 5) struktura zarządzania jest skonfigurowana w trybie integracji selektywnej, kompleksowej lub przemiennej,
- 6) jego podbudowę koncepcyjną stanowi model systemu zarządzania procesowego, który jest wyrażony w następującej postaci:

„1. Podsystem funkcjonowania dziedziny działalności N

1.1. Organizacja dziedziny działalności N

1.2. Wyniki w dziedzinie działalności N

1.3. Łańcuch wartości w dziedzinie działalności N

2. Podsystem funkcjonowania procesu zarządzania w dziedzinie działalności N

2.1. Organizacja procesu zarządzania w dziedzinie działalności N

2.2. Pragmatyka procesu zarządzania w dziedzinie działalności N

2.3. Instrumenty operacyjne procesu zarządzania w dziedzinie działalności N” (symbol N oznacza dowolny obszar działalności, np. działalność przedsiębiorstwa, działalność produkcyjna, inwestycje, funkcjonowanie zasobów ludzkich, finanse, marketing i in.),

7) podstawą badań aplikacyjnych są kanony zarządzania procesowego.

Znaczenie organizacyjno-metodologiczne zarządzania procesowego jest szczególnego rodzaju pojęciem złożonym. Sens organizacyjny ma dwa odniesienia:

- jedno dotyczy dziedziny działalności i jej funkcjonowania (może to być dowolny podmiot, jednostka gospodarcza, agenda, sektor i odpowiadające im procesy),
- drugie odnosi się do procesu zarządzania i jego funkcjonowania (obejmuje indywidualne i kolegialne instytucje zarządzające wraz z administracją oraz właściwą im infrastrukturą).

Integracja tych dwóch podsystemów i zachodzące między nimi sprzężenia sprawiają, że systemy zarządzania procesowego (powoływane odpowiednio do określonych dziedzin działalności) rozpatruje się jako organizacje rozumiane w znaczeniu rzeczowym lub rezultatowym. Systemy te mają swoistą strukturę

<sup>6</sup> Na podstawie: [Stabryła (red.), 2015, s. 313 i n.].

zarządzania a zarazem są skonfigurowane w procesy i procedury adekwatnie do profilu działalności.

Natomiast sens metodologiczny koncentruje się na formule badawczej (modelowania, diagnozy, projektowania i in.) oraz na stosowaniu kanonów zarządzania procesowego. W pierwszym przypadku wymiar metodologiczny dotyczy przede wszystkim pragmatyki procesu zarządzania oraz instrumentów operacyjnych procesu zarządzania. W niniejszej sferze mieszczą się m.in. ogólny tryb postępowania w procesach zarządzania, metodyki badań diagnostycznych i projektowych, a także podstawowe formuły postępowania (zasady, funkcje badawcze). Tu następuje zatem opracowanie metod badawczych ukierunkowanych na określone dziedziny działalności.

Przedstawiona wyżej struktura modelu systemu zarządzania procesowego może podlegać różnym modyfikacjom, wynikającym z poszerzania lub zawężania zakresu dziedziny działalności i procesu zarządzania, zmiany profilu działalności, wariantowania rozwiązań organizacyjnych. Ważnym kierunkiem przekształcania modelu będzie również rozwinięcie strony wynikowej danej dziedziny o jej wartość lub wartość dodaną, a także dywersyfikacja lub redukcja łańcuchów wartości (zewnętrznych, wewnętrznych) oraz przebudowa strategii i procesów biznesowych.

W zakresie metodologicznym znaczącą rolę odgrywają wspomniane już wcześniej kanony zarządzania procesowego. Stanowią one bazę metodologiczną i zarazem podstawę badań aplikacyjnych. Są one ogólnymi zasadami, jakie są wymagane do stosowania w praktyce, służąc przy tym do weryfikacji stopnia, w jakim jest realizowane podejście zarządzania procesowego.

Wypadkową wyróżnionych znaczeń zarządzania procesowego jest **podejście procesowe**, które ukierunkowuje opracowanie szczegółowych metodyk badawczych oraz strategii zarządzania i planów operacyjnych. Podejście to jest zarazem postawą poznawczą i praktyczną w sprawowaniu funkcji kierowniczych przez instytucje zarządzające organizacją.

W związku z powyższym **pojęcie podejścia procesowego** zdefiniujemy jako ideę, której wyrazem jest rozpatrywanie organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji, agendy i in.) w ujęciu dynamicznym i integracyjnym oraz w formule metodologii procesu zarządzania. Organizacja jest w tym podejściu złożonym systemem różnego rodzaju działalności, które są postrzegane jako procesy.

Ujęcie dynamiczne będzie dotyczyło – ogólnie rzecz ujmując – funkcjonowania i rozwoju organizacji. Zakres funkcjonowania jest określony przez konfigurację procesów operacyjnych, ekonomicznych, administracyjnych. Tu sprawą istotną jest dynamizacja procesów, mając na uwadze stopień spełniania funkcji, wydajność, zdolność operacyjną, tempo wzrostu wartości operacyjnego potencjału wytwórczego. Ponadto w podejściu procesowym powinno się uwzględnić ekonomizację zewnętrznych i wewnętrznych łańcuchów wartości.

Z ujęciem dynamicznym jest również związany kontekst rozwoju organizacji. W tym przypadku podejście procesowe będzie eksponowało zdolność rozwojową organizacji, innowacje i restrukturyzację, dynamikę wartości kapitału intelektualnego.

Ujęcie integracyjne będzie dotyczyło m.in. koncentracji funkcji (działań) w procesach, zakresu i trybu zespolenia procesów, integracji metod, specjalizacji

i dywersyfikacji procesów. Wzrost poziomu integracji będzie następował poprzez unormowanie komunikacji poziomej, zwłaszcza odniesionej do kompleksowej (wielofunkcyjnej) obsługi klienta zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego.

Bardzo istotnym czynnikiem integracyjnym jest struktura zarządzania organizacją procesową jako instrument działalności menedżerskiej. Struktura ta powinna być tak zaprojektowana, aby umożliwiała – w sposób zharmonizowany i skoordynowany – scalenie funkcji (zadań) w procesy, które następnie będą miały nadany status jednostek organizacyjnych.

Koncepcja struktury zarządzania organizacją procesową dotyczy tworzenia zespołów (systemów) komplementarnych jednostek organizacyjnych w zakresie zadaniowym i w ujęciu sekwencyjnym. Są to zatem zespolone jednostki organizacyjne, które odpowiadają za realizację prac wyznaczonych dla określonych stadiów danego procesu. Należy przy tym dodać, iż struktura zarządzania jest układem wieloszczeblowym (o różnym spiętrzeniu) z określoną hierarchią władzy menedżerskiej, a więc obowiązkami, uprawnieniami decyzyjnymi, odpowiedzialnością. Władza menedżerska jest atrybutem właściwym dla tych instytucji, które zostały powołane – w trybie utrwalonym lub specjalnym – do organizacji i zarządzania procesami (są to np. centra zarządzające, liderzy, właściciele procesów).

Podejście procesowe w zasadniczym stopniu jest osadzone w metodologii procesu zarządzania. W tym zakresie należy wyróżnić:

- 1) koncepcje badawcze oraz ich zastosowania: modelowanie, analizę diagnostyczną, projektowanie i programowanie,
- 2) kanony zarządzania procesowego,
- 3) organizację procesu zarządzania (układ wejściowo-wyjściowy, sprzężenia sterujące i regulacyjne, powiązania decyzyjne, informacyjne, operacyjne),
- 4) algorytmizację i optymalizację,
- 5) doskonalenie procedur ramowych i roboczych.

Jako kontekst podejścia procesowego w zakresie metodologii procesu zarządzania zawsze występuje przedmiotowe ukierunkowanie, jakim jest określona dziedzina działalności (np. działalność operacyjna, inwestycyjna, logistyka, sfera finansów, gospodarka zasobami pracy, system jakości i in.). Zintegrowanie procesu zarządzania i dziedziny działalności powoduje, iż oba te człony tworzą spójną całość.

Na koniec niniejszej interpretacji przedstawimy – na potrzeby porównawcze – kilka innych ujęć podejścia procesowego.

Według K. McCormacka orientacja na procesy (*business process orientation*) zawiera następujące komponenty<sup>7</sup>:

- funkcje procesów (dokumentowane przez mapę relacji, procesów),
- strukturę procesową (odznaczającą się małym spiętrzeniem hierarchicznym, interdyscyplinarnymi zespołami procesowymi, powołaniem „właścicieli procesów”),
- zadania procesu (wyrażające z jednej strony zakres przedmiotowy procesu, z drugiej zaś odnoszące się do zespołów procesowych),

<sup>7</sup> Podano z pewnymi skrótami za K. Olszewską [2003, s. 22–24].

- proces zarządzania i zbiór parametrów procesu (w tym: doskonalenie procesów, wzbogacenie łańcucha wartości, ocena efektywności działania w kontekście pełnej orientacji na klienta),

- wartość procesu (czyli odniesienie do wyników, osiągnięć i zachowań).

W innym ujęciu podejście procesowe jest ukierunkowane „na przebiegi organizacyjne gromadzące zasoby z różnych dziedzin wokół budowania wartości dla swoich klientów [...]. Organizacja staje się siecią dynamicznych procesów wychodzących poza tradycyjne sfery funkcjonalne przedsiębiorstwa skierowanych na kreowanie oraz oferowanie oczekiwanych korzyści i wartości odbiorcom, dostawcom, klientom wewnętrznym (pracownikom, właścicielom)” [Czekaj (red.), 2009b, s. 42].

Bardziej rozwiniętą wykładnię podejścia procesowego proponuje P. Grajewski [2012, s. 22]:

1. Procesowy opis organizacji tworzy dynamiczny obraz działania dla jej członków, umożliwiając im względnie łatwą identyfikację zarówno swojego miejsca, jak i wkładu w działanie i osiągane efekty systemu.

2. W podejściu procesowym zakłada się zmianę zasad funkcjonowania całego systemu organizacyjnego, tak aby można było w pełni zdyskontować dynamizm jego działania.

3. Podejście procesowe ograniczone jedynie do zapisu procesów – bez rekonfiguracji całego systemu – nie zwiększa elastyczności systemu, a wręcz może ją zmniejszyć.

4. Podejście procesowe ułatwia, niejako wprost, usprawnianie działania systemu, a nie – jak w układzie strukturalizacji funkcjonalnej – pośrednio poprzez zmianę dotychczasowego uporządkowania zbioru zadań.

5. W podejściu procesowym szczególnie podkreśla się zorientowanie systemu na klienta, co się wyraża zwłaszcza w sposobie projektowania procesów. Odbywa się ono w konwencji łańcucha tworzenia wartości z perspektywy rezultatów oczekiwanych przez nabywcę.

6. Podejście procesowe ukierunkowuje działania na poznawanie szerszego niż w strukturalizacji funkcjonalnej spectrum spełniania się w osiąganiu celów, co jest impulsem wspierającym uczenie się zarówno członków, jak i samej organizacji.

Wyraźnie inaczej jest ukierunkowane podejście procesowe w ujęciu normatywnym, reprezentowanym przez normy zarządzania jakością. W normie PN-EN ISO 9004 [2009, s. 57] wyeksponowane zostały następujące funkcje<sup>8</sup>:

- badanie układu wejść i wyjść procesów,
- badanie struktury procesów,
- weryfikacja i walidacja procesów i wyrobów,
- analiza niezawodności procesów,
- identyfikacja i ocena możliwości zmniejszenia ryzyka,
- korygowanie i zapobieganie zagrożeniom,
- nadzorowanie restrukturyzacji (zmian) procesów i doskonalenia wyrobów.

W zmienionej konwencji jest zinterpretowane podejście procesowe w normie PN-EN ISO 9001: 2015-10 [2016]. W tym przypadku dotyczy to rozszerzenia

<sup>8</sup> Zob. także PN-EN ISO 9004 [2010].



wymagań wdrożeniowych, do których zaliczono m.in. ustalenie sekwencji procesów i ich wzajemnego oddziaływania, przyjęcie kryteriów i wskaźników oceny procesów oraz metod ich monitorowania, określenie niezbędnych zasobów, przypisanie odpowiedzialności i uprawnień osób biorących udział w realizacji procesów oraz je nadzorujących, zidentyfikowanie szans i zagrożeń mogących wpłynąć na osiąganie założonych celów procesów [Pacana, Stadnicka, 2017, s. 83].

Przedstawione wyżej prezentacje terminu „podejście procesowe” mimo pewnych, choć istotnych, różnic znaczeniowych potwierdzają podstawowy sens tego pojęcia. Zwracają uwagę na takie specyficzne czynniki jak: dynamika procesów, zmiany strukturalne (rekonfiguracja), orientacja na klienta, układ wejść i wyjść.

Niewątpliwie zakres znaczeniowy podejścia procesowego może być szerszy lub węższy, ale rozstrzygająca jego rola będzie dotyczyć opracowania metodyk badawczych oraz strategii zarządzania i planów operacyjnych opartych na kanonach zarządzania procesowego. Płaszczyzną porównawczą a zarazem punktem wyjścia podejścia procesowego jest tutaj podejście funkcjonalne, będące powszechną formułą zarządzania organizacjami.

## 1.2. Geneza i podbudowa metodologii zarządzania procesowego

Geneza metodologii zarządzania procesowego jest związana z klasyczną szkołą zarządzania. Dynamiczne ujęcie zarządzania odnosiło się do uniwersalnych zasad organizacji procesów pracy administracyjnej i procesów produkcyjnych. Ogólnie były one jednak osadzone w konwencji podejścia funkcjonalnego, aczkolwiek w sferze techniki wytwarzania, wydajności i standaryzacji znamionowały ideę podejścia procesowego.

Badania nad problemami zarządzania podejmowane od strony procesów przemysłowych sięgają czasów F.W. Taylora, H. Emersona, H. Gantt, S.E. Thompsona, C.B. Thompsona, W. Clarka<sup>9</sup>. Również polscy klasycy, zwłaszcza K. Adamiecki, E. Hauswald, Z. Rytel, S. Bieńkowski, reprezentowali podejście procesowe. Warto podkreślić, iż zwracali oni szczególną uwagę w działalności naukowej i praktycznej na ten kontekst dynamiki organizacji i zarządzania, który dotyczył harmonizacji i planowania procesów. Dodajmy, iż S. Bieńkowski podkreślał współzależność między statycznie rozumianą strukturą organizacyjną a układami przebiegów organizacyjnych, które wyrażają strukturę dynamiczną procesów. Problematyka analizy przebiegów organizacyjnych była przedmiotem zainteresowań – w okresie przedwojennym – także uczonego niemieckiego F. Nordsiecka, który zajmował się organizacją i funkcjonowaniem systemów produkcji przemysłowej. Natomiast inny badacz niemiecki E. Grochla podejmował tę tematykę w zakresie projektowania organizatorskiego.

Podstawy badań nad procesami, które były charakterystyczne dla pierwszej połowy XX wieku, dotyczyły przede wszystkim nurtu inżynierskiego. W nurcie tym dominowały następujące zagadnienia: podział pracy i specjalizacja, harmo-

---

<sup>9</sup> Obszerny przegląd historyczny dorobku z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX wieku przedstawił w swej monografii Z. Martyniak [2002a].

nizacja pracy, mierzenie, normowanie i wartościowanie pracy, planowanie i kontrola produkcji, ustalanie normatywów biegu produkcji (długości cyklu produkcyjnego, taktu i rytmu produkcji, optymalnej wielkości serii produkcyjnej), organizacja technicznej obsługi procesów, badania nad wydajnością pracy.

Kierunek „inżynierski” rozwinął się w ostatnim półwieczu jako dział wiedzy określony mianem zarządzania operacyjnego (zarządzania produkcją). Obok podstawowych – wskazanych wyżej – problemów badawczych i empirycznych dział zarządzania operacyjnego włączył w zakres swoich dociekań m.in. takie zagadnienia jak: podejście systemowe i analizę systemową, komputeryzację produkcji, sterowanie jakością wyrobów, wdrażanie systemów planowania materiałowego i produkcji typu MRP, MRP II, ERP, zastosowanie teorii niezawodności do wyrobów i procesów technologicznych, analizę efektywności ekonomicznej produkcji. Wyróżniona tematyka niewątpliwie ma swe odniesienie do procesów, aczkolwiek w stosunkowo wąskim zakresie.

Pewnym szczególnym ujęciem, które wiąże kierunek „inżynierski” z uproszczoną postacią podejścia procesowego, jest formuła o następujących wyróżnikach: zorientowanie, skala zmian, organizacja, klienci, procesy, techniki. Niniejszą formułę podejścia procesowego można przyporządkować m.in. takim koncepcjom jak: TQM, *Just-in-Time*, inżynieria równoległa, *Time Compression Management*, *Business Process Redesign* (tabela 1.1).

**Tabela 1.1.** Wybrane koncepcje badawcze, które wykorzystują podejście procesowe

Wyróżniki	Zarządzanie przez jakość (TQM)	Just-in-Time	Inżynieria równoległa	Time Compression Management / Fast Cycle Response	Business Process Redesign / reengineering
Zorientowanie	Jakość	Zredukowane zapasy Podwyższona sprawność	Redukcja czasu projektowania i wdrożenia do produkcji Wyższa jakość	Redukcja czasu (czas = koszt)	Procesy Minimalizacja czynności niedodających wartości
Skala zmian	Ciągłe udoskonalanie	Ciągłe udoskonalanie	Radykalne zmiany	Radykalne zmiany	Radykalne zmiany
Organizacja	Integracja funkcji Układy we-wy	Komórki i praca zespołowa	B+R oraz produkcja tworzą jeden zespół	Oparta na procesach	Oparta na procesach
Klienci	Satysfakcja wewnętrznych i zewnętrznych klientów	Koordynacja zleceń zewnętrznych i produkcji	Wewnętrzne partnerstwo	Szybka odpowiedź	Sterowanie wynikami
Procesy	Uproszczone Poprawione Mierzone w celu kontroli	Przepływ pracy Efektywność przepływów	Jednoczesny rozwój produktu przez B+R i produkcję	Redukcja czasu w procesach	„Idealne” lub o poprawionej konfiguracji
Techniki	Mapy procesów Benchmarking Samocena Statystyczna kontrola procesów Diagramy	Wizualizacja Kanban Małe partie Szybkie przestawianie produkcji	Grupy zadaniowe CAD/CAM	Mapy procesów Benchmarking	Mapy procesów Benchmarking Samocena Systemy informacyjne Technologie informatyczne Kreatywność

Źródło: na podstawie: [Peppard, Rowland, 1995, s. 16; Tokarski, 1997, s. 10].

Szersze ujęcie od wymienionych koncepcji stanowi określenie podbudowy metodologii zarządzania procesowego. Podbudowa ta jest bazą, którą tworzą przede wszystkim następujące nurty: podstawowych problemów organizacji i zarządzania, ekonomiczny i informacyjny (tabela 1.2). Nurty te, wraz ze szczegółowymi zakresami, ukierunkowują generowanie specyficznych – właściwych dla zarządzania procesowego – dyrektyw formalizacji organizacyjnej podmiotu oraz metodyk badawczych (modelowania, analizy diagnostycznej, projektowania, programowania rozwoju).

**Tabela 1.2.** Główne nurty tworzące podbudowę metodologii zarządzania procesowego (okres: druga połowa XX wieku i XXI wiek)

Wyszczególnienie
<b>Nurt podstawowych problemów organizacji i zarządzania</b>
<p>1. Zakres: koncepcje uniwersalne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ogólna teoria systemów i analiza systemowa</li> <li>■ Cybernetyka w zarządzaniu i ekonomii</li> <li>■ Ogólne koncepcje diagnostyczne i prognostyczne</li> <li>■ Dynamika przemysłowa</li> <li>■ Doskonalenie ilościowego pomiaru, metody optymalizacji, ryzyko</li> <li>■ Zarządzanie projektami</li> <li>■ Planowanie i kontrola strategiczna</li> <li>■ Zarządzanie zmianami i rozwojem organizacji</li> <li>■ Modele biznesowe</li> <li>■ Nadzór korporacyjny</li> </ul> <p>2. Zakres: zarządzanie operacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organizacja produkcji</li> <li>■ Rachunek optymalizacji, teoria gier, teoria niezawodności</li> <li>■ Analiza funkcjonalności wyrobów</li> <li>■ Zarządzanie jakością</li> <li>■ <i>Six Sigma</i></li> <li>■ Planowanie i kontrola produkcji (usług)</li> <li>■ TPM (<i>Total Productive Maintenance</i> – kompleksowe utrzymanie ruchu)</li> <li>■ <i>Lean Manufacturing</i> (oszczędna, szczupła produkcja)</li> </ul> <p>3. Zakres: organizacja ucząca się</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym</li> <li>■ Organizacja inteligentna</li> <li>■ Samoorganizacja (zwinne zarządzanie, turkusowa organizacja)</li> <li>■ Stałe doskonalenie systemów zarządzania</li> </ul> <p>4. Zakres: funkcje społeczne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa</li> <li>■ Współdziałanie pracowników i kierownictwa</li> <li>■ Model systemu motywacyjnego</li> <li>■ Aspekty behawioralne procesu zarządzania (kultura organizacyjna, konflikty, równowaga organizacyjna)</li> </ul>
<b>Nurt ekonomiczny</b>
<p>1. Zakres: rachunkowość zarządcza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analiza produktywności procesów</li> <li>■ Rachunek kosztów procesów</li> <li>■ Rachunek kosztów docelowych</li> <li>■ Zarządzanie kosztami w cyklu życia produktu</li> <li>■ VA (<i>Value Activity</i> – wartość działań i procesów)</li> <li>■ VBM (<i>Value Based Management</i> – zarządzanie wartością przedsiębiorstwa)</li> <li>■ Decyzyjne rachunki kosztów i wyników</li> <li>■ Modele oceny dokonań</li> </ul> <p>2. Zakres: zarządzanie marketingowe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kompleksowe ujęcie marketingu</li> <li>■ Koncepcja wartości dla klienta</li> <li>■ Marketing mix</li> <li>■ Analiza i projektowanie łańcucha wartości</li> </ul>

Wyszczególnienie	
<b>Nurt informacyjny</b>	
1. Zakres: wspomaganie informatyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Komputeryzacja zarządzania organizacją</li> <li>■ CRM (<i>Customer Relationship Management</i> – zarządzanie relacjami z klientem) i e-biznes</li> <li>■ Wspomaganie informatyczne zarządzania wiedzą</li> <li>■ Struktury algorytmiczne w systemach gospodarczych i instytucjach</li> <li>■ Systemy sztucznej inteligencji</li> <li>■ Bazy danych i oprogramowanie</li> </ul>
2. Zakres: zarządzanie informacjami i komunikacją	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Systemy informacji menedżerskiej</li> <li>■ Analiza potrzeb informacyjnych</li> <li>■ Dokumentalistyka i generowanie informacji menedżerskiej</li> <li>■ Systemy wczesnego ostrzegania (monitoring zakłóceń i niesprawności)</li> <li>■ Style i techniki komunikowania się</li> <li>■ Komunikacja organizacyjna i pragmatyka lingwistyczna</li> <li>■ Komunikacja międzyorganizacyjna</li> </ul>
3. Zakres: struktury sieciowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modele struktur sieciowych</li> <li>■ Efektywność struktur sieciowych</li> <li>■ Zarządzanie strukturami sieciowymi</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 1.2 nurty stanowią szeroki kontekst poznawczy, który może być wykorzystywany w metodologii zarządzania procesowego, a także w praktyce. Wyróżnione w poszczególnych nurtach określone zakresy mają wskazywać na wielorakie możliwości penetracji przestrzeni badawczej w związku z potrzebą wypracowania efektywnej koncepcji metodologicznej.

Charakterystycznym kierunkiem badań w okresie drugiego półwiecza XX wieku była ogólna teoria systemów i analiza systemowa. Reprezentowali ją L. Bertalanffy, K.E. Boulding, R.L. Ackoff, A.D. Hall, C.W. Churchman, M.D. Mesarowić, J.W. Forrester, G. Nadler, G.J. Klir, L.A. Zadeh, W.N. Sadowski [Stabryła, 1984].

Problematyka tego kierunku to m.in.: własności i struktura systemów, dynamiczne właściwości systemów, relacje systemotwórcze, formuła opisu systemowego, efektywność systemów technicznych i ekonomicznych, sprzężenia w systemach, analiza dynamiki przemysłowej. Szczególnym zagadnieniem była złożoność systemów [Lloyd, 2001; Mesjasz, 2010; Rokita, 2011; Rokita, Dziubińska, 2016].

W wyraźnym związku z kierunkiem systemowym występuje cybernetyka. Do jej przedstawicieli zaliczają się: N. Wiener, C.E. Shannon, E. Weaver, W.R. Ashby, S. Beer, J. Forrester, H.A. Simon [Stabryła (red.), 2015].

Podstawowe zagadnienia z tego obszaru wiedzy to formuły i układy sterowania–regulacji, rodzaje sterowania (programowe, nadążne, optymalne), stabilność, adaptacja, uczenie się (rozpoznawanie obrazów), tryb i metody regulacji, układy samodzielne, samoorganizacja, jakość sterowania (wskaźniki jakości), modele matematyczne komunikacji, cybernetyczna teoria sygnałów, automatyka przemysłowa, robotyka, cybernetyka w kształtowaniu zachowań ludzkich i inne.

Przełożenie ogólnej teorii systemów, analizy systemowej i cybernetyki na zarządzanie procesowe dotyczy m.in. następujących kwestii: funkcji zarządzania, relacji systemotwórczych w strukturze organizacyjnej i w procesie zarządzania,

organizacji i funkcjonowania systemów informacyjno-decyzyjnych zarządzania, planowania optymalnego, algorytmizacji procesów zarządzania, projektowania systemów zarządzania w skali makro- i mikroekonomicznej, analizy procesów badawczo-rozwojowych, biznesowych, administracyjnych.

Podwaliny pod metodologię zarządzania procesowego w zakresie systematyzacji i metodyki doskonalenia organizacji procesów są widoczne w sposób wyraźny na przełomie XX i XXI wieku. Można tu wymienić koncepcję reengineeringu (*Business Process Reengineering*), którą określa się jako radykalną restrukturyzację przedsiębiorstwa. Prekursorami tej orientacji procesowej byli M. Hammer i J. Champy, N. Obolensky, J. Peppard i P. Rowland, R.L. Manganelli i M.M. Klein, G.A. Rummler i A.P. Brache, T.R. Furey, J. Brilman<sup>10</sup>.

Podbudowa metodologii zarządzania procesowego w powyższym zakresie dotyczyła następującej problematyki: klasyfikacji procesów, organizacji procesów, metodyki badań (w szczególności cyklu procesu badawczego), zarządzania jakością, orientacji na klienta, dojrzałości procesowej. Problemy te są nadal aktualne i mają istotne znaczenie, aczkolwiek ich rozwinięcie wymaga uwzględnienia szerszego kontekstu analitycznego badania procesów oraz operacjonalizacji<sup>11</sup>.

Obecność problematyki związanej z zarządzaniem procesowym widoczna jest wyraźnie w czasach najnowszych. Można tu wymienić:

- wspomaganie informatyczne, m.in. Business Inteligence (BI), Complex Event Processing (CEP), mobilny BPM, adaptacyjne zarządzanie przypadkami, sztuczną inteligencją, internet rzeczy [Senkus, 2013; Jelonek, 2018; Mazurek, 2019],
- zarządzanie projektami i projektowanie systemów organizacyjnych [Stabryła (red.), 2015; Cabała (red.), 2016; Trocki (red.), 2017],
- innowacje w zarządzaniu [Kraśnicka, 2018],
- technologię blockchain [Dhillon, Metcalf, Hooper, 2018; Szpringer, 2019],
- przedsiębiorstwo 4.0 i przemysł 4.0 [Janikowski, 2016; Łobaziewicz, 2019].

Podsumowując omówienie genezy i podbudowy metodologii zarządzania procesowego, można wyprowadzić następującą konkluzję. Zarządzanie procesowe jest działem wiedzy, który z jednej strony opiera się na własnym zestawie kanonów efektywności menedżerskiej, z drugiej zaś częściowo wykorzystuje bądź adaptuje wzorce oraz metody i procedury wypracowane w odrębnych nurtach metodologicznych. Sprawą zasadniczą w rozwoju metodyki postępowania badawczego będzie przedstawienie koncepcji stosowania zarządzania procesowego w jego specyficznej formule. Specyfikę tę będą wyrażać ogólne i szczegółowe atrybuty funkcjonowania określonej dziedziny działalności oraz właściwego dla niej procesu zarządzania.

---

<sup>10</sup> Charakterystyka niniejszej koncepcji jest przedstawiona w pracach: Martyniaka [2002b]; Cyferta [2006]; Krzosa [2006].

<sup>11</sup> Do autorów podejmujących problematykę systematyzacji i metodyki doskonalenia organizacji procesów zaliczają się m.in.: [Romanowska, Trocki (red.), 2004; Nowosielski (red.), 2009; Czekaj (red.), 2009a; Grajewski, 2012; Trzcieliński, Adamczyk, Pawłowski, 2013; Bitkowska, 2013; Bitkowska, Weiss (red.), 2015; Stabryła (red.), 2015; Cabała (red.), 2016; Dobrowolska, 2017].

## 1.3. Kanony zarządzania procesowego

Podane wcześniej pojęcie **kanonów zarządzania procesowego** zostało zdefiniowane jako generalne zasady doskonalenia funkcjonowania i rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji). Kanony te mają również zastosowanie w ocenie efektywności działań kierownictwa, zwłaszcza w kontekście wypracowania i stosowania określonej pragmatyki procesu zarządzania oraz instrumentów operacyjnych.

Poszczególne kanony są określone przez charakterystyczne dla nich wyznaczniki. Pełnią one funkcję objaśniającą, a także mogą być wykorzystane w badaniach diagnostycznych. W tym ostatnim przypadku wyznaczniki będą wskazywać na zakres respektowania danego kanonu w praktycznej działalności organizacji.

W swym podstawowym sensie kanony zarządzania procesowego dotyczą pojedynczego podmiotu, ale mogą być także odniesione do dużych związków organizacyjnych oraz do makrosystemów. Natomiast sam rodzaj kanonów powinien być postrzegany w sposób elastyczny, w zależności od sfery działalności. Inna bowiem może być ich wykładnia w przypadku sfery wytwórczej (rynkowej), a inna w sektorach sfery instytucji publicznych.

W związku z tym ostatnim stwierdzeniem wyznaczniki poszczególnych kanonów zarządzania procesowego można uszczegóławiać bądź modyfikować w zależności od specyfiki danej organizacji i przyjętego zakresu procesów. Specyfika ta będzie się wyrażać odrębnością profilu działalności przedsiębiorstwa lub instytucji, procesy zaś mogą być rozpatrywane w zakresie ogólnym, wyodrębnionym lub fragmentarycznym. Odpowiednio będą to procesy: generalne (megaprocesy), agendowe (podstawowe, obsługowe, inne), sektorowe (dotyczące produktów, klientów), rozproszone, zbiorcze<sup>12</sup>.

Poniżej prezentujemy poszczególne kanony zarządzania procesowego wraz z ich wyznacznikami. Jest to ramowe ujęcie przeglądowe, mające znaczenie podstawowej interpretacji merytorycznej. Natomiast przełożenie tych kanonów oraz właściwych im wyznaczników na płaszczyznę aplikacyjną będzie wymagało zastosowania operacjonalizacji lub algorytmizacji.

**1. Orientacja na klienta.** Kanon ten wyraża dyrektywę praktyczną ukierunkowaną z jednej strony na racjonalność działania w typowym układzie kupna-sprzedaży oraz w relacjach zewnętrznych z kooperantami, a z drugiej strony na współdziałanie wewnątrz organizacji. Ma tu więc miejsce dwojaki rozumienie pojęcia „klient”: zarówno jako kategorii marketingowej, jak i personalnej. W tym drugim przypadku występuje kontekst pracowników, który jest określony przede wszystkim przez doskonalenie i restrukturyzację procesów pracy w dziedzinach: wytwórczej, technicznej, ekonomicznej, administracyjno-biurowej i innych.

W ścisłym znaczeniu pojęcie **klienta** oznacza „osobę fizyczną lub instytucję w charakterze partnera sprzedawcy w transakcjach kupna-sprzedaży dóbr lub usług; termin ten może być utożsamiany z «nabywcą» lub «kupującym»” [Altkorn,

<sup>12</sup> Problem klasyfikacji procesów jest szerzej przedstawiony w rozdziale 2.

Kramer (red.), 1998, s. 115]. Natomiast w szerokim znaczeniu pojęcie klienta ma dwojakie odniesienie: z jednej strony dotyczy nabywcy lub kupującego, z drugiej zaś pracowników. W pierwszym przypadku mówimy o „klientie zewnętrznym” w drugim o „klientie wewnętrznym”.

Orientacja na klienta określona w aspekcie działalności zewnętrznej dotyczy przede wszystkim **generowania wartości dla klienta**<sup>13</sup>. Ten kontekst jest reprezentowany przez następujące wyznaczniki [Stabryła, 2017a, s. 93]:

- przydatność funkcjonalną produktu w ocenie potrzeb użytkownika,
- wartość estetyczną odpowiadającą oczekiwaniom klienta,
- akceptowaną przez klienta relację wartości użytkowej produktów i ceny,
- satysfakcję z posiadania określonych produktów,
- produkty mające wartość hedonistyczną dla klienta.

Inną wykładnię ma wartość dostarczona klientowi, która „jest różnicą pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem” [Kotler, 1994, s. 33]. Natomiast całkowita wartość produktu dla klienta to kompleks walorów i pożytków, jakie przewiduje on w związku z kupnem określonego wyrobu lub usługi.

Powyższe sformułowania narzucają w sposób oczywisty potrzebę kwantyfikacji wartości dla klienta, co pozwoli na wymierne określenie zakresu i stopnia oceny stosowania tego kanonu zarządzania procesowego. Ze względu na to że korzyści i koszty są tu kategoriami zarówno ekonomiczno-finansowymi, jak i wielkościami o charakterze jakościowym lub opisowym, ich pomiar i użycie formuły różnicowej bądź wskaźnikowej będzie wymagało przeprowadzenia procedury normalizacyjnej.

Do innych kierunków orientacji na klienta można zaliczyć: konkurencyjność, zarządzanie relacjami z klientami (*Customer Relationship Management – CRM*), doskonalenie zewnętrznego łańcucha wartości. Kierunki te wyznaczają pewien obszar w zarządzaniu marketingowym, który charakteryzuje się własnymi, specyficznymi wyznacznikami. Dalej jest przedstawiona ich lista.

#### **Konkurencyjność:**

- marka i relatywny udział w rynku,
- wiarygodność zadaniowa,
- zasięg terytorialny działalności wytwórczej, handlowej, logistycznej i in.,
- konkurencyjność cenowa,
- rentowność sprzedaży,
- rozwój produktów i dynamika sprzedaży,
- jakość produktów,
- zakres logistyki.

#### **Zarządzanie relacjami z klientami:**

- baza danych klientów,
- identyfikacja potrzeb klientów,
- promocja,
- segmentacja klientów (ryнку),
- kształtowanie lojalności klientów,

<sup>13</sup> Przegląd wybranych definicji wartości dla klienta jest zawarty w pozycji: [Sagan (red.), 2012, s. 22–24].

- model wzrostu satysfakcji klientów,
- optymalizacja kosztów projektu i wdrażania systemu CRM,
- serwis,
- informatyczne wspomaganie zarządzania relacjami z klientami.

#### **Doskonalenie zewnętrznego łańcucha wartości:**

- realizacja potrzeb i oczekiwań klientów zewnętrznych,
- organizacja procesów w łańcuchu wartości,
- formowanie struktury sieciowej łańcuchów wartości,
- dywersyfikacja produktowa,
- kompleksowość oferty produktowej,
- rozwój asortymentu dostaw materiałowo-surowcowych,
- kooperacja w zakresie procesów B+R i technologii.

Wyraźnie odmienny charakter ma orientacja na klienta wewnętrznego. Tymi szczególnego rodzaju klientami są pracownicy organizacji, a jako wyznaczniki **orientacji na klienta wewnętrznego** proponujemy przyjąć:

- restrukturyzację procesów pracy w poszczególnych dziedzinach działalności,
- jakość wyników pracy,
- systemy wynagrodzenia (płac podstawowych, premii, dodatków),
- warunki pracy,
- dobór kadr kierowniczych i specjalistów,
- metody rozliczania rzeczowego i finansowego wykonywanych zadań,
- racjonalizację procedur administracyjno-biurowych,
- koordynację procesów pracy z zewnętrznym łańcuchem wartości,
- informatyczne wspomaganie procesów pracy,
- wpływ procesów pracy na efektywność zewnętrznego łańcucha wartości.

Orientację na klienta wewnętrznego można ogólnie odnieść przede wszystkim do dwóch kierunków postępowania: jeden to analiza potrzeb i oczekiwań pracowników, drugi zaś to doskonalenie metod i organizacji procesów pracy. Ważnym czynnikiem we wskazanych kierunkach postępowania będzie stworzenie formuły współdziałania pracowników i kierownictwa.

Warto dodać, iż powyższe ukierunkowania orientacji na klienta wewnętrznego wiążą się z ideą marketingu wewnętrznego. Z. Martyniak podaje definicję tego pojęcia, sformułowaną przez Ch. Michona: „marketing wewnętrzny jest postępowaniem marketingowym wewnątrz przedsiębiorstwa, pozwalającym tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy, komunikować się przez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić lub wybrać swobodnie, a w ostatecznym rachunku – sprzyjać ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie” [Martyniak, 2002b, s. 44]. Powstaje w tym przypadku szczególny rynek, na którym produktami są projekty organizacyjne procesów, projekty ekonomiczne, rozwiązania techniczne, strategie rozwojowe, procedury i inne.

W uzupełnieniu do niniejszej interpretacji należy zaznaczyć, że klient wewnętrzny jest zarazem potencjalnym lub faktycznym odbiorcą wymienionych wyżej produktów. Trzeba również podkreślić, że marketing wewnętrzny może być odniesiony nie tylko do pracowników (rozumianych jako wykonawcy), ale także do stanowisk kierowniczych. Wynika to stąd, że kierownictwo pełniąc rolę inicjującą i zarządczą w zakresie zmian organizacji procesów pracy, jest zarazem klientem wewnętrznym, a więc odbiorcą różnego rodzaju projektów, strategii,



[Przejdź do księgarni →](#)



[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)