

Natalia Potoczek*

SYSTEM SPOŁECZNY W ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ PROCESOWO

SOCIAL SYSTEM IN A PROCESS ORIENTED ORGANIZATION

Summary

Adoption of a new orientation process in an organization means a change within the social system. Collaborative forms of work organization become a main feature which distinguishes the new orientation. Teams responsible for the implementation process are mainly characterized by multidisciplinary and a high degree of autonomy. Empowerment as a method of management in a particular way determines the social system in a process-oriented organization. Development of horizontal communication now depends more on the application of information technology in communication and less on the determination of managers. New roles and positions in the organization shape the new vision of career employees.

1. Uwagi wstępne

Istnieje powszechne przekonanie, że współczesna organizacja działa w niezwykle zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Trudno byłoby też zakwestionować fakt, iż podstawowym źródłem obecnej dynamiki otoczenia organizacji jest nowoczesna technologia informacyjna i komunikacyjna. Dzięki Internetowi wszystkie podmioty rynku zyskały nieograniczony dostęp do wiedzy oraz rozmaitych kontaktów. Dzięki technologii informatycznej współczesne organizacje mogą gromadzić, przetwarzać i w nieograniczony sposób wykorzystywać wiedzę na temat rynku i jego podmiotów, a także elastycznie dostosowywać się do zmieniających się oczekiwań klientów. Można więc

* dr, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

przyjąć, że głównym czynnikiem determinującym efektywność dzisiejszych organizacji jest technologia informatyczna.

Współcześni badacze organizacji zdecydowanie podkreślają znaczenie technologii informatycznych w kształtowaniu otoczenia organizacji. Otoczenie organizacji ery industrialnej postrzegane było jako zbiór podmiotów, z których każdy bezpośrednio lub pośrednio wpływał na zachowania innych. Współcześnie, na skutek nieograniczonej i nieskrępowanej komunikacji, zachowania poszczególnych organizacji determinowane są poprzez wszystkie interakcje zachodzące w otoczeniu. M. J. Hatch, badająca współczesne organizacje, prezentuje zjawisko sieci międzyorganizacyjnej, które jest właśnie efektem niezliczonej ilości interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami otoczenia. Sieć międzyorganizacyjna składa się z dostawców, klientów, konkurentów, związków zawodowych, instytucji kontrolnych oraz rozmaitych grup interesów, przy czym pozycja poszczególnych podmiotów jest niejednoznaczna, to znaczy, że może być różnie postrzegana przez pozostałych uczestników sieci [Hatch 2002, s. 78-79].

Dynamiczne, nieprzewidywalne otoczenie powoduje, że współczesna organizacja w szczególny sposób musi dążyć do zwiększania swojej elastyczności działania, by móc szybko reagować na zachodzące na rynku zmiany. Konieczność zwiększania elastyczności działania organizacji stała się źródłem poszukiwań nowych metod organizacji i zarządzania. Zainteresowanie technologią informatyczną i upowszechnienie jej w działalności biznesowej na przełomie lat 80. i 90. poprzedniego stulecia przekonało praktyków i teoretyków zarządzania do konieczności zmian organizacji pracy oraz tworzenia nowych relacji pomiędzy członkami organizacji, które istotnie zmieniałyby jej zdolności reagowania na zmiany w otoczeniu. Wspomniany wyżej okres w działalności biznesowej kojarzony jest również z wdrażaniem zarządzania jakością totalną (TQM), stąd też kierunki zmian w organizacjach wyraźnie wyeksponowały znaczenie procesów jako podstawowych jednostek organizacji. Lata 90. XX wieku zaowocowały w konsekwencji renesansem podejścia procesowego w zarządzaniu. Pierwsze dyskusje w literaturze akademickiej prowadzili m.in. Gaitanides, Sceer, Porter, Davenport [Becker, Kugeler, Rosemann 2003, s. 3]. Jednak z rozwojem orientacji procesowej kojarzone są przede wszystkim nazwiska Hammera i Champy'ego, twórców reengineeringu.

Współczesne podejście procesowe istotnie różni się od wcześniejszych koncepcji, będących kontynuacją prac F. Taylora, którego zainteresowania procesami odnosiły się wyłącznie do obszarów wytwórczych przedsiębiorstwa. TQM rozwinęło nową perspektywę zarządzania procesami, obejmującą wszystkie obszary działalności firmy. Przeorientowanie i zorganizowanie przedsiębiorstwa wg procesów oznacza przede wszystkim stworzenie nowego

systemu społecznego, opartego na nowym paradygmacie stosunków organizacji z otoczeniem oraz stosunków wewnętrznych, w którym klient zewnętrzny lub wewnętrzny zajmuje centralną pozycję.

Prezentowany artykuł służy przede wszystkim identyfikacji systemu społecznego organizacji, tworzonego w ramach podejścia procesowego w zarządzaniu. Po dokonaniu rozróżnienia podejścia procesowego i klasycznego przedstawione zostaną najważniejsze elementy systemu społecznego, a w dalszej kolejności zmiany społeczne zachodzące w organizacjach procesowych.

2. Istota orientacji procesowej

Współczesna orientacja procesowa w zarządzaniu przeciwstawiona została klasycznej orientacji, często w literaturze nazywanej funkcjonalną, stąd nazwy te są stosowane zamiennie. Klasyczna organizacja zorganizowana jest wg obszarów funkcjonalnych, w ramach których grupowane są podobne zadania, związane z określoną grupą zawodową czy specjalnością, np. marketingową, handlową, badawczo-rozwojową, technologiczno–produkcyjną, itd. [Brilman 2002, s. 287]. Podstawowym założeniem organizacji ery industrialnej było upraszczanie relacji między członkami organizacji. Dążono do tworzenia przejrzystych systemów, zrozumiałych i wyraźnie różnicujących poszczególne role organizacyjne. Należy zauważyć, że liczba ról ograniczała się do dwóch podstawowych: kierowniczych i wykonawczych. Z założenia kierownicy odpowiedzialni byli za kształtowanie celów, strategii i standardów wykonania, a pracownikom przypisano odpowiedzialność za realizację zgodną z procedurami. Połączenie dwóch aspektów organizacyjnych, tj. podziału na obszary funkcjonalne z wyspecjalizowanymi jednostkami i komórkami organizacyjnymi oraz podziału na kierowników i wykonawców powodowało, że firma stawała się przewidywalna, łatwo sterowalna. W stosunkowo trwałej strukturze organizacyjnej planowanie i kontrolowanie działań nie stwarzało nadmiernych problemów. Jednak taka forma organizacyjna miała rację bytu w długich okresach niezmienności warunków otoczenia. Obecna dynamika otoczenia organizacji wymusza większą wrażliwość na zmiany, a co za tym idzie szybkie podejmowanie decyzji [Grajewski 2007, s. 15].

Przedsiębiorstwo zorganizowane wg obszarów funkcjonalnych (Rysunek 1) zdominowane jest przez hierarchię oraz wertykalną komunikację. Czas podejmowania decyzji staje się wydłużony, jeśli uwzględni się fakt, że uprawnieni są jedynie kierownicy. Tymczasem to wykonawcy są najbliżej klienta, którego mniej interesuje kto podejmuje decyzje, ważniejszy natomiast staje się czas podejmowania decyzji.

Rysunek 1. Schemat struktury organizacji zorientowanej funkcjonalnie

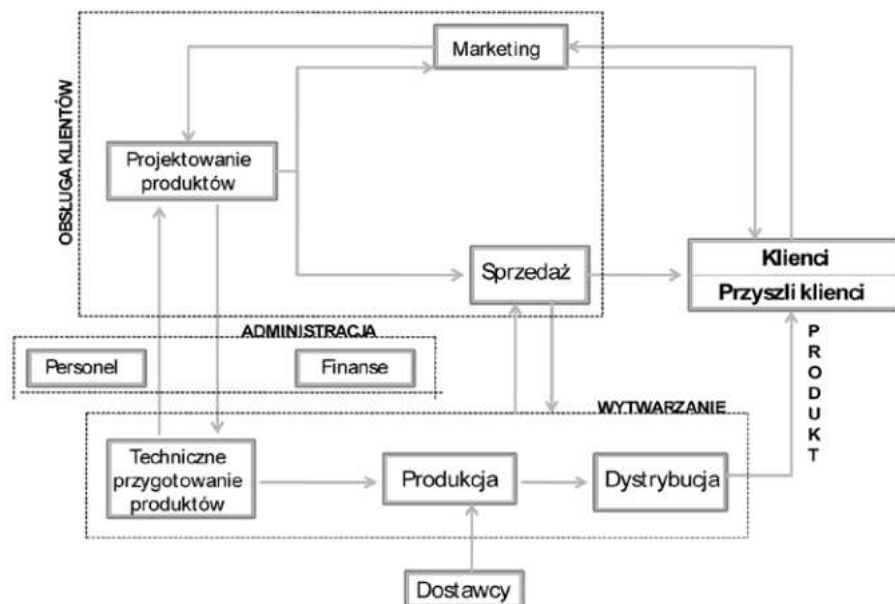


W organizacji zorientowanej funkcjonalnie kierownicy koncentrują się głównie na osiągnięciach swojego własnego obszaru i w jego ramach dążą do usprawniania działalności oraz samych wykonawców. Naturalną konsekwencją staje się konkurowanie poszczególnych kierowników o względy i zasoby, którymi dysponuje naczelne kierownictwo. Poszczególne zespoły pracownicze bardziej zorientowane są na kierownictwo niż na klientów, szczególnie gdy system zarządzania zasobami ludzkimi stanowi wsparcie dla takich relacji, np. poprzez system ocen pracowniczych, w którym główną osobą oceniającą jest kierownik.

Organizacja zorientowana procesowo jest całością złożoną z procesów mających na celu przede wszystkim tworzenie wartości dla klientów. Jeśli klient dokonuje oceny efektów pracy, a nie kierownik, o wiele łatwiej urzeczywistnić orientację na klienta w przedsiębiorstwie. Rysunek 2 prezentuje relacje panujące w organizacji oraz organizacji z otoczeniem. Istotne jest kto staje się odbiorcą każdego realizowanego w firmie procesu. Klient zewnętrzny czy wewnętrzny, korzystający z efektów pracy zespołu odpowiedzialnego za realizację danego procesu, staje się głównym oceniającym.

W organizacji zorientowanej procesowo dominuje komunikacja horyzontalna, najważniejsze stają się relacje pomiędzy poszczególnymi zespołami procesowymi. Wewnętrzne relacje w organizacji procesowej stawiają każdy zespół procesowy w podwójnej roli: dostawcy i odbiorcy. Doskonalenie procesu związane jest zatem z dążeniem zespołu do coraz lepszego wywiązywania się z roli dostawcy i dopasowania do oczekiwań odbiorcy.

Rysunek 2. Mapa relacji w organizacji zorientowanej procesowo



Źródło: [Rummler, Brache 2000].

Przykładowa, uproszczona mapa relacji przedstawiona na Rysunku 2 eksponuje relacje pomiędzy poszczególnymi zespołami odpowiedzialnymi za takie procesy, jak: zdobywanie informacji o klientach, projektowanie produktów, techniczne przygotowanie produktów, produkcję, sprzedaż i dystrybucję. Tym podstawowym procesom podporządkowane są procesy pomocnicze, dotyczące np. personelu i finansów. Dla każdego przedsiębiorstwa niezwykle ważne jest opracowanie przejrzystej mapy swoich procesów. Podstawowym założeniem w klasyfikacji procesów oraz ustalaniu relacji pomiędzy nimi powinno być uznanie ich roli w osiąganiu sukcesów przedsiębiorstwa. Zdaniem zwolenników podejścia procesowego odpowiednie zidentyfikowanie procesów może mieć istotne znaczenie przy ustalaniu strategicznych priorytetów rozwojowych.

Klasyfikowanie procesów w przedsiębiorstwach odbywa się zazwyczaj w ramach dwóch grup: procesów zasadniczych (nazywanych również: podstawowymi, głównymi, gospodarczymi, operacyjnymi) oraz procesów pomocniczych (lub wspierających, wspomagających). Do procesów podstawowych najczęściej zalicza się: 1) wprowadzanie nowych produktów, 2) tworzenie zamówień, 3) realizację zamówień i 4) obsługę klienta (Rysunek 3). Jednak liczba procesów oraz sposób ich definiowania może być indywidualną decyzją organizacji. Inne rozwiązanie, bardziej rozbudowane, prezentuje Brillman, który do

procesów operacyjnych zalicza: 1) rozumienie rynków, 2) opracowywanie wizji i strategii, 3) wytwarzanie produktów i usług, 4) marketing i sprzedaż, 5) produkcję i dostawy w przedsiębiorstwach państwowych, 6) produkcję i dostawy w przedsiębiorstwach usługowych, 7) fakturowanie i obsługę klientów [Brilman 2002, s. 288].

Rysunek 3. Wzajemne powiązania procesów



Źródło: [Adair, Murray 2002, s. 28].

Wśród procesów wspomagających najczęściej pojawiają się: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie systemami informacyjnymi, zarządzanie zasobami finansowymi i materialnymi, zarządzanie relacjami zewnętrznymi, zarządzanie doskonaleniem i zmianami. Jednak i w tym zakresie należy dopuścić indywidualne potrzeby organizacji.

W organizacji zorientowanej procesowo każdy proces ma swoich klientów: zewnętrznych lub wewnętrznych. W strumieniu procesów zasadniczych wytwarza się produkt, którego odbiorcą jest klient zewnętrzny, również procesy wspomagania mają swoich klientów, którymi są zespoły pracowników realizujących procesy zasadnicze. Taki układ zależności sprzyja komunikacji horyzontalnej oraz budowaniu relacji partnerskich sprzyjających kooperacji. Orientacja na klienta, a w związku z tym dążenie do zwiększania jego satysfakcji, wymusza współpracę z odbiorcą. W klasycznych organizacjach pracownicy poszczególnych obszarów funkcjonalnych działają jedynie w relacjach z przełożonym, który odpowiada za kontakty z innymi jednostkami i komórkami. Współpracujący kierownicy, często nie rozumiejąc swojej roli w organizacji, uwalniają się z odpowiedzialności za końcowy efekt oraz satysfakcję klienta. Częste spory kompetencyjne kierowników w podziale funkcjonalnym są naturalną konse-

kwencją coraz to nowych sytuacji problemowych, wymykających się z ustalonych wcześniej procedur. Przerzucanie odpowiedzialności z działu do działu, od kierownika do kierownika wydłuża czas obsługi klienta, a co za tym idzie zmniejsza konkurencyjność przedsiębiorstwa. W organizacji procesowej odpowiedzialność poszczególnych pracowników i zespołów staje się mniej problematyczna, dzięki zdefiniowanej odpowiedzialności za proces, a tym samym za klienta. Dodatkową wartością organizacji procesowej jest eliminowanie dublujących się działań. Jeśli zespoły procesowe są świadome za co i przed kim odpowiadają, bardziej potrzebują uprawomocnienia pozwalającego na elastyczne reagowanie wobec klienta, mniej natomiast narzuconych odgórnie procedur. Jedną z kluczowych barier w organizacji zorientowanej funkcjonalnie jest działanie w oparciu o procedury, które nie są w stanie sprostać zmieniającemu się otoczeniu, generującemu coraz to nowe problemy. W dodatku czas, który należałoby poświęcić na dokonywanie zmian w procedurze, istotnie może wpłynąć na satysfakcję klienta.

3. Elementy systemu społecznego w organizacji zorientowanej procesowo

Warunki kształtowania nowej organizacji pracy w firmie stanowią jednocześnie podstawę kształtowania nowego systemu społecznego w organizacji. Przyjęcie orientacji procesowej prowadzi do zidentyfikowania wszystkich realizowanych w firmie procesów oraz zespołów odpowiedzialnych za ich realizację. Uzyskanie pełnej przejrzystości organizacyjnej wiąże się z dokładnym wyznaczeniem granic dla poszczególnych procesów oraz relacji pomiędzy poszczególnymi procesami. Już na tym etapie analizy można wyróżnić trzy podstawowe elementy systemu społecznego w organizacji, czyli: zespoły, procesy oraz relacje zachodzące pomiędzy zespołami.

Zespoły procesowe, traktowane jako podstawowe jednostki pracy, w przedsiębiorstwach usługowych liczą od 8 do 12 osób, a w przedsiębiorstwach produkcyjnych maksimum 20 osób [Brilman 2002, s. 290]. Głównym celem związanym z kształtowaniem zespołu jest uzyskanie zróżnicowanego składu. Członkowie zespołu powinni posiadać możliwie szerokie i zróżnicowane w obrębie zespołu kompetencje. Wielodyscyplinarność zespołów odpowiedzialnych za realizację procesów stała się głównym wyróżnikiem nowej organizacji pracy. Drugą, kluczową dla realizacji celów procesów cechą zespołów jest uprawomocnienie. Biorąc pod uwagę, że każdy zidentyfikowany proces ma swojego odbiorcę, członkowie zespołu powinni mieć możliwie jak największe uprawnienia do podejmowania decyzji służących zwiększaniu satysfakcji klienta.

System społeczny w organizacji procesowej wyraźnie odbiega od klasycznego, w którym zachowany jest dualny układ ról, tj. kierowników i pracowników

– wykonawców. Jakkolwiek zachowana jest hierarchia stanowisk, to jednak role kierownicze nie są tak silnie eksponowane. Ponad realizowanymi procesami utrzymuje się zwykle dwa szczeble zarządzania: naczelnego kierownictwa oraz menedżerów, odpowiedzialnych za wybrane grupy procesów (tzw. megaprocesy). Niewątpliwie nową rolą w organizacji procesowej jest właściciel procesu, który zastępuje dotychczasowego kierownika liniowego. W roli właściciela procesu występuje zazwyczaj pracownik, posiadający największe doświadczenie w realizacji procesu oraz stosunkowo szerokie kompetencje, pozwalające na podejmowanie działań związanych z doskonaleniem procesu. Właściciel procesu - w granicach wyznaczonych przez menedżera procesu - jest uprawniony do projektowania i doskonalenia procesu w celu lepszego i szybszego reagowania na potrzeby klienta. Oznacza to, że może ingerować w zadania i czynności realizowane w trakcie procesu: może je wykluczać, zmieniać kolejność, rozbudowywać lub ograniczać.

Poza wymienionymi powyżej podstawowymi, najczęściej występującymi rolami, można wyróżnić szereg innych ról organizacyjnych. W zdecentralizowanej, zorientowanej procesowo organizacji, w której świadomie zwiększa się autonomię zespołów, istnieje potrzeba tworzenia ról organizacyjnych, wspierających zespoły procesowe w realizacji celów organizacji, zarówno w sferze projektowej, jak i realizacyjnej. Realnie oddziałujące na organizację role i pozycje w systemie społecznym odczytać można analizując stosowane przez firmy narzędzia informatyczne, wspomagające zarządzanie procesami. Przykładowo, w oferowanym przez firmę BOC Group informatycznym systemie zarządzania procesami biznesowymi ADONIS® [www.boc-group.com] zdefiniowane zostały takie role, jak :

- architekt procesów, odpowiedzialny za optymalizację procesów,
- architekt oprogramowania, odpowiedzialny za doskonalenie systemu informatycznego,
- koordynator testów, odpowiedzialny za wdrożenia,
- ekspert ds. specyfikacji, odpowiedzialny za procesową specyfikację i rozwój systemów,
- menedżer jakości, odpowiedzialny za procesowe instrukcje i procedury,
- analityk biznesowy, dokonujący oceny procesów,
- kierownik ds. wymogów regulacyjnych, specjalizujący się w zarządzaniu zgodnością,
- menedżer ryzyka, dokonujący oceny ryzyka realizowanych przedsięwzięć,
- audytor procesowy, oceniający stopień zaawansowania realizowanych procesów.

Zgodnie z koncepcją Parsonsa czy Luhmanna [Sztompka 2002, s. 30 i 123] system społeczny tworzą nie jednostki czy osoby, ale pozycje społeczne czy też związane z nimi role. Jednak o realizacji celów, dla których tworzony jest system społeczny decydują przede wszystkim powiązania pomiędzy poszczególnymi pozycjami lub odgrywanymi wewnątrz rolami. W systemach społecznych organizacji procesowych szczególne miejsce zajmują osoby odpowiedzialne za projektowanie i optymalizowanie procesowej organizacji pracy. Stąd też wymienione powyżej przykładowe role organizacyjne zyskują szczególne znaczenie. Również role zespołów procesowych odpowiedzialnych za optymalizację realizowanych procesów zyskują nowy status organizacyjny.

Relacje pomiędzy poszczególnymi rolami organizacyjnymi w systemie społecznym organizacji procesowej przyjmują kierunek horyzontalny. Komunikacja pozioma, chociaż postulowana była również w usprawnianiu procesów pracy w organizacjach zorientowanych funkcjonalnie, nie miała możliwości utrwalenia się. Dominująca rola kierowników w zarządzaniu informacją, wynikająca z hierarchicznej struktury organizacyjnej, stanowiła podstawową barierę w rozwijaniu komunikacji horyzontalnej. Pominąć w tym momencie należy komunikację nieformalną, która tym lepiej się rozwija, im gorzej sprawdza się formalna.

Relacje poziome w organizacji zorientowanej procesowo wspierane są narzędziami informatycznymi. Wykorzystywane aktualnie w zarządzaniu zintegrowane systemy informatyczne nie tylko w pełni odwzorowują system społeczny danej organizacji, ale coraz bardziej go determinują. Wśród teoretyków i praktyków zarządzania coraz częściej prezentowane jest przekonanie, że to właśnie architekci systemów informatycznych kształtować będą przyszłe formy organizacji pracy.

Kolejnym istotnym wsparciem dla kształtowania relacji horyzontalnych w organizacji jest uprawomocnienie zespołów. Empowerment^[1] traktowany jest już jako metoda zarządzania, polegająca na nadawaniu praw członkom organizacji do podejmowania decyzji. W przeciwieństwie do delegowania uprawnień, powszechnie stosowanego w organizacjach zorientowanych funkcjonalnie, uprawomocnienie pracownika oznacza nie tylko nadanie mu praw do podejmowania decyzji, ale także do brania za nie osobistej odpowiedzialności. W delegowaniu uprawnień osobą ostatecznie odpowiedzialną za skutki podjętej decyzji jest osoba delegująca uprawnienia, a nie uprawniona.

¹ Empowerment w literaturze przedmiotu traktowany jest jako uprawomocnienie lub wyposażenie we władzę. Upowszechnienie terminu nastąpiło w literaturze amerykańskiej wraz z rozwojem TQM. Konieczność uprawomocnienia zauważono w pierwszej kolejności u pracowników, którzy są najbliższym klientem i powinni mieć możliwość szybkiego i elastycznego reagowania na jego potrzeby.

4. Rola uprawomocnienia w kształtowaniu systemu społecznego

System społeczny powinien odpowiadać potrzebom realizacji celów całej organizacji. Jak już zostało wcześniej zaakcentowane, przyjęcie współczesnej orientacji procesowej oznacza przeniesienie odpowiedzialności za satysfakcję klientów na zespoły procesowe. Empowerment, który służy zwiększaniu samodzielności zespołów, jednocześnie wymusza ich rozwój oraz zwiększa motywację do działania. Potwierdzenia w tym zakresie dostarczają m.in. tacy badacze, jak: Thomas, Velthous, Bowen, Lawler, Conger czy Kanungo [Yukl 2002, s. 106]. Zdefiniowali oni cztery kluczowe obszary empowermentu, które istotnie potwierdzają słuszność zastosowania tej metody w zarządzaniu procesami.

Pierwszy obszar zawiera znaczenie pracy. Pracownicy potrzebują przekonania co do wartości pracy, którą wykonują. Warto zauważyć, że znaczenie pracy w przypadku każdego pracownika wpływa na kształtowanie jego poczucia własnej wartości i siłę jego zaangażowania w pracę. Drugi obszar empowermentu odnosi się do samodzielnego decydowania. Mając wpływ na podejmowanie decyzji np. co do sposobu i czasu wykonywania pracy pracownicy uzyskują przekonanie o swojej autonomiczności i satysfakcjonującej pozycji w organizacji. Dzięki temu powstaje obszar realnego zapotrzebowania na pracę. Trzecim zdefiniowanym obszarem jest sprawność działania. Przekonanie co do własnych kompetencji zawodowych pozwala pracownikom zaangażować się w powierzone zadania, dokonywać właściwej samooceny, a także stawiać sobie nowe wyzwania. Czwarty obszar empowermentu związany jest z wpływem na funkcjonowanie całej organizacji. Rozwój organizacji są w stanie zapewnić tylko pracownicy właściwie umotywowani, dla których związek pomiędzy wysiłkiem a efektami, jakie odnosi organizacja jest odpowiednio czytelny [Potoczek 2007, s. 187].

Zastosowanie empowermentu wiąże się z koniecznością stworzenia odpowiednich warunków organizacyjno-personalnych. Wraz z uprawomocnieniem zespołów i jednostek stosowany powinien być odpowiedni system wynagradzania i awansowania pracowników. Istotnym elementem wynagrodzenia powinna być część, której podstawą jest udział w pracy zespołowej oraz efekty pracy zespołu. Zwiększanie autonomii zespołów powinno również zostać odzwierciedlone w nowym systemie oceniania pracowników, gdzie dotychczasowa dominująca rola kierownika zostaje zastąpiona opinią klienta oraz członków zespołu. W systemie społecznym, w którym dominują relacje poziome, a hierarchia stanowisk kierowniczych zostaje zawężona, zmianie ulec musi również orientacja wobec kariery zawodowej. Aspirowanie do stanowisk kierowniczych musi zostać zastąpione dążeniem do zwiększania własnego profesjonalizmu czy też mistrzostwa osobistego, które odpowiednio gratyfikowane przez zespół i organizację pozwala zaspokoić indywidualne potrzeby samorealizacji i spełnienia zawodowego.

5. Uwagi końcowe

Kształtowanie systemu społecznego w organizacji zorientowanej procesowo jest problemem złożonym i wielorako uwarunkowanym. Znaczenie systemu społecznego w osiąganiu celów organizacji jest niezaprzeczalne, stąd też identyfikowanie czynników warunkujących zmiany w obrębie systemu społecznego oraz projektowanie zmian w tym zakresie jest w zarządzaniu procesami szczególnie ważne.

Organizacja procesowa ma w dużym stopniu rozwinięty mechanizm samoorganizowania. Choć posiada elementy stałe, czyli megaprocesy, to jednak w ich obrębie występuje duża zmienność i płynna geometria struktury procesów oraz ich elementów [Grajewski 2007, s. 167]. Podstawową dzisiaj rolą architektów organizacji jest uruchamianie mechanizmów służących budowaniu elastycznej organizacji, zdolnej do budowania przewagi konkurencyjnej w nieprzewidywalnym otoczeniu. Budowanie systemu społecznego w oparciu o horyzontalne relacje uczestników organizacji oraz uprawomocnienie osób i zespołów wydaje się być kierunkiem głęboko uzasadnionym.

Literatura:

1. Adair Ch. B., Murray B. A., *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. Becker J., Kugeler M., Rosemann M., *Process Management. A Guide for the Design of Business Processes*, Springer, Berlin [u.a.] 2003.
3. Blanchard K. H., Carlos J. P., Randolph A., *Empowerment Takes More Than a Minute*, Berrett-Koehler Publishers, 2001.
4. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
6. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
7. Jeston J., Nelis J., *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam 2008.
8. Potoczek N., *Empowerment w kreowaniu filozofii samozarządzania [w:] Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. Nalepka A., WSB - NLU, Nowy Sącz 2006.

9. Potoczek N., *Empowerment w rozwijaniu kompetencji organizacji* [w:] *Ekonomia - Zarządzanie - Marketing*, red. Wiktor J. W., WSB - NLU, Nowy Sącz 2007.
10. Rummel G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
11. Sztompka P., *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
12. Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 2002, fifth ed.