

PROCESOWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ORGANIZACJACH

Agata SZEPTUCH

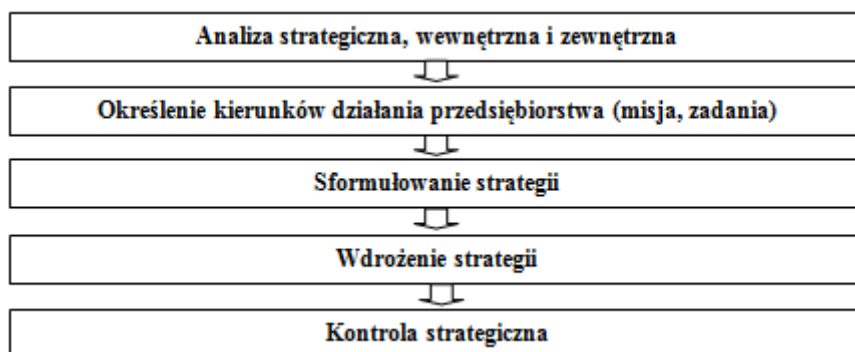
Streszczenie: W artykule podjęto problematykę procesowych uwarunkowań skutecznego zarządzania strategicznego w organizacji. Na wstępie omówiono wyzwania, jakie stawia się współcześnie przed zarządzaniem strategicznym. Następnie zarysowano główne wyróżniki charakteryzujące procesowe podejście w zarządzaniu. Kolejna część artykułu poświęcona została omówieniu charakterystyk łączących oba te podejścia. Na koniec wskazano uwarunkowania, w oparciu o które można zbadać procesową gotowość organizacji do wdrożenia zarządzania strategicznego. Artykuł kończy krótkie podsumowanie.

Słowa kluczowe: proces, zarządzanie procesowe, zarządzanie strategiczne, uwarunkowania zarządzania strategicznego,

1. Współczesne wyzwania w zarządzaniu strategicznym

Zarządzanie strategiczne nie jest teorią zamkniętą, wręcz przeciwnie - w *ostatnim trzystoletniu daje się zauważyć szybki rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego* [1, s. 15], który trwa nadal. Podejście do zarządzania strategicznego zmieniało się też na przestrzeni lat przechodząc przez fazę formułowania zasad i technik tworzenia strategii, poprzez badania empiryczne i tworzenie naukowych podstaw zarządzania strategicznego, aż po pierwsze próby budowania spójnej koncepcji zarządzania strategicznego [porównaj: 2, s. 19].

W tradycyjnym rozumieniu zarządzanie strategiczne postrzegane było jako powtarzany od czasu do czasu projekt, złożony z sekwencji pięciu etapów (porównaj: rys. 1).

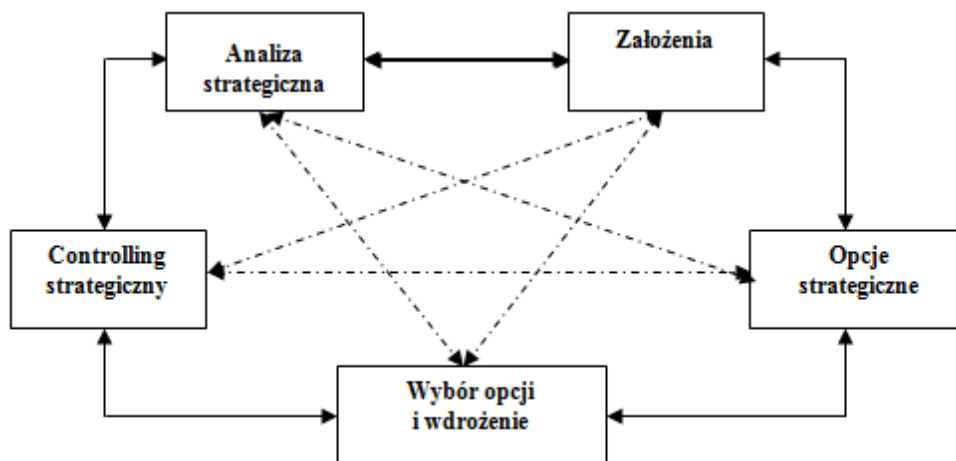


Rys. 1. Klasyczny model procesu zarządzania strategicznego [3, s. 50]

Dziś zastosowanie takiego schematu wydaje się być bezzasadne, gdyż rosnąca niestabilność i złożoność otoczenia powodują, iż zarządzanie strategiczne musi stać się *nieustannie realizowanym procesem, gdyż tylko strategia wciąż rewidowana w odpowiedzi*

na wciąż pojawiające się nowe, nieprzewidziane wyzwania, daje szansę nadążania za rzeczywistością bądź jej wyprzedzania [4, s. 54].

Ową nieprzydatność klasycznego modelu procesu zarządzania strategicznego potwierdza również rzeczywistość biznesowa, która wykazała, iż klasyczne procedury nie są wystarczające i *niezbędne jest ich przekształcenie w kierunku ciągłego, spójnego wewnątrznie procesu* [4, s. 54], co przedstawiono na rysunku (Rys. 2).



Rys. 2. Nowoczesny model procesu zarządzania strategicznego

Owa ciągłość i spójność oznaczają, iż niezbędne staje się wzajemne powiązanie jednokierunkowo i sekwencyjnie uszeregowanych wcześniej etapów. W nowym ujęciu podkreśla się iż podejście klasyczne ograniczało możliwość *elastycznego wiązania różnych faktów i przedsięwzięć, które pozostają w wielokierunkowych zależnościach* [4, s. 54].

Takie ujęcie procesu zarządzania strategicznego daje szansę na utrzymanie **elastyczności** w dostosowywaniu się organizacji do zmiennych wymagań jego sytuacji wewnętrznej oraz otoczenia, co stanowi dziś główne zadanie zarządzania strategicznego, gdyż, jak pisze Agnieszka Bitkowska i Krzysztof Koltenman, *zwycięstwo będzie udziałem tych organizacji, które zachowają swoją elastyczność* [5, s. 13].

Cele, jakie stawia się przed zarządzaniem strategicznym, muszą uwzględniać zarówno interesy grup, składających się na otoczenie dalsze i bliższe organizacji, jak i oddziaływać na samą firmę. Relacje pomiędzy celami organizacji, a grupami interesów przedstawiono w tabeli (Tab. 1).

Aby te cele osiągnąć konieczne jest opracowanie spójnego planu wiążącego umiejętności kierowników i pracowników organizacji i konsekwentna jego realizacja w ramach zarządzania strategicznego.

Tab. 1. Cele organizacji, a grupy interesów [w oparciu o: 1, s. 37]

GRUPA INTERESÓW	CELE
Klienci	– orientacja na życzenia klienta - odpowiednia jakość po określonych cenach
Pracownicy	– dbanie o utrzymanie odpowiedniego poziomu zaangażowania i umotywowania poprzez wypłatę pensji, świadczeń oraz dobrą organizację pracy
Właściciele	– zapewnienie partycypacji w zysku na oczekiwanym poziomie - jego brak może skłonić właścicieli do sprzedaży lub likwidacji firmy
Dostawcy	– terminowa zapłata za dostarczone towary w celu zachowania ciągłości dostaw i produkcji
Banki	– terminowa spłata rat i odsetek w celu zachowania płynności finansowej i możliwości rozwoju
Ochrona środowiska	– przestrzeganie przepisów prawa – wytwarzanie przyjaznych dla środowiska produktów

Aby było to możliwe, konieczne jest określenie jasnych zasad zarządzania strategicznego. Zygmunt Drażek i Benedykt Niemczynowicz, powołując się na Bogdana Wawrzyniaka, wymieniają pięć takich zasad: otwartość, kompleksowość, kreatywność, orientacja na wyniki oraz współdziałanie [1, s. 14]. Z kolei Józef Penc pisze o nowym paradygmacie zarządzania strategicznego, uwzględniającym perspektywę dynamiki organizacji, określając go tzw. „7 F” **zarządzania strategicznego**. Komponenty tworzące paradygmat, przedstawiono w tabeli (Tab. 2).

Tab. 2. Nowy paradygmat zarządzania strategicznego [porównaj: 6, s. 46]

KOMPONENTY	ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM
FOCUS <i>(skupianie)</i>	– skupienie się na opracowaniu spójnej koncepcja biznesu – skupienie się na sprawnym zarządzaniu – skupienie się na wyróżniających zdolnościach i wykorzystanie ich do realizacji celów i funkcji organizacji – skupienie się na potrzebach rynku
FIRST <i>(bycie pierwszym)</i>	– bycie pierwszym w zmianach – bycie pierwszym w odpowiedziach na wyzwania otoczenia – bycie pierwszym we wprowadzaniu innowacji i weryfikacji ich na rynku – bycie pierwszym poprzez wykorzystanie marketingu symultanicznego
FAST <i>(szybkość)</i>	– szybkie dostosowywanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem – szybkie wprowadzanie zmian – szybkie uczenie się – szybkie poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta
FLEXIBILITY <i>(elastyczność)</i>	– elastyczne myślenie i działanie – elastyczne dostosowanie celów organizacji do potrzeb

	<p>zmieniającego się otoczenia</p> <ul style="list-style-type: none"> – elastyczne organizowanie działań wokół (zmiennych) najmocniejszych stron i szans – tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej – elastyczność organizacyjna i strukturalna
FRIENDLY (<i>bycie przyjaznym</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja służąca otoczeniu i odpowiedzialna społecznie – traktowanie zysku jako jednego z głównych, ale nie jedyne celu biznesu – dbałość o środowisko – pomoc w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnej – wewnętrzne negocjacje jako sposób rozwiązywanie konfliktów – delegowanie uprawnień – nastawienie na ludzi, ochrona ich miejsc pracy – inwestowanie w ludzi, poprawa jakości ich życia w miejscu pracy – udział pracowników w korzyściach z sukcesów organizacji
FAIRNESS (<i>uczciwość</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – uczciwość i sprawiedliwość w postępowaniu wobec pracowników, kooperantów, interesariuszy i konkurencji – budowanie wizerunku organizacji budzącej zaufanie i szacunek – budowanie tożsamości organizacji – budowanie przewagi w obszarze wartości dla klienta
FEASIBILITY (<i>wykonalność</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie wykonalnych programów i strategii – współudział wszystkich pracowników w budowaniu strategii – opracowanie spójnej wizji, misji i celów strategicznych – wypracowanie wspólnej koncepcji rozwoju – współudział pracowników w podejmowaniu decyzji – budowanie partnerskich stosunków z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi – wspieranie zaangażowania w podejmowane przedsięwzięcia – podejmowanie działań optymalizujących osiągnięcia ludzkie i organizacyjne

Składowe paradygmatu, to warunki konieczne, które spełnić musi organizacja, aby mogła *egzystować i rozwijać się oraz zwiększać możliwości rozwiązywania problemów, stale poprawiać swoje położenie względem otoczenia, w którym zachodzą ciągle zaburzenia będące jednoczesnym stanem jego niepewności i złożoności* [6, s. 47], co stanowi najistotniejszą przesłankę do stosowania zarządzania strategicznego w organizacjach.

2. Procesowe podejście w zarządzaniu

Typowe dla współczesnego spojrzenia na organizację jest postrzeganie jej jako **systemu**, czyli zbioru *elementów wyodrębnionych z otoczenia, w określony sposób zorganizowanych i uporządkowanych, współpracujących ze sobą, aby osiągnąć określony cel* [3, s. 26]. Założenie to *jest punktem wyjścia, podstawą do projektowania i zarządzania*

organizacjami, będącymi w stanie sprawniej odpowiadać na nową rzeczywistość, która charakteryzuje się silną konkurencją i zmieniającymi się oczekiwaniami klientów [7, s. 167], co stanowi o sukcesie firmy.

Jak pisze Jan Macias, podstawą systemowego podejścia w naukach o organizacjach jest uznanie, że *każda organizacja jest systemem celowym, a więc posiada swój zdefiniowany cel*, przy czym obecnie mówi się nie o jednym tylko celu, lecz o ich wiązce, z *głównym celem na czele. Cele mają kluczowe znaczenie dla skuteczności działania organizacji i pomiaru jej efektywności* [8, s. 2], pisze dalej ten sam autor, i ułatwiają sterownie, i zarządzanie przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej.

Systemowe działanie organizacji oznacza, iż realizowany przez nią *biznes* traktowany jest jako **proces**, w którym następuje przetworzenie elementów **zasileń**, wśród których znajdują się nakłady z otoczenia, w postaci zasobów materiałowych, finansowych, ludzkich i informacyjnych, w *efekty końcowe*, czyli *produkty, usługi, informacje, dokumentację, zysk lub stratę* [3, s. 27]. Skuteczność realizacji owego procesu w większym, lub mniejszym stopniu przybliża przedsiębiorstwo do realizacji celów, do których zostało powołane. Można więc postawić tezę, iż *proces jest podstawowym i najważniejszym przejawem działania przedsiębiorstwa* [5, s. 25].

Teza ta potwierdzona została w przeprowadzonych w ostatnich latach badaniach empirycznych [porównaj: 8], w wyniku których można mówić dzisiaj o **paradygmacie myślenia procesami** [porównaj: 7, s. 167]. W podobnym duchu piszą Wojciech Cieśliński i Alicja Gębczyńska podkreślając, iż *proces, jako pojęcie, stanowi element paradygmatu, za pomocą którego nauka wyjaśnia zachodzące w jej obszarze zjawiska kulturowe, społeczne, techniczne, fizyczne i gospodarcze* [10, s. 33]. Istotą myślenia procesowego jest odejście od typowego dla funkcjonalnie nastawionych organizacji **myślenia strukturalnego**, *odchodzenie od linearnego spojrzenia na organizację, na rzecz prawidłowości przepływu* [7, s. 167], co stanowi *najbardziej skuteczną formę rozwinięcia logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa* [11, s. 40].

Przewaga organizacji procesowej nad funkcjonalną wiąże się przede wszystkim z [porównaj: 10, s. 37]:

- szansą na elastyczne rekonfigurowanie struktury organizacyjnej,
- powiększaniem zdolności do korzystania z baz wiedzy gromadzonych w wyspecjalizowanych węzłach struktur organizacji,
- decentralizacją,
- spłaszczeniem struktury,
- większą elastycznością działania związaną z poszerzeniem specjalizacji,
- zmniejszeniem formalizmów.

Pojęcie **procesu** definiowane jest jako *zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejście w wyjście* [3, s. 25]. Inna definicja mówi o uporządkowanym w czasie ciągu *zmian i stanów zachodzących po sobie i powiązanych ze sobą przyczynowo – skutkowo* [10, s. 33].

Aby można było mówić o procesowej orientacji organizacji, wymaga się, aby każdy proces miał zdefiniowane trzy elementy składowe - wejście, wyjście oraz czynności realizowane pomiędzy wejściem, a wyjściem z procesu.

Na wejście procesu składają się wymagania związane z oczekiwaniami i potrzebami klientów oraz wymagania prawne, na wyjściu identyfikuje się, czy spełnione zostały wszystkie wymagania określone na jego wejściu. Sam proces obejmuje *określoną sekwencję czynności, które pozostają w bezpośredniej zależności (realizacja jednej*

umożliwia przejście do kolejnej) [11, s. 42]. Końcowym efektem realizacji procesu jest wyrób lub usługa.

Aby proces mógł przebiegać sprawnie, muszą zostać opisane jego:

- cele,
- sekwencja zadań i kroków, które przekształcają wejście w wyjście,
- zasoby potrzebne do dostarczenia oczekiwanego wyjścia,
- zagrożenia dla pokazania sposobów ich eliminowania lub redukcji,
- wskaźniki doskonałości wykonania,
- definicje efektywności i skuteczności procesu oraz sposoby ich mierzenia,
- obieg informacji wyjściowej dla podejmowania działań doskonalących [12, s. 15].

Ponadto muszą być wskazane osoby odpowiedzialne za dany proces, oraz dokładnie opisane dokumenty na „wejściu i „wyjściu” z procesu.

3. Organizacja procesowa w zarządzaniu strategicznym

Słuszna wydaje się teza o ścisłym związku i wzajemnym przenikaniu się zarządzania strategicznego oraz zarządzania procesowego. Za jej prawdziwością przemawia kilka przesłanek.

Po pierwsze, *jednym z głównych założeń podejścia procesowego jest to, że pozwala ono na osiągnięcie efektów strategicznych* [5, s. 18]. Wynika to z faktu, że *efektem zintegrowanego zarządzania architekturą procesów jest dostosowanie organizacji do jej strategii* [13, s.22], zatem podejście to stanowi ważną metodę realizacji przyjętej opcji strategicznej.

Po drugie *próba określenia poziomu konkurencyjności operacyjnej i strategicznej jest możliwa wtedy, gdy przedsiębiorstwo ujmowane jest jako **organizacja procesowa**, w której współdziałanie jej uczestników dokonuje się przez związki przyczynowo - skutkowe określane mianem **procesów realizowanych** w organizacji* [14, s. 362]. Wynika z tego, iż organizacja procesowa stanowi warunek konieczny dla skutecznego zarządzania strategicznego.

Można w związku z tym wskazać pewne cechy łączące podejście procesowe z zarządzaniem strategicznym, racjonalizujące potrzebę ich równoległego stosowania. Cechy te mieszczą się w obszarze zarówno warunków, jak i efektów stosowania obu podejść, co pokazano w tabeli (Tab. 3).

Uzasadnienie dla takiego ujęcia można znaleźć w literaturze.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Janusza Kraśniaka, *organizacja procesowa ma zastosowanie głównie w dużych organizacjach* [15, s. 390]. Podobnie jest w przypadku zastosowania zarządzania strategicznego - *im większa firma tym częściej stosuje przy tworzeniu strategii analizy strategiczne* [16, s.8], co stanowi podstawowe kryterium przy ocenie stopnia zaawansowania zarządzania strategicznego w organizacji. Fakt ten związany jest głównie z wysokimi kosztami, jakie muszą ponieść organizacje w przypadku wdrożenia obu tych metod. Koszty te obejmują:

- pomoc konsultantów zewnętrznych,
- konieczność zatrudnienia wysoko wykwalifikowanej kadry menedżerskiej,
- szkolenia pracowników,
- reorganizację wewnątrzstrukturalną,
- wykorzystanie nowych technologii,

i są na tyle duże, iż - jak wynika z dostępnych badań [porównaj: 15, 17, 16] - pozostają poza zasięgiem większości małych i średnich przedsiębiorstw.

Tab. 3. Wspólne charakterystyki dla organizacji procesowej i zarządzania strategicznego

Warunki wdrożenia zarządzania strategicznego i procesowego	Efekty wdrożenia zarządzania strategicznego i procesowego
<ul style="list-style-type: none"> - zastosowanie głównie w dużych i średnich przedsiębiorstwach, - skupienie uwagi na kliencie, - szybkie reagowanie na potrzeby rynku, - dbanie o odpowiednie zaangażowanie i umotywowanie pracowników, - indywidualna odpowiedzialność za realizowane zadania, - konieczność zmian w strukturach wewnątrzorganizacyjnych, - gromadzenie wiedzy, - zmiany w kulturze organizacyjnej. 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa spójności i elastyczności działania, - obniżenie kosztów działania, - wiodąca pozycja na rynku.

Głównym zadaniem zarówno zarządzanie strategicznego, jak i zarządzania procesowego, jest dostosowywanie działania organizacji do zmieniających się potrzeb rynku, *którego oczekiwania powinny być w największym stopniu zaspokojone przez dostarczenie wyrobów i usług* [18, s. 68]. To **klient** dyktuje warunki gry zmuszając organizacje, aby rozwijały *konkretne cechy, które pozwolą im skuteczniej i efektywniej konkurować z innymi organizacjami o względy klienta* [19, s. 28]. Orientacja na klienta stanowi podstawę projektowania procesów w organizacji procesowej - *wszystko, co się robi, jest ukierunkowane na oczekiwania klienta* gdyż *wobec powszechnej dostępności do dóbr i usług zmienia się zachowanie klientów, z poszukiwania samego produktu, na rzecz znalezienia wyrobów i usług zawierających największą dostępną wartość* [20, s. 70]. W związku z tym działanie w stylu *produkujemy to, co i jak umiemy, po czym staramy się sprzedać rezultat naszej pracy* [20, s. 70] jest już dziś nie do przyjęcia.

Wymusza to na organizacjach **szybkie reagowanie** na zmienne potrzeby rynku, gdyż od szybkości tych reakcji zależy utrzymanie lub poprawa pozycji konkurencyjnej firmy. Organizacje poszukując *nowych form systemowych, adekwatnych do potrzeb współczesnego rynku ostrej konkurencji, pozbawionej w znacznym stopniu znanych dotychczas konwencji gry opartej na zasadzie względnej stałości reguł* [20, s.8], ukierunkowują się na rozwiązania zapewniające elastyczność i dużą dynamikę zmian, przy równoczesnym lepszym wykorzystaniu zasobów. Do takich właśnie rozwiązań zaliczyć można zarządzanie strategiczne oraz zarządzanie procesowe.

Odpowiednie **zaangażowanie i umotywowanie pracowników** poprzez wypracowanie płaszczyzny dla partycypacyjnego zarządzania, to kolejna cecha łącząca podejście procesowe i zarządzanie strategiczne. I tak w zarządzaniu strategicznym, choć *szef pozostaje inicjatorem zmian i głównym mecenasem strategii, jednak dla jej skutecznego wdrożenia pojawia się potrzeba zaangażowania liderów strategicznych, agentów zmian, którzy będą w stanie pociągnąć za sobą wszystkich pracowników* [21, s. 77], wypracowując ich odpowiednie dla skutecznego wdrożenia strategii zaangażowanie. Podobnie w przypadku zarządzania procesowego, *nowe role menedżera (...) sprowadzają się do umiejętności pracy z ludźmi, czyli zdolności kierownika do efektywnej pracy w zespole i uczestniczeniu we wspólnym wysiłku realizacji celów i zamierzeń firmy* [5, s. 67]. Jest to o tyle istotne, że w nowych warunkach rynkowych, *wzrasta znaczenie takich postaw, jak rzeczywista kreatywność i innowacyjność, odwaga, otwartość i empatia w relacjach*

z klientami, *bezpośrednia komunikacja* [5, s. 67] oraz transfer wiedzy pomiędzy członkami organizacji, wszystko po to, by sprawnie reagować na sygnały z otoczenia.

Cechą charakterystyczną w obu podejściach jest wyznaczanie **osób odpowiedzialnych za realizację konkretnych zadań**. W przypadku organizacji procesowej mamy do czynienia z **właścicielem procesu**, którego rolą jest *opracowywanie i nadzorowanie dokumentacji, analiza skuteczności procesu, podejmowanie działań korygujących lub zapobiegawczych oraz nadzór nad proceduralną zgodnością czynności* [5, s. 67], w zarządzaniu strategicznym podobny zakres obowiązków odnośnie realizacji strategii ciąży na kierowniku. W obu podejściach istotna jest orientacja na wyniki, czyli nagradzanie za uzyskane efekty pracy, nie za samą pracę.

Skuteczne i efektywne zarządzanie strategiczne, jak również zarządzanie procesowe, wymagają nieraz drastycznych **zmian w strukturach wewnątrzorganizacyjnych**. Zmiany te związane są z przejściem ze struktur funkcjonalnych, na struktury zadaniowe, a w dalszej perspektywie na struktury zespołowe. Daje to możliwość realizacji *zlecenia od klienta bez sztucznych barier, jakie tworzą pionory funkcjonalne i komórki organizacyjne* [22, s. 41] i wymaga zdecydowanych ruchów w kierunku spłaszczania struktur organizacyjnych, decentralizacji uprawnień, zmniejszania zasięgu kierowania, standaryzacji oraz racjonalnej formalizacji działań.

Jak pisze Elżbieta Skrzypek i Mariusz Hofman, *konkurencyjne będą organizacje mające sprawne procesy identyfikowania źródeł wiedzy lub procesy tworzenia wiedzy, a także procesy pozyskiwania, kodyfikowania oraz upowszechniania wiedzy* [19, s. 29]. Wynika z tego, że konkurencyjność firm wynika w tym zakresie wprost z wypracowania właściwych procesów, i przekłada się na transformację wiedzy w aktywa intelektualne, podnosząc w efekcie wartość całego przedsiębiorstwa.

Zmiany w obszarze **kultury organizacyjnej** wymagają od pracowników wypracowania chęci do zmian i samodoskonalenia. Innymi słowy, zarówno w przypadku zarządzania strategicznego, jak i zarządzania procesowego, konieczny jest świadomy współdział wszystkich pracowników w systemie zarządzania, co pozwoli zapewnić jego akceptację i uniknąć odrzucenia, jako czegoś narzuconego, niepotrzebnego i niechcianego. Należy podkreślić w tym miejscu wyjątkową rolę menedżerów, odpowiedzialnych za przygotowanie swoich podwładnych do podjęcia tego wysiłku, gdyż *wprowadzenie nowego sposobu myślenia i przekonanie do niego pracowników wymaga wyjątkowych zdolności przywódczych* [13, s. 19].

Skutkiem wdrożenia zarządzania strategicznego oraz zarządzania procesowego ma być **poprawa spójności i elastyczności** jej działania. Sprzyjać temu ma systematyczne badanie otoczenia rynkowego oraz własnych zasobów firmy, jak również idea pracy zespołowej polegająca na wzajemnym wsparciu pracowników oraz podejmowaniu *działań, które wynikają z potrzeb kreowanych sytuacyjnie* [20, s. 91]. W efekcie uzyskuje się *wysoką podatność organizacji na transformację użytych zasobów, a także dużą szybkość zmiany w odpowiedzi na życzenie klienta* [20, s. 80].

Widocznym efektem wdrożenia, w przypadku obu metod zarządzania, ma być również **obniżenie kosztów funkcjonowania**. Związane to jest z prowadzeniem działalności *w sposób celowy oraz ekonomicznie uzasadniony (...) stosując system procesów, który realizuje przyjęte w strategii cele oraz generuje zadowalające efekty, przekształcając zasoby kierowane do procesów w oczekiwane i pożądane rezultaty* [19, s. 29].

Całość działań organizacji w zakresie wdrożenia zarządzania strategicznego oraz zarządzania procesowego ma w efekcie zapewnić jej **wiodącą pozycję lidera** na rynku.

Całość rozważań przeprowadzonych w tym rozdziale miała na celu wykazanie, iż

wysoka skuteczność zarządzania strategicznego jest niemożliwa bez procesowej orientacji organizacji. Stopień dojrzałości procesowej organizacji warunkuje zatem poziom skuteczności zarządzania strategicznego. Wskutek tej bezpośredniej implikacji każda organizacja, która oczekuje pozytywnych efektów z zarządzania strategicznego musi najpierw wdrożyć w praktykę swojego zarządzania zasady działania organizacji procesowej.

4. Procesowe uwarunkowania zarządzania strategicznego

Mając na uwadze nowy paradygmat zarządzania strategicznego, opisany przez Józefa Penca, oraz cztery, podstawowe etapy zarządzania strategicznego, można wskazać procesowe uwarunkowania niezbędne do skutecznego zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach.

Przykładowe, procesowe uwarunkowania skutecznego zarządzania strategicznego w organizacjach zamieszczono w tabeli (Tab. 4).

Uwarunkowania te opisane zostały w formie zdań twierdzących, których prawdziwość poddana powinna zostać ocenie pracowników firmy, w której badana jest procesowa gotowość do wdrożenia zarządzania strategicznego.

Pracownicy powinni określić stopień prawdziwości danego zdania, stosując na przykład pięciostopniową skalę Likerta i diagnozując w ten sposób procesową dojrzałość firmy, w której są zatrudnieni.

Tab. 4 Procesowe uwarunkowania zarządzania strategicznego w organizacjach

Komponent	Etap zarządzania strategicznego	Uwarunkowania procesowe
1. FOCUS <i>(skupianie)</i>	Analiza	Ciągle monitorujemy potrzeby i wymagania klientów firmy.
	Wybór	Wybór sposobu działania firmy oparty jest na jej wyróżniających zdolnościach.
	Wdrożenie	Mamy jasno określone zadania, za wykonanie których jesteśmy odpowiedzialni.
	Kontrola	Sugestie klientów mają wpływ na nasze działanie.
2. FIRST <i>(bycie pierwszym)</i>	Analiza	Analizujemy działania naszych głównych konkurentów na rynku.
	Wybór	Wybór sposobu działania firmy dostosowany jest do aktualnych potrzeb rynku.
	Wdrożenie	W sposób ciągły znajdujemy i wdrażamy rozwiązania służące do zwiększenia produktywności oraz jakości działań i produktów.
	Kontrola	Wszyscy pracownicy są zaangażowani w doskonalenie działań.

3. FAST <i>(szybkość)</i>	Analiza	Cele i plany strategiczne firmy są korygowane na bieżąco.
	Wybór	W naszej pracy stawiamy na rozwój wiedzy i szybkie uczenie się.
	Wdrożenie	Chętnie dzielę się wiedzą z moimi współpracownikami.
	Kontrola	Realizacja zadań jest monitorowana i na bieżąco korygowana.
4. FLEXIBILITY <i>(elastyczność)</i>	Analiza	Cele do realizacji ustalane są w wyniku analizy sukcesów i porażek.
	Wybór	Jesteśmy przygotowani do pracy w zespołach i mamy świadomość jej zalet.
	Wdrożenie	Pracownicy w naszej firmie mają dużą samodzielność działania.
	Kontrola	Szybko reagujemy na zmienne oczekiwania odbiorców.
5. FRENDRY <i>(bycie przyjaznym)</i>	Analiza	Cele i plany naszej firmy uwzględniają rozwój pracowników i poprawę ich życia w miejscu pracy.
	Wybór	Cele i plany naszej firmy są wyraźnie komunikowane pracownikom.
	Wdrożenie	Pracownicy naszej firmy mają udział w korzyściach z sukcesów firmy.
	Kontrola	W naszej firmie ocenia się pracowników na podstawie efektów pracy nie stażu.
6. FAIRNESS <i>(uczciwość)</i>	Analiza	W naszym działaniu najważniejsze jest podnoszenie wartości dla klienta.
	Wybór	Wyboru celów w naszej firmie dokonuje się z uwzględnieniem interesów pracowników, kooperantów i klientów.
	Wdrożenie	Jesteśmy otwarci na poglądy współpracowników.
	Kontrola	Sprawiedliwie traktujemy naszych pracowników i kooperantów.
7. FEASIBILITY <i>(wykonalność)</i>	Analiza	W budowanie strategii firmy zaangażowani są wszyscy pracownicy.
	Wybór	Doskonalenie procesów bezpośrednio wynika ze strategii rozwoju naszej firmy.
	Wdrożenie	W mojej firmie dokładnie wiemy kto jest naszym klientem.
	Kontrola	W mojej firmie prowadzimy regularną dokumentację z realizowanych zadań.

4. Wnioski końcowe

W artykule przedstawiono wyzwania, jakie stawia się współcześnie przed zarządzaniem strategicznym. Próbowano również wykazać, iż niemożliwe jest dziś zarządzanie strategiczne realizowane w oderwaniu od zarządzania procesowego. Obie te metody zarządzania przenikają się wzajemnie, stąd istotna jest diagnoza poziomu uprosoczenia organizacji, gdyż będzie ona przekładać się na skuteczność stosowania zarządzania strategicznego.

Zaproponowano, by przeprowadzić diagnozę dojrzałości procesowej organizacji poprzez ocenę prawdziwości opisujących tę dojrzałość zdań. Przykłady takich zdań zamieszczono w tabeli (Tab. 4). Wyniki oceny pozwolą wnioskować o procesowej gotowości organizacji do stosowania zarządzania strategicznego.

Literatura

1. Drązek Z., Niemczynowicz B.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa, 2003.
2. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa, 1998.
3. Gajdzik B., Kuczyńska - Chałada M., Sosnowski R.: Organizacja i zarządzanie w przemyśle. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2011.
4. Kaleta A.: Zarządzanie strategiczne jako proces. Studium przypadków. [w:] Nowosielski S. (red.): Podejście procesowe w organizacjach. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. WUE we Wrocławiu, Wrocław, 2009.
5. Bitkowska A., Koltenman K.: Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Dyfin, Warszawa, 2011.
6. Penc J.: Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku. [w:] Grudzewski W., Hejduk I. (red.): Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna. Difin, Warszawa, 2002.
7. Bitkowska A.: Podejście procesowe jako przełomowa koncepcja w zarządzaniu. [w:] Borowiecki R., Kiełtyka L. (red.): Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe. Tom III. Dom Organizatora, Toruń, 2011.
8. Macias J.: Cele przedsiębiorstwa. Problemy Jakości, nr 7, 2010, s. 2-5.
9. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Warszawa, Poltex, 2010.
10. Cieśliński W., Gębczyńska A.: Procesowa orientacja przedsiębiorstw (POP). [w:] Problemy Jakości, 2011, nr 2, s. 33-37.
11. Łuczak J.: Monitorowanie skuteczności systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w świetle wymagań dotyczących zarządzania procesowego. Przegląd Organizacji, nr 5, 2005, s. 40 - 43.
12. Kleniewski A.: Podejście procesowe: punkt widzenia auditora. Problemy Jakości, nr 6, 2004, s. 15 - 19.
13. Jokiel G.: Podejście procesowe w zarządzaniu - geneza i kierunki rozwoju koncepcji. [w:] Nowosielski, S. (red.): Podejście procesowe w organizacjach. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w we Wrocławiu. WUE we Wrocławiu, Wrocław, 2009.

14. Adamkiewicz - Drwiłło H. G.: Konkurencyjność operacyjna i strategiczna współczesnego przedsiębiorstwa - organizacji procesowej, [w:] Nowosielski S. (red.): Podejście procesowe w organizacjach. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. WUE we Wrocławiu, Wrocław, 2009.
15. Kraśniak J.: Uwarunkowania sytuacyjno - organizacyjne wdrażania organizacji procesowej. [w:] Nowosielski, S. (red.): Podejście procesowe w organizacjach. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. WUE we Wrocławiu, Wrocław, 2009.
16. Łobejko S., Pierścionek Z.: Poziom zastosowania zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. [w:] *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, nr7, 2009, s. 3 - 16.
17. Cyfert S.: Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach - ograniczenia i kierunki zmian. [w:] Nowosielski S. (red.): Podejście procesowe w organizacjach. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. WUE we Wrocławiu, Wrocław, 2009.
18. Skalik J., Czynniki stymulujące wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa. [w:] Agnieszka Zakrzewska – Bielawska (red.): *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania.* Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, 2010.
19. Skrzypek E., Hofman M.: *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie.* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2010.
20. Grajewski P.: *Organizacja Procesowa.* PWE, Warszawa, 2007.
21. Kaleta A., Witek - Crabb A.: Zmiany w zarządzaniu strategicznym w wyniku wzrostu przedsiębiorstwa. [w:] Falencikowski T., Dworak J. (red.): *Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw.* Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku. Tom XIII. Gdańsk, 2011.
22. Perechuda K.: *Metody zarządzania przedsiębiorstwem.* Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, 1999.

Dr inż. Agata Szeptuch
Katedra Zarządzania
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy
40 - 007 Katowice, ul. Bankowa 8
tel./fax: (32) 3559770
e-mail: aszeptuch@wszop.edu.pl