



## **Anna Kwiecień**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
anna.kwecień@ue.katowice.pl

# **ZARZĄDZANIE DYNAMICZNE PROCESAMI BIZNESOWYMI – WYZWANIE DLA PRZEDSIĘBIORSTW XXI WIEKU**

**Streszczenie:** W niniejszym artykule omówiono podstawowe założenia koncepcji dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi, przedstawiając je jako narzędzie umożliwiające poprawę elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstw. Zwrócono uwagę na rolę zaangażowania ludzi dla efektywności tej koncepcji. Przedstawiono typowe uwarunkowania uzasadniające praktyczną przydatność tej koncepcji dla przedsiębiorstw działających na współczesnych rynkach.

Celem niniejszego opracowania była identyfikacja dynamicznego zarządzania procesami jako narzędzia warunkującego efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu, z uwzględnieniem postawy zaangażowania pracowników.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie dynamiczne, elastyczność, zaangażowanie.

**JEL Classification:** D21, J24.

## **Wprowadzenie**

Szybkość zmian zachodzących w otoczeniu biznesu, ale także ich jakościowy charakter i nieprzewidywalność powodują, że nie są już wystarczające podstawowe zasady zarządzania oparte na specjalizacji ludzi i komórek organizacyjnych oraz na ogólnym lub ręcznym zarządzaniu [Płoszajski, 2005, s. 10]. Współczesne zarządzanie stało bowiem przed problemem: co zrobić, aby lepiej od konkurencji – szybciej i taniej – sprostać indywidualizacji potrzeb klientów, w warunkach zmiennych i w znacznej części nieprzewidywalnych? W głównym nurcie poszukiwań właściwiej odpowiedzi znajdują się rozwiązania wykorzystujące cały dynamizm, całą wiedzę i potencjał ludzki istniejący w przedsiębiorstwie.

Powodem i zarazem przejawem takich działań jest dezintegracja tradycyjnej organizacji, w miejsce której powstają duże organizacje lub mniejsze, dynamiczne, składające się np. ze związków samodzielnych pracowników lub podmiotów. Jednostki takie charakteryzują się dużą samodzielnością decyzyjną, szybkością oraz samodzielnością podejmowanych decyzji, wyższą jakością produktu oraz bardziej efektywnym zarządzaniem. Liczba podmiotów stosujących takie rozwiązania w ostatnim czasie wzrasta bardzo szybko.

Jednak na rynku wciąż funkcjonują duże firmy, które przeznaczają ogromne środki na wdrożenia nowych metod zarządzania i skomplikowane systemy informatyczne, lecz nie są w stanie osiągnąć elastyczności działania naturalnej dla małych firm. Koncepcja zarządzania dynamicznego wywodzącego się z zarządzania procesowego stanowić powinna właśnie narzędzie umożliwiające poprawę efektywności i elastyczności działania dużych przedsiębiorstw.

W świetle takich rozważań celem niniejszego opracowania jest identyfikacja dynamicznego zarządzania procesami jako narzędzia warunkującego efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu, z uwzględnieniem postawy zaangażowania pracowników.

Dla osiągnięcia tego celu podjęto się realizacji następujących zadań cząstkowych:

- identyfikacja uwarunkowań dla wdrożenia dynamicznego zarządzania,
- przedstawienie roli zaangażowania w kontekście dynamicznego zarządzania,
- identyfikacja koncepcji dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi.

Artykuł powstał w oparciu o metodę krytycznej analizy literatury. W toku analizy wykorzystano zarówno pozycje książkowe, artykuły prasowe, jak i źródła internetowe.

## **1. Uwarunkowania dla wdrożenia zarządzania dynamicznego – typowe zjawiska w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw**

Przed poważną transformacją gospodarki w gospodarkę wolnorynkową obowiązywał stereotypowy rozkład zadań, wynikający z systemu czytelnego podziału władzy. Powszechnie funkcjonował podział na przełożonych i podwładnych. Wyróżniano więc kierowników – myślących i podejmujących decyzje, kreatorów strategii, standardów wykonawczych i instrukcji, sprawujących kontrolę i podwładnych wykonawców, odpowiedzialnych za realizację zadań zgodnie z ustalonymi standardami i instrukcjami. Kierownicy stanowili szczebel decyzyjny i odpowiadali za efektywność, zaś pracownicy szeregowi jedynie

oczekiwali na polecenia i skupiali się na przestrzeganiu procedur. Ten stereotypowy wzorzec funkcjonujący przez długi okres w zarządzaniu przedsiębiorstwami był podstawą specyficznego schematu zarządzania, który w wielu przypadkach funkcjonuje do dziś, ale jak pokazuje praktyka, jest niewystarczający i nie odpowiada w pełni sytuacji i wymaganiom współczesnego rynku.

Jest to rozwiązanie proste i zrozumiałe, dla wielu wygodne, jednak lista wad jest znacznie poważniejsza. Tego typu rozwiązania zakładają właśnie sztywne trzymanie się raz ustalonych procedur i tym samym wykluczają elastyczność działania, a ta jak wiadomo jest podstawą efektywnego funkcjonowania na współczesnym dynamicznym rynku.

Już P. Drucker definiował organizację XXI w. jako:

- elastyczną, zdolną do realizowania w zależności od potrzeb zarówno dużych, jak i małych przedsięwzięć,
- dynamiczną, czyli potrafiącą nieustannie modyfikować swoją strategię działania oraz zmieniać sieci wewnętrznych i zewnętrznych powiązań,
- wielozadaniową, realizującą wiele różnych działań, ważnych nie tylko dla realizacji celów ekonomicznych, ale także politycznych, społecznych i moralnych,
- zorientowaną na naukę, nieustannie poszukującą i przetwarzającą informacje, tworzącą nową wiedzę i wykorzystującą ją w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej,
- zarządzającą wiedzą i traktującą to zarządzanie jako główne źródło sukcesu,
- służącą klientom, starającą się usatysfakcjonować możliwie najszerszą ich grupę,
- otwartą i zdolną do zmian, czyli zdolną do szybkiej adaptacji zmieniających się warunków otoczenia oraz do wykorzystywania pojawiających się szans i unikania zagrożeń [Drucker, 1995, s. 1].

Analizując powyższą charakterystykę współczesnego przedsiębiorstwa, trzeba przyznać, że doskonale odpowiada wymaganiom współczesnego rynku. I trudno się oprzeć wrażeniu, że standardy, procedury i stałe schematy postępowania nie wpisują się w ideał efektywnego przedsiębiorstwa XXI w.

W dzisiejszych czasach, choć firmy dążą do indywidualizacji, unikalności, chcą się wyróżniać i być rozpoznawalne, to jednak w pewnym zakresie dążą do standardów, chcą posiadać tytuły, certyfikaty, sformalizowane procedury itp. Szczególnie duże organizacje wdrażają procedury, instrukcje, przepisy wewnętrzne, uzyskują certyfikaty ISO zapewniające pełną i stale kontrolowaną powtarzalność procesów. Jednak na skutek tego tracą zdolność do szybkich zmian, nie wspominając nawet o reakcji na indywidualne potrzeby klientów. Każda zmiana szczegółowej procedury wymaga decyzji Zarządu lub co najmniej grupy kluczowych dyrektorów. Szczegółowe procedury czy modele procesów

biznesowych standaryzujące działanie przedsiębiorstwa, w zasadzie uniemożliwiają dostosowanie procesów do indywidualnych wymagań klienta.

Wszelkiego rodzaju normy spowodowały, że zarządzanie jest traktowane jako zespół unormowanych działań podlegających certyfikacji [Szelągowski, 2007]. Ma to swoje zalety, gdyż zwalnia kierowników od odpowiedzialności i konieczności podejmowania decyzji czy też ogranicza ryzyko przedsiębiorstwa. Niestety są też istotne zagrożenia związane z tym procederem. Wprowadzone odgórnie procedury bez powiązania z codzienną pracą nie ułatwiają jej ani nie umożliwiają jej kontroli, nie zapewniają też w organizacji przepływu rzetelnej wiedzy o doświadczeniach wynikających z wykonanej pracy. Przede wszystkim ograniczana jest innowacyjność podmiotów na skutek ograniczeń narzucanych przez procedury, ponadto występują zwykle opóźnienia, które powstają w związku z biurokratyczną procedurą dokumentowania ewentualnych zmian, wykraczających poza standardowe procedury. Zagrożenie stanowi także uśrednianie procesów, które zakłada, że nadajemy im modelową postać, która z założenia nie przewiduje odstępstw od standardu.

Standaryzacja może być korzystna w określonych sytuacjach. Jednak aby ta standaryzacja była korzystna i mogła sprawdzić się w dzisiejszym świecie, konieczne jest koncentrowanie się na procesach widzianych z perspektywy klienta i partnerów biznesowych, a nie z perspektywy tradycyjnej hierarchii organizacyjnej [Hammer, 1999, s. 11].

Tworząc współcześnie efektywne standardowe procedury zarządzania, należy pamiętać, aby pozwalały zachować następujące cechy współczesnej organizacji elastycznej:

- zdolność do nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się w tempie równym lub szybszym niż konkurenci,
- zdolność do szybkiej, dostosowawczej zmiany struktury relacji wewnątrzorganizacyjnych, w tym granic zewnętrznych systemu,
- wysoki poziom uprawnomocnienia pracowników, co przejawia się sprawnymi procesami decyzyjnymi, realizowanymi w płaskich strukturach organizacyjnych,
- posiadanie sprawnego systemu identyfikacji i reakcji na opinie klientów i innych interesariuszy,
- kształtowanie kompetencji własnych pracowników w kierunku stałego uczenia się nowych sposobów działania, a tym samym ich wysokiej podatności na zmiany,
- umiejętność znajdowania równowagi pomiędzy stabilizacją, niezbędną do osiągnięcia wysokiej jakości działania, a destabilizacją wywołaną potrzebą częstych zmian,

- implementacja systemu reakcji nie tylko na zmiany przewidywalne, ale także na te wcześniej nieprzewidziane. Zdolność do budowy systemu dostosowującego swoje funkcjonowanie do środowiska biznesowego o wysokim poziomie prawdopodobieństwa wpływu czynników o charakterze globalnym,
- dokonywanie zmian w trakcie operacyjnego działania systemu bez potrzeby wstrzymywania toku jego pracy [Grajewski, 2012, s. 13].

Możemy zakładać, że nie wszystkim organizacjom uda się osiągnąć najwyższy poziom elastyczności, można to określić mianem różnego poziomu dojrzałości organizacji w kierunku podatności reakcji na zmiany. Organizacje zmieniają się stopniowo i z czasem dochodzą do poziomu elastyczności, który może zostać uznany za zadowalający, przez różne strony relacji.

Dzisiejszy rynek jest bardzo dynamiczny, wręcz chaotyczny, dlatego liczy się szybkość, z jaką przedsiębiorstwa są w stanie wykorzystać informację i zastosować wiedzę w celu dostosowania kluczowych procesów biznesowych do wymagań indywidualnych klientów. Kluczem do sukcesu staje się nie „optymalny proces biznesowy”, ale umiejętność dynamicznego kształtowania procesów biznesowych zgodnie z wymaganiami klienta [Szelągowski, 2007]. Oznacza to konieczność wprowadzenia wielu zmian przy aktywnej postawie zaangażowanych pracowników. Tylko poprzez proces zmian, których podstawą jest rzetelna i interdyscyplinarna wiedza oraz transformacja postawy w ludziach, a następnie jej synchronizacja z przemianą organizacji, ukierunkowaną na rozwój – możliwe jest osiągnięcie sukcesu i właściwa transformacja przedsiębiorstwa.

## 2. Pracownicy i ich zaangażowanie

Jeśli przedsiębiorstwo chce funkcjonować efektywnie, musi dostosować się do wymagań otoczenia i dokonywać stosownych zmian. Pobudzanie kreatywności pracowników, a także pokonanie barier we wdrażaniu zmian stało się jednym z najistotniejszych wyzwań, przed jakimi stają menadżerowie w firmach. Jest to proces niezbędny do wdrożenia w przedsiębiorstwie nowoczesnej formy zarządzania dynamicznego, w której to konieczne jest przekazanie wielu uprawnień pracownikom. Aby to było możliwe, konieczne jest zaangażowanie pracowników, którzy lepiej włączają się w działania, jeśli cel akcji znajduje odzwierciedlenie w wynikach firmy lub zespołu, a równocześnie we własnych osiągnięciach. W takiej sytuacji dostrzegają uznanie dla ich pracy i celowość podejmowanych działań. Koncepcja zarządzania dynamicznego daje takie właśnie możliwości.

Zaangażowanie pracowników ma wpływ na wyniki biznesowe firmy i stopę zwrotu dla akcjonariuszy [Hewitt, 2010]. Pełne oddanie się pracy umożliwi

optymalne wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników i umożliwi rozwój przedsiębiorstw. Organizacja, która chce osiągnąć najwyższą efektywność i radzić sobie ze zmiennym otoczeniem, potrzebuje zaangażowanych pracowników, czyli takich, którzy czują się związani z firmą, kreują jej pozytywny wizerunek i poświęcają energię na realizację celów firmy. Zaangażowany pracownik utożsamia się z kulturą i celami firmy, jest gotowy do podejmowania wysiłku na rzecz firmy i wreszcie cechuje go pragnienie pozostania w firmie.

Pracownicy mają zwykle coraz większe oczekiwania w stosunku do swoich firm, związane przede wszystkim z zakresem uczestnictwa w podejmowaniu decyzji oraz w dzieleniu się zyskami. Projekty budowania zaangażowania pracowników są zazwyczaj odpowiedzią na takie oczekiwania [Kwiecień, 2011, s. 143]. Sama koncepcja dynamicznego zarządzania wydaje się spełniać te oczekiwania. Zaangażowanie można zdefiniować jako niezbędny zasób do tego, aby potencjał pracowników przełożyć na rezultaty biznesowe. Na zaangażowanie pracowników mogą mieć wpływ następujące czynniki: współpracownicy, kultura i wartość organizacji, wynagrodzenie, zakres obowiązków, przełożony, równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym, możliwości rozwoju. Ta ostatnia cecha jest szczególnie istotna, istnieje bowiem pogląd, w świetle którego rozwój kadry pracowniczkiej jest równoznaczny z rozwojem firmy. Jest więc doskonałą przesłanką potwierdzającą tezę, że kształtując poziom zaangażowania pracowników, stwarzając im możliwość rozwoju, można wpływać na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.

Zaangażowanie pracownika określa trzy postawy, które powinny być przez niego prezentowane, czyli: „mówi, pozostaje, działa”. Pierwsza dotyczy opinii, jakie pracownik rozpowszechnia na temat pracodawcy wśród swojego otoczenia. Druga postawa wiąże się z pracownikiem, który identyfikuje się ze swoim przedsiębiorstwem i zgadza się z reprezentowanymi tam wartościami. Ostatnia postawa dotyczy konkretnej aktywności i występuje u pracownika, który chętnie podejmuje dodatkowy wysiłek, przyczyniający się do realizacji celów firmy. Aby mogła ona zostać wywołana, firma musi stworzyć pracownikom odpowiednie warunki, pozwalające osiągnąć wysoki poziom ich motywacji.

Równie istotne w tej sprawie jest wytworzenie w świadomości ludzi nastawienia, że pracują w „organizacji sukcesu”. To oznacza, że tworzą ją wyjątkowi ludzie, pracujący w wyjątkowym miejscu pracy, tworzonym z myślą o tych ludziach, z dbałością o komfort pracowników. Tym samym powinno to przekonać pracowników, że każda wprowadzana zmiana przyczynia się do sukcesu firmy [Mroczek, 2007, s. 44]. Najprościej i zarazem najtaniej jest zbudować w zespole po prostu dobrą atmosferę, która opiera się na trzech filarach: jasnym podziale zadań, dużej swobodzie w podejmowaniu decyzji oraz dobrej komunikacji z szefem.

Jasny podział zadań to wizja firmy oparta na wspólnych zasadach.

Drugi filar budowania zaangażowania to swoboda personelu w podejmowaniu decyzji. Tym czymś, co wyzwoli inicjatywę i zaangażowanie, będzie oddanie spraw w ręce pracowników.

Trzeci filar budowania zaangażowania pracowników to dobra komunikacja.

Efekty posiadania zaangażowanych pracowników widoczne są w tym, że przynoszą więcej zysków swoim firmom, są bardziej zorientowani na klienta, chętniej pozostają w swoich firmach oraz generują niższe koszty, ponieważ są mniej skłonni do absencji czy fluktuacji [Rostek, 2006, s. 54].

Mając świadomość takich zależności, jest dość łatwo zrozumieć znaczenie zaangażowania pracowników dla rozwoju współczesnych przedsiębiorstw i równocześnie traktować zaangażowanie jako jeden z warunków dla sprawnego wprowadzania nowoczesnego dynamicznego zarządzania, a zarazem rozpatrywać zarządzanie dynamiczne jako narzędzie wspierające wzrost poziomu zaangażowania wśród pracowników. Należy jednak pamiętać, że kształtowanie zaangażowania pracowników nie powinno być celem samym w sobie, ale jako narzędzie realizacji wyższych celów służących rozwojowi organizacji.

### **3. Charakterystyka dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi**

Zarządzanie dynamiczne to zintegrowany proces oparty na zbiorach syntetycznej wiedzy o firmie i jej otoczeniu wraz ze sposobem ich ciągłej aktualizacji i doskonalenia umożliwiającym decydom bieżące ukierunkowanie firmy ku najlepszemu spełnianiu oczekiwań interesariuszy [Platonoff, 2009, s. 40].

Jest to proces, który pozwoli na identyfikację i analizę zachodzących zmian oraz ciągle dostosowywanie do nich sposobu funkcjonowania firmy [Fletcher, Harris, 2002, s. 297 i n.]. Wiąże się to z całkowitą reorientacją w sposobie podejścia menadżerów do postrzegania przedsiębiorstwa.

Nawiązując do omówionej wcześniej kwestii konieczności podniesienia elastyczności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, warto zwrócić uwagę, że aby przełamać paradoks niekorzystnego wpływu skądinąd pożądanym procedur, konieczne są pewne zmiany, w tym: przekazanie bezpośrednim wykonawcom procesów możliwości ich dynamicznej modyfikacji w czasie wykonywania. Tylko w ten sposób można przywrócić szybkość i zwinność działania, charakterystyczną dla małych firm, firmom średnim, a nawet dużym przedsiębiorstwom.

Narzędziem, które może wspomóc realizację powyższych postulatów, jest właśnie koncepcja dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi (*dynamic business process management* – DBPM).

**Dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi** to zarządzanie pozwalające na odpowiednio szybką (dla czynników krytycznych praktycznie natychmiastową) odpowiedź na zmieniające się istotne warunki działania (wewnętrzne lub zewnętrzne) oraz zindywidualizowane wymagania klientów, w oparciu o adaptację procesów, realizowane w czasie ich wykonywania przez bezpośrednich wykonawców, posiadających dostęp do skodyfikowanej wiedzy przedsiębiorstwa. Tego typu zarządzanie stanowi rozszerzenie tradycyjnego, statycznego zarządzania procesowego w kierunku organizacji uczącej się. Nie podważa podstawowych założeń zarządzania procesowego, ale uzupełnia je o nowe możliwości dostępne dzięki nowym technologiom [Szelągowski, 2014]. Jest rozszerzeniem klasycznego (statycznego) zarządzania procesami biznesowymi (BPM – *business process management*) zgodnie z trzema poniższymi zasadami:

- kompleksowość i ciągłość,
- ewolucyjna zmienność w czasie wykonywania,
- wykonanie procesu jest równoznaczne z udokumentowaniem wykonania [Szelągowski, 2013, s. 46].

### **Kompleksowość i ciągłość**

Wdrożenie DBPM powinno obejmować cały proces podstawowy, w tym także dostawców czy podwykonawców np. pracujących w jednej organizacji sieciowej. Celem nie jest minimalizowanie kosztów czy czasu pracy poszczególnych podwykonawców lub nawet przedsiębiorstwa będącego generalnym wykonawcą. Celem jest minimalizacja całkowitych kosztów i całkowitych zapasów, przy jednoczesnym zmniejszaniu całkowitego czasu realizacji [Hammer, 1999, s. 11].

### **Ewolucyjna zmienność w czasie wykonywania**

Procesy muszą być definiowane i wdrażane w taki sposób, żeby ich przebieg oraz działania i czynności do wykonania w każdym kroku procesu możliwe były do uzupełnienia, a nawet zmiany przez bezpośrednich wykonawców. Zgodnie z posiadanymi uprawnieniami to oni, a nie jak dotychczas tylko liderzy procesów, muszą mieć możliwość wprowadzania na bieżąco zmian do realizowanego procesu. Muszą posiadać możliwość wykonania przez procesowy sys-



tem informatyczny czynności, działań, a nawet całych procesów elementarnych, nieuwzględnionych w procesie standardowym „na dzisiaj”.

Równocześnie lider danego procesu, obserwując rzeczywiste wielokrotne wykonania procesu oraz ich efekt końcowy, musi posiadać możliwość uzupełniania i przemodelowania procesu standardowego zgodnie z najnowszą posiadaną wiedzą, dodając do niego dobre praktyki biznesowe (*good practices*), rozumiane jako te, które przy kolejnych wykonaniach procesu doprowadziły do sukcesu.

### **Wykonanie procesu jest równoznaczne z udokumentowaniem wykonania**

Wdrożenie DBPM musi być dokonane w taki sposób, aby definicja procesu była równoznaczna ze standardowym przebiegiem procesu w wykonawczym systemie informatycznym oraz żeby wykonanie procesu było równoznaczne z udokumentowaniem rzeczywistego wykonania. Tylko wtedy będzie możliwość porównania definicji procesu („proces standardowy na dzisiaj”) z jego wykonaniem. I tylko wtedy, z analizy takiego porównania, jest szansa na uzyskiwanie na bieżąco informacji o wszelkich innowacjach wprowadzonych przez wykonawców procesów oraz o skutkach tych innowacji. W takiej sytuacji można mówić o dynamicznym bieżącym zarządzaniu, na podstawie stale napływających do kierownictwa przedsiębiorstwa danych o sposobach i zaawansowaniu realizacji pracy.

Reasumując przedstawione tu krótko rozważania, należy stwierdzić, że zarządzanie dynamiczne przyczynia się do zwiększenia szybkości i elastyczności działania, co jest warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w niepewnym otoczeniu [Jaskóła, 2014, s. 32].

Dynamizm zaś oznacza umożliwienie ludziom wykorzystywania ich wiedzy podczas pracy i wyzwolenie chęci do niej oraz do kreowania i wdrażania nowych pomysłów, także zaangażowania, a wszystko w kontekście procesów, które w danej organizacji są realizowane.

### **Podsumowanie**

Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na osiągnięcie celu niniejszego opracowania, jakim jest identyfikacja dynamicznego zarządzania procesami jako narzędzia warunkującego efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu, z uwzględnieniem postawy zaangażowania pracowników.

Wykazano, że zmiany rynkowe wymuszają na przedsiębiorstwach wielopłaszczyznowe zmiany zasad zarządzania. Cechy takiego nowego ładu organiza-

cyjnego nie są jeszcze dokładnie znane. Jednak analiza sytuacji rynkowej wskazuje, że organizacje nowego typu będą „odchudzone”, o płaskiej strukturze, w większym stopniu oparte na pracy zespołów, elastyczne poprzez delegację uprawnień dla pracowników liniowych, nieustannie adaptujące swoje działanie do potrzeb i wymagań klientów. Takie możliwości daje wdrożenie zasad zarządzania dynamicznego. W dynamicznym zarządzaniu procesami wykonawca powinien mieć możliwość kreatywnego kształtowania swojej pracy, a przez to współuczestniczenia w zarządzaniu i tworzeniu wiedzy przedsiębiorstwa. Konieczne jest do tego zaangażowanie pracowników akceptujących i rozumiejących wprowadzane zmiany.

W efekcie główną korzyścią z wdrożenia dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi będzie przywrócenie dużym przedsiębiorstwom szybkości i zwinności, niezbędnych do działania i konkurowania w zmieniającej się sytuacji rynkowej. Umożliwiając rzeczywiste przekazanie wykonawcom procesów uprawnień i odpowiedzialności za kształtowanie pracy, bez niebezpieczeństwa utraty kontroli nad biegnącymi procesami.

## Literatura

- Drucker P.F. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Fletcher M., Harris S. (2002), *Seven Aspects of Strategy Formation*, „International Small Business Journal”, Vol. 20, Iss. 3.
- Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa – jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie (Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing our Work and our Lives)*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hewitt A. (2010) *Zaangażowanie pracowników a rozwój firmy*, <http://www.twojeinnowacje.pl/zaangazowanie-pracownikow-a-rozwoj-firmy>.
- Jaskóła K. (2014), *Geneza sukcesu. Dynamiczne zarządzanie korporacjami przemysłowymi*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.
- Kwiecień A. (2011), *Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 219, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Mroczek M. (2007), *Radość i sprawiedliwość. Debata o inwestowaniu w talenty i o psychologicznych aspektach motywowania*, „Personel i Zarządzanie”.

- Platonoff A.L. (2009), *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Płoszajski P. (2005), *Wstęp: 10 lat w wieku nieciągłości* [w:] P. Płoszajski (red.), *Przerazony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa. [www.e-mentor.edu.pl/biblioteka/kameleon.pdf](http://www.e-mentor.edu.pl/biblioteka/kameleon.pdf).
- Szelągowski M. (2013), *Geneza dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 4(38), Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie.
- Szelągowski M. (2007), *Dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi – przesłanki koncepcji*, <http://dyrekcja.pl/articles/mgt/dynamiczne1>.
- Szelągowski M. (2014), *Konsekwencje dynamic BPM*, „e-mentor”, nr 4(56), s. 61-68, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/56/id/1126>.

#### **DYNAMIC PROCESS MANAGEMENT BUSINESS – A CHALLENGE FOR ENTERPRISES XXI CENTURY**

**Summary:** This article discusses the basic principles of the concept of dynamic business process management presenting them as a tool for improving the flexibility of the operation of enterprises. Highlighted the role of people's commitment to the effectiveness of this concept. It shows a typical circumstances justifying the practical usefulness of this concept for companies operating in today's markets.

The aim of this study was to identify the dynamic process management as a tool condition for the effective operation of modern businesses in a changing environment, taking into account the attitude of employee commitment.

**Keywords:** dynamic management, flexibility, commitment.