



UNIwersytet GDAŃSKI

# Organizacja procesowo-projektowa

## Istota i założenia



UNIwersytet GDAŃSKI



Związek  
Uczelni  
Fahrenheita



dr inż. Piotr Sliż

Wydział Zarządzania

Katedra Organizacji i Zarządzania

UNIwersytet GDAŃSKI

E: [piotr.sliz@ug.edu.pl](mailto:piotr.sliz@ug.edu.pl)

W: [www.ug.edu.pl](http://www.ug.edu.pl)

# Organizacja procesowo-projektowa

## Istota i założenia

### Agenda

- 1. Wprowadzenie**
- 2. Przesłanki modelowania organizacji procesowo-projektowej**
- 3. Przestrzeń współwystępowania koncepcji oraz metod zarządzania procesami i zarządzania**
- 4. Determinanty kształtujące organizację procesowo-projektową**
- 5. Koncepcja ewolucji schematu struktury organizacyjnej w kierunku struktury procesowo-projektowej**

Organizacja procesowo-projektowa  
Istota i założenia  
*Wprowadzenie*

**Istota problemu badawczego zorientowana jest na poszukiwaniu koncepcji integracji procesów i projektów, a w konsekwencji podjęcia próby opracowania założeń organizacji procesowo-projektowej.**

## Przesłanki do poszukiwania nowych koncepcji organizacji

- **wirtualizacja współczesnych przedsiębiorstw**, uwarunkowaną czwartą rewolucją przemysłową, określaną terminem Przemysłu 4.0 (ang. Industry 4.0) (Ustundag, Cevikcan, 2017)
- **rozszerzenie dotychczasowego zbioru głównych zasobów** organizacji (zasoby ludzkie, finansowe i rzeczowe) **o wiedzę** (Materska, 2005; Sopińska, Wachowiak, 2006; Sopińska, 2008; Kłak 2010; Nag, Gioia, 2012, Bińkiewicz);
- **generowanie** oraz możliwości gromadzenia i eksploracji **olbrzymich wolumenów danych** w obszarze funkcjonowania organizacji, ale także w jej otoczeniu (McAfee i in., 2012);

## Wprowadzenie

- wpływ i tworzenie szans wywoływanych **procesem globalizacji** w obszarach finansowym, rynkowym, konkurencji, stylów życia, kultury, technologii, badań i generowania wiedzy oraz regulacji prawnych (Grudzewski, Hejduk, 2001; Sengupta, Mohr, Slater, 2006);
- **etyczne znaczenie wyborów ekonomicznych** (Vranceanu, 2005), uwypuklenie aspektu społecznej odpowiedzialności współczesnych organizacji oraz koncentrację klientów na etycznym wymiarze realizacji przebiegu procesów produkcyjnych (Bezençon, Blili, 2010; Grajewski, 2012).
- **zagrożenia epidemiczne** (Sliż, 2020) i **kryzysy gospodarcze** (Bitkowska, 2014, s. 167);

# Przesłanki modelowania organizacji procesowo-projektowej

### Przesłanki modelowania organizacji procesowo-projektowej

- **kategorie operacyjne takie jak: procesy i projekty** występują w każdej organizacji (Pszczółowski, 1978, s. 185; Krzyżanowski, 1999, s. 179; Czekaj, 2009, s. 13; Nowosielski 2017, s. 140–150)
- **podobieństwo w zakresie realizacji międzyfunkcyjnych ról:** właściciela procesu (Hammer, 2007, s. 113) i kierownika projektu (Anderson i Merna, 2003);
- **orientacja na klienta** w ujęciu zewnętrznym i wewnętrznym, zarówno w koncepcji zarządzania procesowego (orientacji procesowej) (Cyfert, 2006, s. 21; Harvey, Aubry, 2018), jak i projektowego (Turner, Keegan, 2000)

### Przesłanki modelowania organizacji procesowo-projektowej

- **zarządzanie projektami może być postrzegane jako proces** (Koskinen, 2012);
- uwzględnienie efektywnego zarządzania projektami, pełniącego rolę operacyjną, a niekiedy strategiczną (Lee and Dale, 1998), jako jednego z ośmiu czynników sukcesu implementację zarządzania procesowego w organizacji (Bai, Sarkis, 2013,);
- **zarządzanie procesami i projektami identyfikowane są jako dziedziny zarządzania** (Trocki 2014; Trocki 2016);
- **wysoka użyteczność podejścia procesowego i podejścia projektowego w rozwijaniu zdolności organizacji do wprowadzania zmian** (adaptacyjnych i innowacyjnych) (Osbert-Pociecha, 2017, s. 95);





UNIWERSYTET GDAŃSKI

# Organizacja procesowo-projektowa

## Istota i założenia

### Przesłanki modelowania organizacji procesowo-projektowej

#### Ograniczenia

- brak zbieżnych schematów klasyfikacji procesów i projektów (Hobbs et al., 2008);
- niedostatek wiedzy w zakresie wskazania różnic między takimi pojeciami jak: 'zmiana', 'proces', 'program' i 'projekt' (Gareis, 2010, s. 314);
- występowanie wyraźnych różnic między procesowymi i projektowymi strukturami organizacyjnymi (Harvey, Aubry, 2018);
- zamęt terminologiczny w polskim piśmiennictwie oraz praktyce gospodarczej, zdeterminowany bogactwem interpretacyjnym pojęć „proces” i „projekt” (Nowosielski, 2018, s. 115);
- luki wiedzy teoretycznej i praktycznej dotyczącej problematyki zintegrowanych formuł systemowych (Bitkowska, 2019, s. 209);
- brak zintegrowanych modeli oceny poziomu dojrzałości organizacji zaprojektowanej w systemowej formule procesowo-projektowej

**Przestrzeń współwystępowania koncepcji oraz  
metod zarządzanie procesami i zarządzania  
projektami**

## Przestrzeń współwystępowania koncepcji oraz metod zarządzanie procesami i zarządzania projektami

- **wspólne podstawy metodyczne** (Nowosielski, 2017; Bitkowska, 2019) oraz narzędzia i techniki obu koncepcji zarządzania (Trocki, 2012 (red.), s. 67);
- **cele w zarządzaniu procesami i projektami wyprowadzane są ze strategii organizacji** (Nowosielski, 2017, s. 77);
- postrzeganie w obu metodach **wiedzy jako istotny zasób** (Bitkowska, 2019);
- koncentracja na wygenerowaniu **efektów (rezultatów)** w postaci produktu i/lub usługi zgodnej z **wymaganiami klienta**;

## Przestrzeń współwystępowania koncepcji oraz metod zarządzanie procesami i zarządzania projektami

- **zbliżone koncepcje biur doskonalenia zarządzania procesami** (biura zarządzania procesami) (Bitkowska, 2019) **i zarządzania projektami** (biura zarządzania projektami, ang. Project Management Offices; PMOs) (Wyrozębski, 2019);
- **zarządzanie projektami opiera się na podejściu procesowym** (Trocki (red.), 2012, s. 50) i ma wspólną warstwę systemową, problemową i decyzyjną (Trocki, 2012 (red.), s. 67);
- **procesy w projektach doskonalili się, wykorzystując do tego celu zasady i narzędzia zarządzania procesami** (Marciszewska, Nowosielski 2011);

## Przestrzeń współwystępowania koncepcji oraz metod zarządzanie procesami i zarządzania projektami

- wypracowane koncepcje controlingu procesów (Chomuszko, 2015) i controlingu projektów (Bukłaha, 2016);
- normalizację w postaci norm zarządzania jakością: zarządzania procesami (ISO 9001) i projektami (ISO 21500; ISO 10006; BS 6079; DIN 69901) (Bitkowska; 2019);
- zarządzanie procesami i projektami identyfikowane były jako subdyscypliny w dyscyplinie nauk o zarządzaniu o jakości, aktualnie są połączone (KNOIZ PAN).

# Założenia systemu funkcjonowania organizacji procesowo-projektowej

Źródło: opracowanie na podstawie: (Nieto-Rodriguez, 2012, s. 38).

## Założenia systemowej formuły zarządzania w organizacji procesowo-projektowej

Czynniki przemawiające za projektowaniem organizacji w ujęciu procesowo-projektowym z wykorzystaniem założeń koncepcji ambidexterious organization:

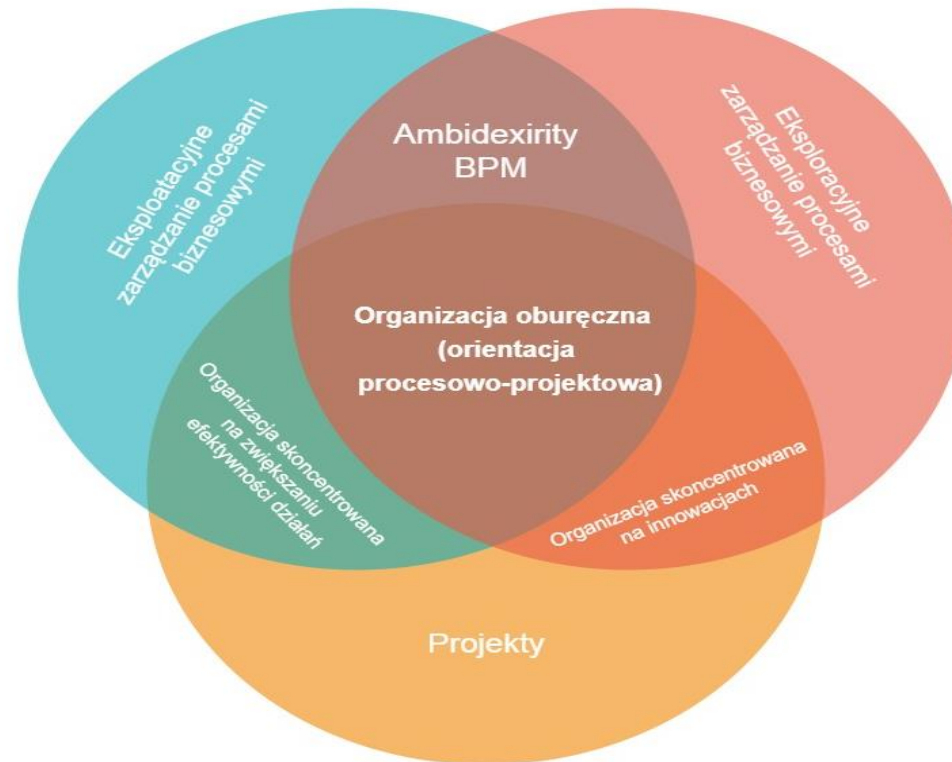
- organizacja oburęczna wykazuje jednocześnie **mocne strony zarówno eksploatacyjne, jak i eksploracyjne** (Junni i in., 2013);
- implementacja założeń ambidextery jest niezbędna do **osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej** (Junni et al., 2013);
- **rosnący poziom inwestycji w przestrzeni technologii informatycznych (IT) i komunikacyjnych oraz wymiany i dzielenia się wiedzą** wspierają organizacje w radzeniu sobie z dynamicznym otoczeniem (Scuotto et al., 2017);

# Organizacja procesowo-projektowa

## Istota i założenia

### Założenia systemowej formuły zarządzania w organizacji procesowo-projektowej

**Rysunek 1. Integracja w kontekście oburęczności procesowo-projektowej**



Źródło: opracowanie własne.



### Założenia systemowej formuły zarządzania w organizacji procesowo-projektowej

**Tabela 1. Porównanie kategorii operacyjnych organizacji procesowo-projektowej**

Kryterium	Stopień nasilenia		
	Mały	Średni	Wysoki
Złożoność	Procesy eksploatacyjne	Procesy eksploracyjne	Projekty reaktywne i proaktywne
Czas realizacji			
Nakład finansowy			
Ryzyko			
Innowacyjność			
Standaryzacja	Procesy eksploracyjne, projekty reaktywne i proaktywne	Procesy eksploatacyjne	
Automatyzacja			
Robotyzacja			
Powtarzalność	Procesy eksploracyjne	Procesy inteligentne (w zakresie okrywania wzorców, generowania informacji)	
Znaczenie systemu eksploracji danych skali	Procesy nieinteligentne (w zakresie kontroli, zwiększania efektu skali)		

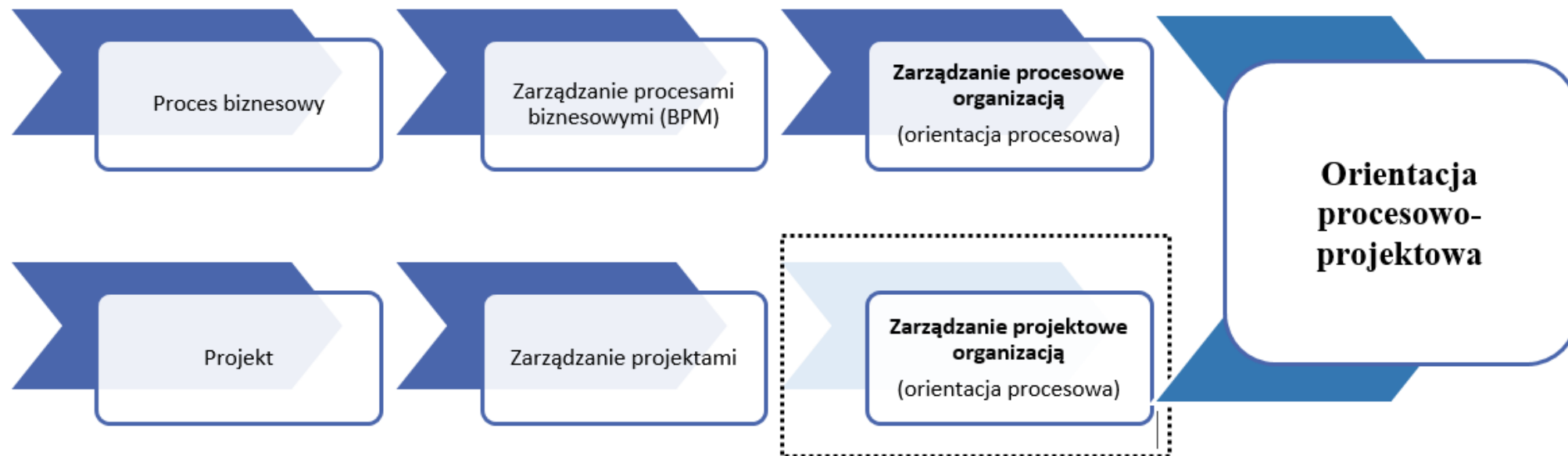
Źródło: opracowanie własne.

# Organizacja procesowo-projektowa

## Istota i założenia

### Założenia systemowej formuły zarządzania w organizacji procesowo-projektowej

**Rysunek 2. Ewolucja implementacji koncepcji i metod zarządzania w kierunku organizacji procesowo-projektowej**



Źródło: opracowanie własne.

## Determinanty kształtujące organizację procesowo-projektową

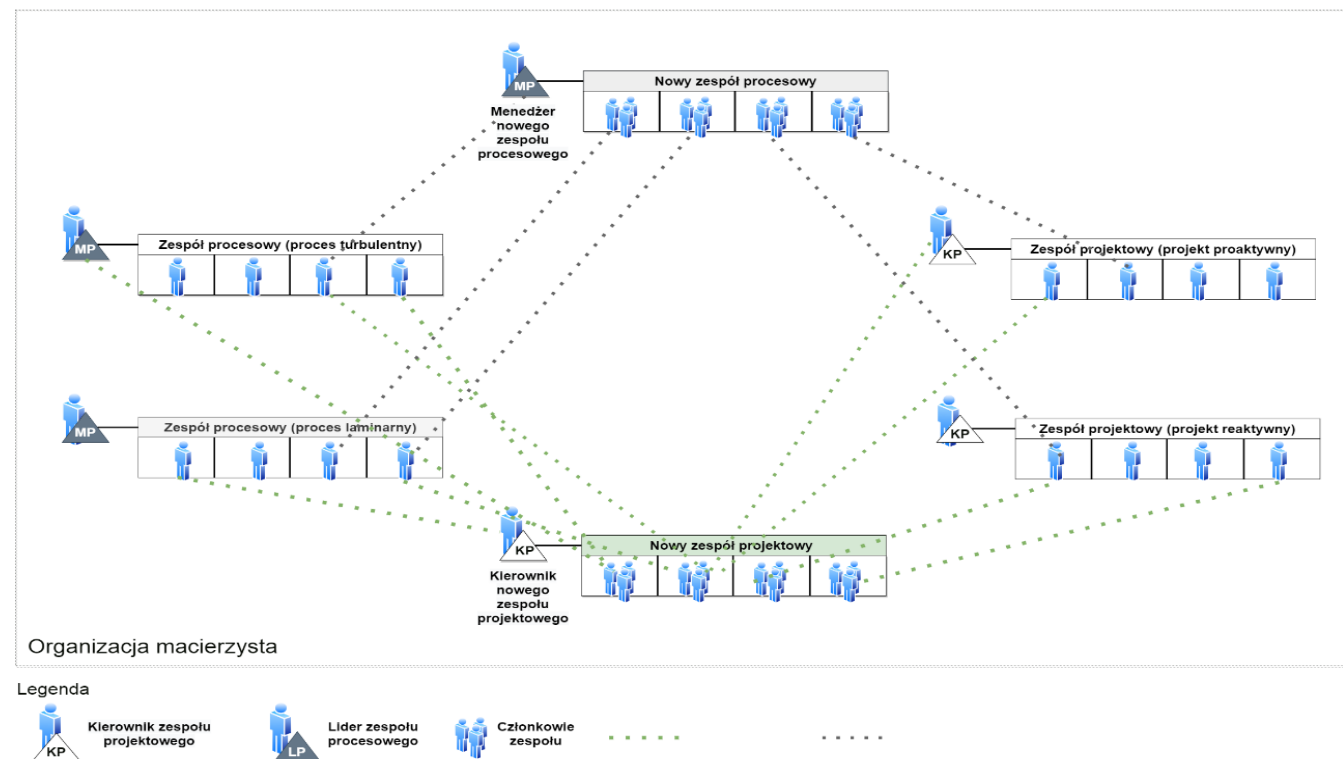
- Orientacja na klienta jako przesłanka do integracji procesów i projektów
- Projektowanie procesów i projektów w organizacji procesowo-projektowej
- Znaczenie modeli biznesowych i ich zmienności w organizacji procesowo-projektowej
- Aktywa ludzkie i kulturowe uwarunkowania w kształtowaniu granic swobody procesów i projektów
- Projektowanie zespołów w organizacji procesowo-projektowej
- Urynkowienie wewnętrzne w organizacji procesowo-projektowej

## Determinanty kształtujące organizację procesowo-projektową

- Znaczenie modeli biznesowych i ich zmienności w organizacji procesowo-projektowej
  - w przestrzeni jednej organizacji może występować kilka modeli (m.in.: Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Wikström i in., 2010), funkcjonujących oddzielnie w warstwach eksploatacyjnej i eksploracyjnej, ale współistniejących w przestrzeni całej organizacji;
  - model biznesowy można identyfikować jako odpowiedź na zjawiska generowane w turbulentnym otoczeniu współczesnych organizacji (Drzewiecki, 2016, s. 12);
  - modele biznesowe są koncepcją generowania wartości dla klienta (Knop, Brzóska, 2016, s. 216), co jest zbieżne z definicją procesu biznesowego i projektu, ale także stanowi podstawę założeń metod zarządzania procesami i projektami.

### Determinanty kształtujące organizację procesowo-projektową

Rysunek 3. Projektowanie zespołów w organizacji procesowo-projektowej



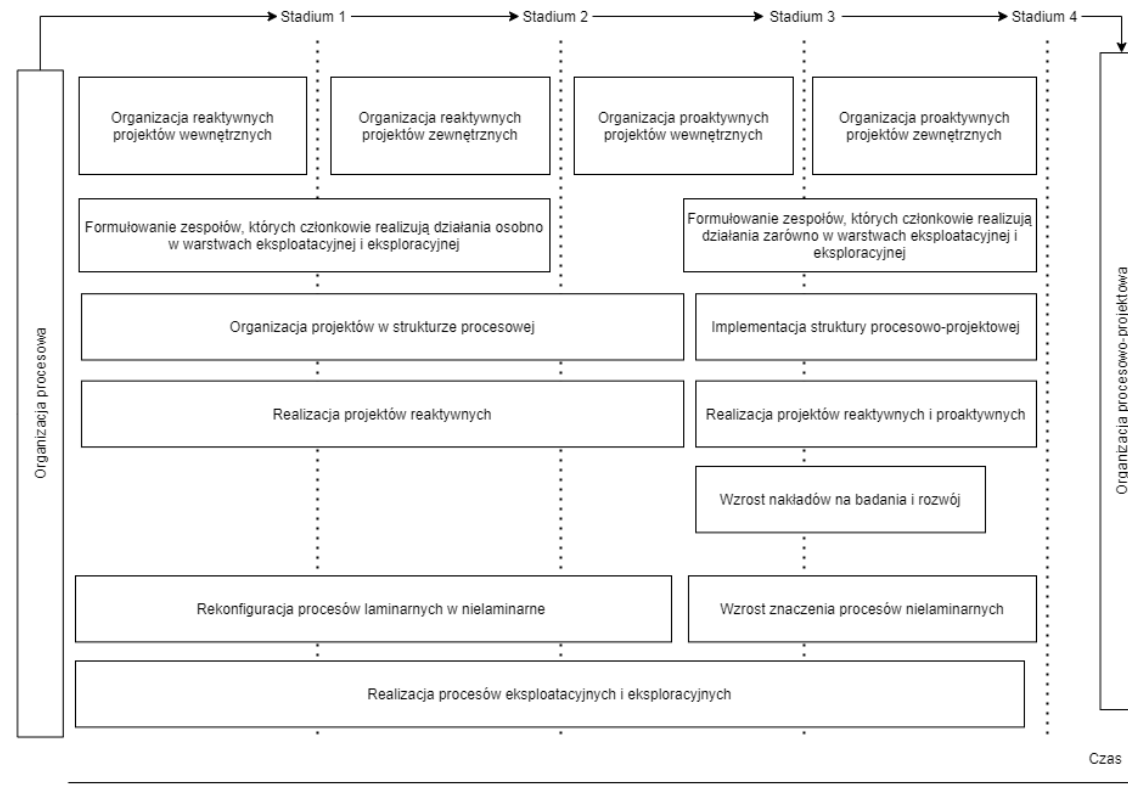
Źródło: opracowanie własne.

# Organizacja procesowo-projektowa

## Istota i założenia

### Struktura organizacji procesowo-projektowej

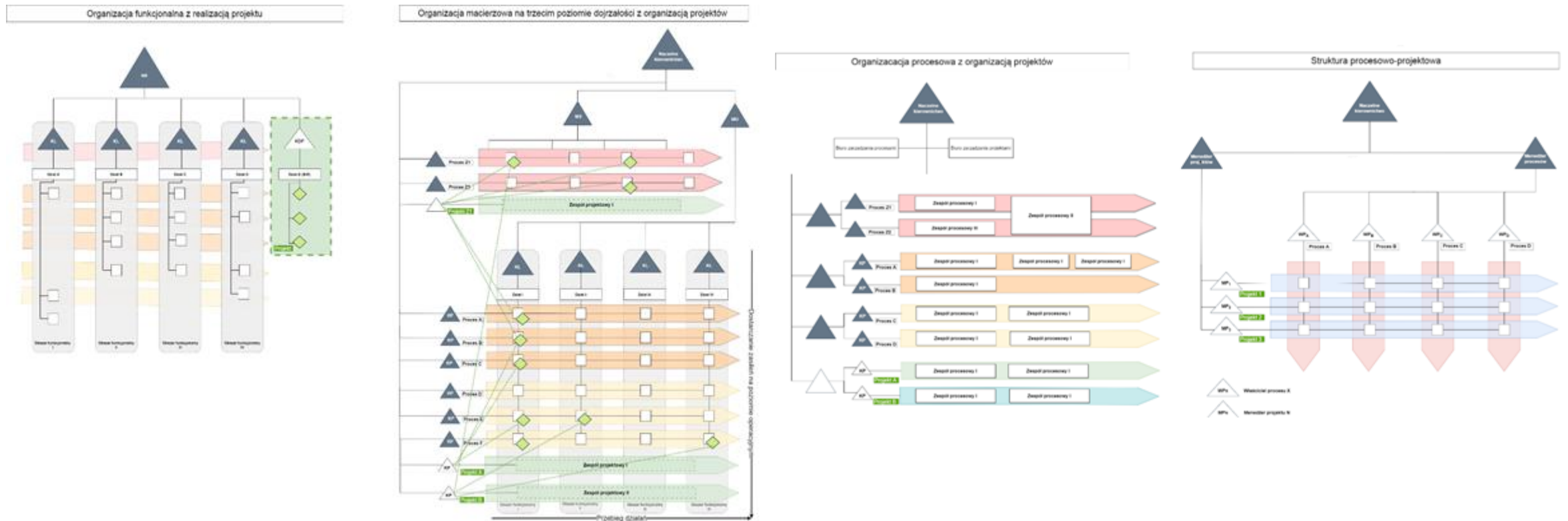
Rysunek 4. Etapy transformacji w kierunku organizacji procesowo-projektowej



Źródło: opracowanie własne.

### Struktura organizacji procesowo-projektowej

Rysunek 5. Od organizacji funkcjonalnej do organizacji procesowo-projektowej - fazy transformacji



Źródło: opracowanie własne.

# Organizacja procesowo-projektowa

## Istota i założenia

### Bibliografia

- Anderson, D.K. and Merna, T. (2003), "Project management strategy – project management
- Bai, C., & Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281-292.
- Bezençon, V., & Blili, S. (2010). Ethical products and consumer involvement: what's new?. *European journal of marketing*, 44(9/10), 1305-1321.
- Bitkowska, A. (2019). Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach. Wydawnictwo CH Beck.
- Bukłaha, E. (2016). Strategiczny controlling projektów–wyniki badań 2014-2015. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (421), 47-62.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Chomuszko, M. (2015). *Controlling procesów: jak wdrożyć*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cyfert, S. (2006). Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Prace Habilitacyjne/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, (28).
- Czekaj, J. (Ed.). (2009). *Zarządzanie procesami biznesowymi: aspekt metodyczny*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Drzewiecki, J. (2016). Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji. In *Management Forum* (Vol. 4, No. 1, pp. 11-16).
- Grajewski, P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Grudzewski, W. M., & Hejduk, I. K. (2001). Globalizacja a kierunki rozwoju zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (1), 4-14.
- Harvey, J., & Aubry, M. (2018). Project and processes: a convenient but simplistic dichotomy. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(6), 1289-1311.
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5), 547-555.
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27, 299–312
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa.



### Bibliografia

- Knop, L., & Brzóska, J. (2016). Rola innowacji w tworzeniu wartości przez modele biznesu. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska.
- Koskinen, K. U. (2012). Organizational learning in project-based companies: A process thinking approach. *Project Management Journal*, 43(3), 40-49.
- Krzyżanowski, L. J. (1999). O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy. Wydaw. Naukowe PWN.
- Materska, K. (2005). Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji. W: Od informacji naukowej do technologii społeczeństwa informacyjnego. *Miscellanea Informatologica Varsoviensia*. Praca zb. pod red. B. Sosińskiej-Kalaty i M. Przystek-Samokowej przy współpracy A. Skrzypczaka. Warszawa, Wydaw. SBP, 199-216.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90(10), 60-68.
- Nag, R., & Gioia, D. A. (2012). From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource. *Academy of Management Journal*, 55(2), 421-457.
- Nowosielski, S. (2017). Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 67-86.
- Nowosielski, S. (2018). Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa*, (169), 109-129.
- Pszczołowski, T. (1978). Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Zakład narodowy imienia Ossolińskich-Wydawnictwo.
- Scuto, V., Santoro, G., Bresciani, S. and Del Giudice, M. (2017), "Shifting intra-and inter-organizational innovation processes towards digital business: an empirical analysis of SME", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 247-255
- Sengupta, S., Mohr, J., & Slater, S. (2006). Strategic opportunities at the intersection of globalization, technology and lifestyles. *Handbook of business strategy*, 7(1), 43-50.
- Sliż, P. (2020). Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce-wyniki badania empirycznego. *e-mentor*, 85(3), 50-65.
- Sopińska, A., Wachowiak, P. (2006). Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. *E-mentor*, 1, 14.
- Trocki, M. (2012). Organizacja projektowa,[w:] Nowoczesne zarządzanie projektami, praca zbiorowa pod red. M. Trockiego, PWE, Warszawa.
- Turner, J. R., & Keegan, A. (2000). The management of operations in the project-based organisation. *Journal of Change Management*, 1(2), 131-148.
- Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2017). *Industry 4.0: managing the digital transformation*. Springer.
- Vranceanu, R. (2005). The ethical dimension of economic choices. *ESSEC*
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832-841.
- Wyrozębski, P. (2019). *Biuro zarządzania projektami (PMO)*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.