

Ewa Czyż-Gwiazda, Iwona Burka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORIENTACJA PROCESOWA W WYBRANYCH KONCEPCJACH ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie orientacji procesowej w kontekście wybranych koncepcji pojawiających się w teorii i praktyce zarządzania. W opracowaniu zaprezentowano podstawowe założenia wybranych koncepcji zarządzania oraz sposób, w jaki przyczyniły się one do skierowania uwagi menedżerów na procesy oraz popularyzację i rozwój orientacji procesowej. Hipoteza badawcza jest następująca: w teorii i praktyce zarządzania wyróżnić można kilka głównych źródeł ukierunkowania na procesy. W niniejszym artykule, jako metodę badawczą, wykorzystano przegląd i analizę krajowej oraz zagranicznej literatury dotyczącej orientacji procesowej. Jej wyniki potwierdziły przyjętą hipotezę.

Słowa kluczowe: orientacja procesowa, TQM, BPR, konkurencja procesowa, Lean Management, Six Sigma.

1. Wstęp

Proces, czyli powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta [Hammer 1999, s. 15], jest obiektem zainteresowania zarówno teoretyków zarządzania, jak i praktyków. Wyróżnić można kilka głównych źródeł obecnego znaczenia procesów dla sprawnego funkcjonowania organizacji oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Podstawowymi źródłami skierowania uwagi na procesy był rozwój m.in. takich koncepcji, jak: Total Quality Management (TQM) oraz Business Process Reengineering (BPR). Według C. Armisteady i S. Machina [1997, s. 886] to rozwój TQM i BPR doprowadził do skierowania uwagi organizacji na procesy. Podkreślają to także R.Y.Y. Hung [2006, s. 22], E. Skrzypek i M. Hofman [2010, s. 19-20]. Dużą rolę w budowaniu znaczenia podejścia procesowego w zarządzaniu odegrały również takie koncepcje, jak Lean Management oraz Six Sigma, należące do nowszych koncepcji zarządzania organizacjami, zdążyły już zdominować się w literaturze dotyczącej procesowego podejścia do zarządzania.

Podwaliny pod zarządzanie procesami ukształtowane zostały już w ramach klasycznej szkoły zarządzania [Harmon 2007, s. 1] przez m.in. F.W. Taylora, F. i L. Gilbrethów,

H. Gantta, K. Adamickiego czy też H. Fayola. Cechą wspólną klasycznej szkoły organizatorskiej w doskonaleniu procesów było postrzeganie procesów jako „zamkniętych systemów”, niewychodzących poza granice organizacji. Osiągnięcia klasycznego podejścia do zarządzania dotyczą głównie identyfikacji struktury i metod realizacji procesu, uporządkowania koniecznych czynności, określenia najefektywniejszych sposobów ich wykonania i koordynacji w czasie i przestrzeni [Czekaj 2009, s. 19].

W artykule, którego celem jest zaprezentowanie orientacji procesowej w kontekście wybranych koncepcji pojawiających się w teorii i praktyce zarządzania, autorki omówiły założenia wybranych koncepcji, ze szczególnym naciskiem na aspekty procesowe.

2. Total Quality Management

Popularyzacja myślenia systemowego oraz formalizacja idei łańcucha wartości¹ zbiegły się z popularyzacją w połowie lat 80. XX wieku filozofii TQM. Procesy stały się istotną częścią TQM. Znalazły się w centrum uwagi np. modelu EFQM², na którym opiera się Europejska Nagroda Jakości oraz modelu nagrody jakości w USA (Malcolm Baldrige National Quality Award). Założenia modeli wymagają od organizacji identyfikacji procesów, zarządzania tymi procesami, kreatywności i innowacji w odniesieniu do procesów i zarządzania zmianami [Armistead, Machin 1997, s. 886]. Korzenie zarządzania procesami w kontekście zarządzania jakością sięgają głębiej. Do rozwoju i ukształtowania zarządzania jakością przyczynili się: W. Shewhart, W.E. Deming, J. Juran, P. Crosby.

Rozwój i popularyzacja TQM w literaturze traktowane są jako pierwsza fala rozwoju zainteresowania organizacji procesami. Elementem charakterystycznym tej fali była zasada ciągłego doskonalenia. Dodatkowo narzędzia zarządzania jakością, takie jak np. statystyczna kontrola procesów, bazują na rozumieniu procesów [Armistead, Machin 1998, s. 324]. Wielu autorów podkreśla, że istotne było włączenie najwyższego kierownictwa w sprawy jakości oraz koncentracja na zadowoleniu klientów [Smith 2007, s. 13-16]. W praktyce biznesu odzwierciedleniem zainteresowania zarządzaniem jakością w ujęciu procesowym była wzrastająca liczba organizacji z certyfikowanym systemem zarządzania jakością na zgodność ze standardami ISO. I choć TQM z czasem zaczęło tracić na popularności i świeżości – bo

¹ G. Rummler i A. Branche wykorzystali łańcuch wartości M. Portera do opisu doskonalenia procesów. Podkreślali, że sposobem przewyciężenia problemów powstających na styku obszarów funkcjonalnych jest dostrzeżenie procesów i umiejętne zarządzanie nimi. „Pola niczyje”, czyli obszary na styku obszarów funkcjonalnych (*white spaces*), stały się tematem ich najnowszej publikacji pt. *White Space Revisited. Creating Value through Process* [Rummler, Ramias, Rummler 2010].

² EFQM to skrót Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management – EFQM).

organizacje zaczęły poszukiwać „czegoś nowego” – to proces ciągłego doskonalenia zakorzenił się w świadomości wielu przedsiębiorców i stał się stałym elementem zarządzania przedsiębiorstwem [Boehringier 2009, s. VIII].

3. Business Process Reengineering

Drugą przesłanką skierowania uwagi na procesy był BPR (Business Process Reengineering), którego istotą jest radykalna zmiana procesów biznesowych. Rewolucję związaną z reengineeringiem, która miała miejsce na początku lat 90. XX wieku, wywołali M. Hammer i J. Champy [Hammer, Champy 1995]. Reinżynieria procesów stała się drugą falą ewolucji zarządzania procesami. Charakteryzuje się większą szybkością w stosunku do powolnych, ale sukcesywnych małych kroków ciągłego doskonalenia organizacji, charakterystycznych dla pierwszej fali. BPR dotyczył przede wszystkim ponownego zdefiniowania i przeprojektowania procesów biznesowych, eliminacji działań, które nie przynosiły wartości dodanej, oraz wykorzystania technologii informatycznych [Armistead, Machin 1998, s. 324]. M. Hammer, J. Champy, T. Davenport podkreślali, że organizacje powinny myśleć w kategoriach procesów. Podobnie zrobił to M. Porter w łańcuchu wartości, a także G. Rummler, dostrzegając obok poziomu stanowiska pracy i poziomu procesu również poziom całej organizacji.

Według M. Hammera [1999, s. 16] to właśnie przyswajanie przez biznes zasad TQM i BPR, skupiających się na procesach, przyczyniło się do zainteresowania orientacją procesową. Wspólnym obszarem pierwszej i drugiej fali jest idea, że zarówno proces ciągłego doskonalenia, jak i technologiczne radykalne zmiany są konieczne, by osiągnąć operacyjną doskonałość w dłuższym okresie. Osiągnięcie operacyjnej doskonałości, będącej celem pierwszej i drugiej fali ewolucji zarządzania procesami, realizowano w organizacjach m.in. poprzez Six Sigma, dotyczącej wdrożenia agresywnych, opartych na projektach technik statystycznej kontroli jakości w celu drastycznej redukcji wariacji wyników, co sprzyjać powinno poprawie wyników finansowych organizacji [Boehringier 2009, s. IX].

4. Six Sigma

Six Sigma, przez niektórych autorów nazywane metodą [Barney, McCarty 2005, s. 15], przez innych strategią [Pyzdek, Keller 2010, s. 16] czy też programem działania [Eckes 2010, s. 322; Harry, Schroeder 2001, s. 16], systemem [Pande, Neuman, Cavanagh 2003, s. 3], ukierunkowane jest na doskonalenie procesów. Zgodnie z założeniami Six Sigma proces stanowi ważny element systemu zarządzania, jest poddawany mapowaniu oraz zaostrej kontroli po to, by zapobiec powstawaniu błędów. Six Sigma w latach 80. XX wieku była zaledwie terminem statystycznym. Metodyka Six Sigma opiera się na podejściu ilościowym, które prowa-

działanie ma do zwiększenia efektywności i wydajności organizacji [Eckes 2010, s. 19]. Wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych, z firmy Motorola. Jej korzenie sięgają lat 80. Znaczący rozwój, związany między innymi z licznymi jej wdrożeniami w amerykańskich przedsiębiorstwach produkcyjnych, rozpoczął się w latach 90. Od tego też czasu stała się jedną z najpopularniejszych metod doskonalenia jakości, silnie zorientowaną na procesy oraz poprawę ich funkcjonowania.

Proces wdrażania Six Sigma składa się z trzech głównych kroków. Krokiem pierwszym i najważniejszym z punktu widzenia powodzenia całego przedsięwzięcia jest identyfikowanie kluczowych procesów i klientów. Kolejne kroki to: definiowanie wymagań klientów oraz ocena i pomiary. Etap identyfikowania procesów kończy się utworzeniem mapy kluczowych oraz strategicznych procesów w danej organizacji [Pande, Neuman, Cavanagh 2003, s. 148]. To właśnie opracowanie mapy procesów daje kierownictwu narzędzie ułatwiające poruszanie się po całej organizacji i osiągnięcie założonych w Six Sigma celów: jakości sześć sigma i zero defektów [Harry, Schroeder 2001]. Na pierwszy plan wysuwają się więc procesy, a cała reszta to ich wsparcie.

5. Lean Management – szczupłe zarządzanie i filozofia *kaizen*

Lean Management (LM) swoje założenia opiera na wykorzystaniu analizy procesów funkcjonujących w organizacji. Lean Management, czyli szczupłe zarządzanie [Womack, Jones, Roos 1990], wywodzi się od tzw. szczupłego myślenia – filozofii *lean thinking*, wprowadzonej do słownika zarządzania przez duet J.P. Womack i D.T. Jones, naukowców z Massachusetts Institute of Technology.

Lean Management, jakkolwiek nazwę ma amerykańską, wywodzi się z Japonii [Zimniewicz 2003, s. 68], a konkretnie z Toyota Motor Corporation i jego źródeł należy doszukiwać się w Toyota Production System. Źródło systemu zarządzania Toyoty datuje się na rok 1890, kiedy to samouk, inwestor Sakichi Toyoda zaprojektował i opatentował częściowo zautomatyzowane ręczne krosno [Emiliani 2006, s. 167]. Poprawiło ono znacznie produktywność pracowników i jakość wyrobów. W 1920 r. jego syn Kiichiro zaprojektował i opatentował szereg udoskonaleń krosna, szczególnie tych związanych z możliwością automatycznego zatrzymywania maszyny w przypadku wystąpienia usterki w procesie. Miało to zapobiec powstawaniu wadliwych wyrobów i sprawić, że proces będzie przebiegał zgodnie z założeniami. Kiichiro Toyoda, założyciel Toyota Motor Company, za cel postawił sobie eliminowanie wad i marnotrawstwa w procesie produkcyjnym, ukazując jednocześnie ważność podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Jednym z następców ojca i syna Toyoda, którzy w znacznym stopniu przyczynili się do rozwoju koncepcji szczupłego zarządzania, był Taiichi Ohno, wielki wróg marnotrawstwa w procesach. To T. Ohno zidentyfikował siedem typów *muda*, marno-

trawstwa, szeroko opisywanych w literaturze z zakresu *lean*³. Aby móc likwidować marnotrawstwo, należy najpierw zidentyfikować strumień wartości. Strumień wartości jest zbiorem wszystkich działań wymaganych do wytworzenia określonego produktu [Womack, Jones 2008, s. 27]. Strumień wartości to wszystkie czynności dodające i niedodające wartości, niezbędne do realizacji określonej grupy potrzeb zgłoszonych przez klientów [Czerska 2009, s. 23]; to proces projektowania produktu, przepływu informacji, przepływu materiałów oraz realizacji produkcji. Przepływ materiałów oraz przepływ informacji stanowią dwie strony tego samego medalu i należy poddać je oba analizie [Rother, Shook 1999, s. 15]. Zidentyfikowany proces wytwórczy zatem, obrazujący stan istniejący, podlega szczegółowej analizie i weryfikacji. W efekcie otrzymujemy szczupły proces wytwórczy. Tak więc skupianie się na procesach, w celu ich wyszczuplenia, jest jednym z podstawowych założeń koncepcji Lean Management.

Zdaniem twórców systemu zarządzania Toyoty odpowiedni proces prowadzi do odpowiednich wyników [Liker 2005, s. 145]. Jest to koncepcja mająca na celu zmianę spojrzenia na otaczający nas świat [Womack, Jones 2008, s. 3]. Organizacje wdrażające założenia Lean Management, by móc stale zwiększać wartość, jednocześnie zmniejszając *muda*, nie mogą zapomnieć o ciągłym, stopniowym doskonaleniu działań, czyli *kaizen*. *Kaizen* to japońskie słowo oznaczające ciągłe doskonalenie, doskonalenie, które dotyczy każdego – zarówno członków kierownictwa, jak i pracowników – i pociąga za sobą relatywnie niskie koszty [Imai 2006, s. 39]. Jednym z głównych zamierzeń filozofii *kaizen* jest procesowe zorientowanie myślenia. Zdaniem M. Imai, nazywanego guru *kaizen*, założyciela Kaizen Institute, aby poprawiać wyniki działalności, należy usprawniać procesy. Proces, jego właściwy kształt, standardy regulujące jego funkcjonowanie oraz system pomiaru efektywności mają nadrzędny wpływ na uzyskiwane wyniki. Podejście procesowe powinno być obecne podczas wdrażania koncepcji *lean* w organizacjach. To właśnie jego brak, zdaniem M. Imai, przyczynił się do niepowodzenia wielu prób wdrażania „szczupłych koncepcji”. Wyniki organizacji zadbają same o siebie tylko wtedy, kiedy menedżerowie zadbają o procesy [Mann 2005, s. 5].

6. Technologie informatyczne

Obok rozwoju TQM, BPR, także Six Sigma i Lean Management w literaturze wymienia się następne kamienie milowe w rozwoju procesowego spojrzenia na organizację. Kolejna fala rozwoju dotyczy ewolucji oprogramowania dla zarządzania organizacją jako całością. Zarządzanie wszystkimi procesami – całej organizacji – staje się głównym punktem zainteresowania tej fali. Chodzi tu o Enterprise Process

³ *Muda* – z języka japońskiego – marnotrawstwo, strata, czynność, która nie powiększa wartości, jednocześnie uszczuplając zasoby.

Management (EPM). Zgodnie z definicją Association for Business Process Management Professionals EPM dotyczy doskonalenia, innowacji i zarządzania pełnymi procesami (*end-to-end business processes*), co wiedzie organizację do „zwinności” (*agility*)⁴. Oznacza to, że EPM tworzy organizacyjną infrastrukturę w celu ciągłego dostarczania doskonałych wyników procesów dla zewnętrznych klientów. W przeciwieństwie do wcześniejszych fal, skoncentrowanych na dostarczaniu operacyjnej doskonałości, trzecia fala akcentuje utrwalanie doskonałości.

Nieco inaczej falę tę postrzega R. Smith, który nazywa ją falą projektowania organizacji zorientowanej procesowo. Jego zdaniem celem jest stworzenie struktury organizacyjnej zorientowanej procesowo [Smith 2007, s. 19-23]. Struktura procesowa pomóc ma organizacji, by jej kluczowe procesy mogły być realizowane w sposób maksymalnie efektywny i by mogły dostarczać wartości, zarówno firmie, jak i klientom. Chodzi o takie zaprojektowanie struktury organizacyjnej wokół procesów, by nie stracić korzyści ujęcia funkcjonalnego, a raczej uzyskać równowagę pomiędzy nimi. Tak jak organizacja funkcjonalna może cierpieć z powodu niedostatku efektywności procesowej, tak organizacja procesowa może cierpieć z powodu braku funkcjonalnych ekspertów. W praktyce gospodarczej odbiciem tego stało się zwrócenie uwagi organizacji w kierunku wyników procesów. Wyniki procesów stały się kluczowymi czynnikami w podejmowaniu decyzji na najwyższym poziomie.

7. Konkurencja oparta na procesach

Kolejną falę, którą można spotkać w literaturze, precyzują m.in. R. Smith oraz GOAL/QPC [Smith 2007, s. 23-25; Boehringer 2009, s. X]. Fala ta dotyczy konkurencji opartej na procesach. Trwała doskonałość operacyjna procesów umożliwia organizacji dostarczanie wyższej wartości dla kluczowych klientów przy jednocześnie niższych kosztach. Ta kombinacja efektywności i skuteczności tworzy przewagę strategiczną, zarówno na rynkach obecnych, jak i tych jeszcze niewykorzystanych. Kreowanie synergii pomiędzy strategią i procesami staje się kluczowe dla tej fali ewolucji zarządzania procesami, nazwanej konkurencją opartą na procesach, konkurencją procesową (*process-based competition*).

Procesy są tu dodatkowo wykorzystywane do sterowania strategią organizacji. Doskonałe wyniki procesów powinny sterować przyszłością organizacji, pomagać zdobywać nowych klientów i nowe rynki, tworzyć dodatkowe centra zysków, umożliwiać organizacji dostarczanie bardziej kompleksowych rozwiązań poprzez uwzględnianie większej liczby powiązań w łańcuchu wartości itp. [Smith 2007, s. 23-25]. Konkurencja procesowa stale się rozwija, co opisują w swych pracach m.in. R. Smith, A. Spanyi [Smith 2007; Spanyi 2007].

⁴ „Organizacja zwinna” (*agility organization*) opisywana jest m.in. przez K. Lisiecką [2010, s. 192-210].

Zaprezentowane powyżej główne fale kierowania uwagi naukowców i praktyków na zarządzanie organizacją przez pryzmat procesów są umowne. W literaturze spotkać można także inne ujęcia, choć ich zasadnicze składowe pozostają takie same. Na przykład według H. Smitha i P. Fingara pierwsza fala orientacji procesowej rozpoczęła się w latach 20. XX wieku i zdominowana była przez teorię naukowego zarządzania F. Taylora. Drugą falą w ich opinii jest BPR (tu zgadzają się z wcześniej prezentowanymi stanowiskami), a także automatyzacja procesów poprzez stosowanie systemów informatycznych, np. ERP (w tym kontekście scalają dwa prezentowane wcześniej ujęcia w jedno wspólne). Podkreślają jednocześnie, że automatyzacja związana była głównie z kontrolą zarządzania procesami. Ówczesne systemy informatyczne raz wdrożone „cementowały” działalność organizacji i ograniczały jej elastyczność. W trzeciej fali procesy poprzez automatyzację i nowe rozwiązania systemów informatycznych stają się wolne – systemy informatyczne nie narzucają już kształtu procesów, lecz procesy decydują o kształcie systemów informatycznych. Zmiana staje się głównym celem projektowania, gdyż zdolność do zmian staje się opłacalna [Smith, Fingar 2007, s. 18]. Niezależnie od przyjętego sposobu łączenia i prezentowania przez kolejnych autorów zasadniczych kamieni milowych na drodze w kierunku procesów zauważyć można, że o sukcesie nowego procesowego paradygmatu zarządzania organizacjami zdecydował rozwój m.in. TQM, BPR, *lean* oraz rozwój systemów informatycznych wspierających zarządzanie organizacjami, które w sposób elastyczny można dostosować do rzeczywistego przebiegu procesów w organizacjach.

Podejście procesowe na dobre zagościło już w teorii i praktyce zarządzania. O jego wartości dla teoretyków i praktyków świadczą liczne publikacje i wdrożenia w przedsiębiorstwach. Jedyne, co może zniechęcać do pójścia tą drogą, to odroczenie w czasie namacalnych korzyści. Efekty wdrożenia podejścia procesowego w organizacjach nie są bowiem odczuwalne natychmiast. Najważniejsza jest cierpliwość i konsekwencja.

8. Zakończenie

Z przeprowadzonej analizy dorobku literatury wynika, że wyróżnia się kilka głównych źródeł ukierunkowania na procesy. Autorki omówiły założenia wybranych koncepcji pojawiających się w teorii i praktyce zarządzania, ze szczególnym naciskiem na aspekty procesowe. Pojawienie się omawianych koncepcji zwróciło uwagę teoretyków i praktyków zarządzania na procesy. Ich rozwój zaś przyczynił się do popularyzowania i rozkwitu orientacji procesowej.

Literatura

- Armistead C., Machin S., *Business process management: Implications for productivity in multi-stage service networks*, „International Journal of Service Industry Management” 1998, vol. 9 (4).
- Armistead C., Machin S., *Implications of business process management for operations management*, „International Journal of Operations & Production Management” 1997, vol. 17 (9-10).

- Barney M., McCarty T., *Nowa Six Sigma*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Boehringer R.D., *The Process Management Memory Jogger. Building Cross-functional Excellence*, First Edition, GOAL/QPC, USA 2009.
- Czcekaj J. (red), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
- Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2009.
- Eckes G., *Rewolucja Six Sigma. Jak General Electric i inne przedsiębiorstwa zmieniły proces w zyski*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Emiliani M.L., *Origins of lean management in America*, „Journal of Management History” 2006, no. 2.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa. Jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, London 1995.
- Harmon P., *Business Process Change. A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*, Morgan Kaufmann Publishers, Elsevier 2007.
- Harry M., Schroeder R., *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Hung R.Y.Y., *Business Process Management as competitive advantage: a review and empirical study*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2006, vol. 17, no. 1.
- Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworoządkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Liker K.J., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Lisiecka K., *Model procesowy zwinnej organizacji w ograniczaniu niepewności. Analiza przypadków*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfantego, Katowice 2010.
- Mann D., *Creating a Lean Culture. Tools to Sustain Lean Conversion*, Productivity Press, New York 2005.
- Pande P.S., Neuman R.P., Cavanagh R.R., *Six Sigma. Sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich jak GE czy Motorola*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2003.
- Pyzdek T., Keller P., *The Six Sigma Handbook. A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels*, The McGraw-Hill Companies Inc., e-book 2010.
- Rother M., Shook J., *Learning to See. Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*, The Lean Enterprise Institute, Massachusetts 1999.
- Rummler G.A., Ramias A., Rummler R.A., *White Space Revisited. Creating Value through Process*, Wiley, San Francisco 2010.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Smith R.F., *Business Process Management and the Balance Scorecard. Using Processes as Strategic Drivers*, Wiley, New Jersey 2007.
- Smith H., Fingar P., *Business Process Management. The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, USA 2007.
- Spanyi A., *More for Less. The Power of Process Management*, Meghan-Kiffer Press, USA 2007.
- Womack J.P., Jones D.T., *Lean thinking – szczupłe myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*, ProdPress.com, Wrocław 2008.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos T., *The Machine That Changed the World*, Macmillan Publishing Company, New York 1990.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

BUSINESS PROCESS ORIENTATION IN SELECTED MANAGEMENT CONCEPTS

Summary: The aim of this article is to present the business process orientation in context of selected management concepts emerging in the theory and practice of management. The paper presents some basic assumptions of management concepts and shows how they have contributed to focus the managers attention on the business processes and on the popularization and development of the business process orientation. The research hypothesis was formulated as follows: The theory and practice of management can be divided into several main origins of guidance on the business processes. The results of analysis of domestic and foreign literature on the business process orientation helped to confirm the accepted hypothesis.