

# SPIS TREŚCI

---

Wprowadzenie .....	7
<b>CZĘŚĆ 1. SIECI SPOŁECZNE I PROCESY BIZNESOWE – ISTOTA, RELACJE, KSZTAŁTOWANIE .....</b>	<b>13</b>
1. Sieci społeczne w zarządzaniu .....	15
1.1. Teoria sieci – istota i założenia .....	17
1.2. Sieci społeczne w naukach o zarządzaniu.....	33
1.3. Wybrane zagadnienia analizy sieci społecznych.....	44
1.4. Podsumowanie.....	68
2. Role społeczne i pozycje strukturalne w analizie sieci .....	70
2.1. Kształtowanie i realizacja roli społecznej .....	72
2.2. Pozycje sieciowe i rola kluczowych graczy w sieci.....	78
2.3. Archetypy menedżerskie w sieciach organizacyjnych .....	91
2.4. Podsumowanie.....	101
3. Istota i natura doskonalenia procesów biznesowych.....	103
3.1. Podejście procesowe w organizacji.....	104
3.2. Metodyka i uwarunkowania doskonalenia procesów biznesowych	111
3.3. Podsumowanie.....	145
<b>CZĘŚĆ 2. ZARZĄDCZA ANALIZA SIECI – METODYKA, WERYFIKACJA I WYKORZYSTANIE W PROCESACH BIZNESOWYCH ORGANIZACJI.....</b>	<b>149</b>
4. Zarządcza analiza sieci społecznych w doskonaleniu procesów biznesowych .....	151
4.1. Założenia badawcze.....	152
4.2. Metoda i organizacja procesu badawczego .....	156
4.3. Metodyka zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów .....	159
4.4. Założenia weryfikacji metodyki zarządczej analizy sieci i charakterystyka przypadków .....	172
4.5. Podsumowanie.....	174

---

5.	Zarządcza analiza sieci społecznej – Alfa.....	176
5.1.	Przypadek procesu AlfaOKi.....	184
5.2.	Przypadek procesu AlfaOKe.....	194
5.3.	Przypadek procesu AlfaNOKi .....	201
5.4.	Przypadek procesu AlfaNOKe.....	209
6.	Zarządcza analiza sieci społecznej – Beta.....	216
6.1.	Przypadek procesu BetaOKi.....	223
6.2.	Przypadek procesu BetaOKe.....	232
6.3.	Przypadek procesu BetaNOKi .....	239
6.4.	Przypadek procesu BetaNOKe .....	246
7.	Zarządcza analiza sieci społecznej – Gamma .....	253
7.1.	Przypadek procesu GammaOKi .....	260
7.2.	Przypadek procesu GammaOKe .....	269
7.3.	Przypadek procesu GammaNOKi.....	277
7.4.	Przypadek procesu GammaNOKe.....	283
8.	Zarządcza analiza sieci społecznej – Delta .....	291
8.1.	Przypadek procesu DeltaOKi .....	298
8.2.	Przypadek procesu DeltaOKe .....	307
8.3.	Przypadek procesu DeltaNOKi.....	314
8.4.	Przypadek procesu DeltaNOKe.....	321
9.	Wnioski w zakresie zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów biznesowych.....	328
9.1.	Wpływ podstawowych miar sieci logicznych na skuteczność osiągania celów procesów .....	329
9.2.	Otwartość sieci logicznych.....	331
9.3.	Archetypy menedżerskie w procesach.....	337
9.4.	Pozycje sieciowe w skuteczności osiągania celów procesu.....	342
9.5.	Kierunki doskonalenia i ograniczenia metodyki zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów biznesowych .....	345
	Zakończenie.....	350
	Załączniki .....	355
	Literatura.....	381
	Spis rysunków .....	404
	Spis tabel .....	409
	Spis załączników .....	412
	Summary .....	414

# WPROWADZENIE

---

Kierowane do przedsiębiorstwa przez kluczowych interesariuszy oczekiwania dotyczące wysokiej zmienności realizowanych procesów wynikają z odczuwalnego wzrostu nacisku kładzionego na zmiany, innowacyjność i kreatywność, tworzenie wiedzy i dzielenie się nią czy też dynamizowanie układów modeli biznesu, łączące się z zacieraniem granic organizacji. Zasady budowania podejścia procesowego oraz wyzwania z tym związane są szeroko opisane w naukach o zarządzaniu i nie powodują większych problemów implementacyjnych w przedsiębiorstwach.

W pracy przyjęto rozumienie procesu biznesowego zaproponowane przez Michaela M. Hammera i Jamesa A. Champy'ego [Hammer, Champy 1996], dla których jest to połączony zestaw działań w przedsiębiorstwie, wraz z opisem ich logiki, tworzący porządek i zależność, którego celem jest uzyskanie pożądanego rezultatu, nastawionego na budowanie wartości zarówno dla klienta, jak i dla organizacji (właściciela). Wartość organizacji odnosi się do koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem opartego na kreowaniu wartości dla udziałowców (*Value Based Management* – VBA)<sup>1</sup>, czyli zestawu świadomych i zorganizowanych działań na rzecz budowania wartości nie tylko dla właścicieli (domyślnie), ale również – z powodu opierania jej na procesach biznesowych – dla klientów. Efektywność z kolei jest definiowana zgodnie z propozycją Johannes M. Penningsa i Paula S. Goodmana, uznających, że „organizacja jest efektywna, gdy odpowiednie warunki są spełnione i gdy rezultaty funkcjonowania organizacji osiągają lub przewyższają zestaw standardów wyznaczających cele organizacji” [Goodman, Pennings 1977].

Wykorzystywany w monografii kontekst procesów biznesowych wpisuje się w postulowane przez Roberta S. Kaplana i Davida Nortona założenie, że procesy biznesowe są naturalnym elementem budowania wartości organizacji i jako jedyny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowią podstawę komercjalizacji wszelkich jej aktywności [Kaplan, Norton 2011, s. 31-49]. Procesy biznesowe wpływają na skuteczność działania organizacji w zakresie koordynacji relacji, budowa-

---

<sup>1</sup> VBM – zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na kreowaniu wartości dla udziałowców. Koncepcja ekonomistów Uniwersytetu w Chicago, Markowitza i Millera, została zaproponowana w latach 50. XX wieku.

nia mechanizmów ograniczania błędów, wdrażania innowacji, tworzenia wiedzy i jej dystrybucji oraz wdrażania i doskonalenia systemów pomiaru efektów działań. Wykorzystanie podejścia procesowego sprzyja efektywnemu użyciu zasobów, co przekłada się na efektywność organizacji, co jest z kolei podstawą doskonalenia procesów ukierunkowanych na budowanie wartości organizacji. Jednak w odróżnieniu od dotychczasowych uwarunkowań efektywności procesów nowe wyzwania są jeszcze niedookreślone. W takiej sytuacji niezbędne staje się zatem zapewnienie efektywności procesów, które się zmieniają, ale których docelowe wzorce nie są jeszcze znane.

Analiza dorobku w zakresie doskonalenia procesów wskazuje, że wiele przedsiębiorstw nie uzyskuje przewidywanych efektów, mimo stosowania – zgodnie z założeniami – proponowanych narzędzi [Hammer, Santon 2003]. Można też wskazać przykłady organizacji, które stosując różne podejścia i metody, nie osiągają celów organizacji w wymiarze procesów. Przypadki wskazujące na nieprzystosowanie metod doskonalenia procesów do nadchodzących wyzwań dla zarządzających mogą być związane z niedopasowaniem czynników, które – mimo że są przedmiotem analizy i modelowania – nie mają istotnego znaczenia w osiągnięciu celów procesów. Definiowanie determinant *ex post*, przyjmując założenie kształtowania procesu na podstawie jego zidentyfikowanych właściwości, zakłada konieczność dopasowania się do istniejących oczekiwań klienta. Współczesne przedsiębiorstwa muszą jednak zapewnić odpowiednie warunki organizacyjne doskonalenia procesów, nawet jeśli nie są jeszcze znane źródła sukcesu ani też docelowy wzorzec doskonalenia procesów biznesowych.

Jeśli przedsiębiorstwo nie ma zdefiniowanych wzorców oczekiwanych przez klienta procesów, nie jest w stanie określić zbioru determinant sukcesu. Pojawia się w tym kontekście problem poszukiwania informacji o mechanizmach kształtowania procesów, będących odpowiedzią na nowe, nieokreślone jeszcze oczekiwania oraz sposoby ich wykorzystania w rozwiązaniach biznesowych. Z punktu widzenia mechanizmów kształtowania procesów wyzwaniem staje się ich dopasowanie do przyszłych, nieokreślonych oczekiwań i zapewnienie organizacyjnych i społecznych warunków ciągłego ich doskonalenia. Procesy są identyfikowane z układem dynamicznych ról i aktywności ludzi tworzących przedsiębiorstwo. Dążąc do poszukiwania rozwiązań wskazanych wyzwań, można kierować się założeniami leżącymi u podstaw społecznego obszaru dynamicznych zdolności organizacji na gruncie paradygmatu sieciowego. Społeczny wymiar zdolności procesów w zakresie zmian i doskonalenia, związany z wyjaśnianiem zachowania jednostek, może być identyfikowany na gruncie podejścia sieciowego, analizującego zjawiska zachodzące w procesach, które tworząc zdefiniowane środowisko działania jednostki, determinują możliwości i ograniczenia jej zachowania [Borgatti, Foster 2003, s. 1000]. Możliwość rozpoznania i weryfikacji struktur sieciowych oraz świadomego zarządczego oddziaływania na zidentyfikowane możliwości i ograniczenia zachowań jednostki w procesie (a szerzej – w organizacji) wiąże się z rozwijaniem społecznego

wymiaru zdolności procesów biznesowych do ciągłego doskonalenia. Istniejące w naukach o zarządzaniu teorie, na bazie których poszukiwane są źródła doskonalenia procesów, doprowadziły do wytypowania trzech podstawowych obszarów metod doskonalenia procesów. Doskonalenie procesów realizowane jest zarówno na podstawie teorii zarządzania, wskazywanych przez badaczy (jak Porter), jak i na bazie stale rozwijanego podejścia do upraszczania pracy i kontroli jakości światowej klasy konsultantów (jak Rummler). Opiera się również na metodach bazujących na rozwoju technologicznym – tym, który dziś już staje się przeszłością, ale również tym, który jest jednak nadal przyszłością. Nie odwołuje się jednak do czynników wymiaru społecznego, które można identyfikować, opierając się na podejściu sieciowym w zarządzaniu. Brak uwzględniania w metodach doskonalenia procesu jako zjawiska sieciowego świadczy o ich niekompletności, a tym samym o istnieniu luki badawczej w zakresie odzwierciedlenia podejścia sieciowego do doskonalenia procesów.

W celu eliminacji zdiagnozowanej luki badawczej w monografii podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie: *Jak, używając narzędzi wynikających z podejścia sieciowego, analizować, diagnozować i oceniać procesy biznesowe pod kątem ich doskonalenia?*

Celem monografii, będącym odpowiedzią na przywołany problem badawczy, uczyniono opracowanie założeń metodyki zarządczej analizy sieci (ZAS) organizacyjnych, wykorzystywanej w doskonaleniu procesów biznesowych. Wskazany cel łączy dwa podstawowe aspekty. Pierwszy jest ukierunkowany na zaproponowanie metodyki ZAS, drugi zaś na jej weryfikację.

Osiągnięcie zdefiniowanego powyżej celu badawczego wymaga udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie miary, na poziomie sieci, różnicują procesy biznesowe, w których osiągnane są zakładane cele biznesowe, od pozostałych procesów?
2. Czym różnią się procesy biznesowe, w których osiągnane są zakładane cele biznesowe, od pozostałych procesów biznesowych pod względem struktury relacji zamkniętych w obrębie procesu w stosunku do wszystkich relacji uczestników procesu?
3. W jaki sposób procesy biznesowe, w których osiągnane są cele biznesowe zakładane dla procesów, różnią się od pozostałych procesów biznesowych pod względem struktury relacji sięgających archetypowych menedżerów?
4. W jaki sposób procesy biznesowe, w których osiągnane są cele biznesowe zakładane dla procesów, różnią się od pozostałych procesów biznesowych pod względem występowania w sieciach społecznych pozycji sieciowych pośrednictwa?

Osiągnięcie celu badawczego wymagało przeprowadzenia postępowania badawczego zrealizowanego w trzech następujących perspektywach:

- 1) teoretycznej, obejmującej:

- analizę literatury odnoszącej się do sieci społecznych, identyfikacji jej czynników, miar i perspektyw analizy, a także charakterystykę istoty i natury sieci społecznych przez zidentyfikowanie podstaw paradygmatu sieciowego;
- identyfikację sposobu kształtowania i typów występowania ról archetypowych oraz kluczowych graczy w rozumieniu sieci społecznych;
- ocenę metod doskonalenia procesów pod kątem wykorzystywania czynników wynikających z analizy sieci społecznej;

2) empirycznej, w ramach której przede wszystkim:

- określono sposoby kolekcjonowania i przetwarzania danych relacji aktorów;
- określono sposoby i zakresy definiowania sieci logicznych;
- określono sposoby oceny procesu pod kątem osiągnięcia zakładanych celów biznesowych;
- zdiagnozowano, w rozumieniu analizy sieci, istnienie wzorców sieciowych w perspektywie struktury relacji sieci, ich zamkniętości i osiągnięcia archetypów menedżerskich procesów biznesowych osiągających zakładane cele biznesowe;

3) projektowej, w ramach której zaproponowano założenia zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów biznesowych.

Zakres przedmiotowy obejmuje wykorzystanie analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów biznesowych. Zakres podmiotowy w warstwie empirycznej ogranicza się do czterech przedsiębiorstw działających w Polsce, które mają spółki zależne bądź jednostki biznesowe ulokowane w Niemczech, na Węgrzech, w Finlandii, Szwecji, Rosji, Szwecji i w Czechach, co determinuje zakres przestrzenny badania. Zakres czasowy odnoszący się do perspektywy empirycznej obejmuje badania przeprowadzone w latach 2015-2018.

Cel badawczy oraz rodzaj i szczególny (nakierowany na analizę sieci społecznych) charakter realizowanych badań – zarówno literaturowych, jak i empirycznych – wpłynęły na ostateczny kształt monografii. Praca składa się z dwóch części: teoretycznej, odnoszącej się do badań literaturowych w zakresie analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów biznesowych, oraz empirycznej, w której zaproponowana została zarządcza analiza sieci (ZAS) organizacyjnych w doskonaleniu procesów biznesowych. ZAS została następnie zweryfikowana w ramach przeprowadzonych studiów przypadków 16 celowo dobranych procesów biznesowych.

Część 1 monografii *Sieci społeczne i procesy biznesowe – istota, relacje, kształtowanie* składa się z trzech rozdziałów.

W rozdziale pierwszym opisano zagadnienia odnoszące się do problematyki sieci społecznych. Aby przybliżyć podstawowe kwestie, zaprezentowane zostały pojęcia sieci społecznych w odniesieniu zarówno do współczesnych obszarów zarządzania, jak i do podstawowych teorii kształtujących ten obszar. Przedstawiono również podstawowe definicje sieci, w różnych wymiarach i znaczeniach, oraz za-

prezentowano dyskusję, wskazując na istnienie paradygmatu sieciowego. Na gruncie teorii zarządczych zostały ukazane możliwości stosowania teorii sieci w zarządzaniu. Ponadto przedstawiono założenia, uwarunkowania i miary – zarówno na poziomie sieci, jak i na poziomie aktora – oraz ograniczenia analizy sieci społecznych. Wskazano na znaczenie różnic w podejściu do analizy sieci społecznych i organizacyjnych i w rozumieniu jej pojęć.

Rozdział drugi koncentruje się wokół zagadnień zachowań ludzi i kontekstu wpływającego na nie. Opisano rozumienie roli społecznych w sieci i zaprezentowano sposób ich kształtowania. Na gruncie istniejących założeń zaproponowano rozumienie zagadnienia osób kluczowych w sieciach społecznych w wymiarze zarówno pozytywnym (*Key Player Positive*, KPP), jak i negatywnym (*Key Player Negative*, KPN).

Tematem rozważań rozdziału trzeciego jest doskonalenie procesów biznesowych. Opisano w nim założenia doskonalenia procesów, scharakteryzowano istotę podejścia procesowego oraz zagadnienia zarządzania procesami biznesowymi, a także przeprowadzono analizę w zakresie głównych metod doskonalenia procesów biznesowych pod kątem wykorzystywania w nich cech wynikających z analizy sieci społecznych. Na tej podstawie zostały zidentyfikowane przejawy istnienia i znaczenie wybranych kategorii cech identyfikowanych w analizie sieci społecznych w metodach doskonalenia procesów.

Część 2 *Zarządcza analiza sieci – metodyka, weryfikacja i wykorzystanie w procesach biznesowych organizacji* składa się z sześciu rozdziałów. Pierwszy odnosi się do propozycji metodyki, w czterech kolejnych przedstawiono przypadki analizowanych przedsiębiorstw, rozdział ostatni zaś zawiera wnioski z przeprowadzonej weryfikacji ZAS.

Charakterystyka metodyki zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów jest przedmiotem rozważania w rozdziale czwartym. Opisano w nim typy procesów analizowanych w badaniach, sformułowano założenia metodyki oraz przedstawiono jej logikę wraz z omówieniem poszczególnych jej etapów. W rozdziale wskazano na uzasadnienie i opis metody badawczej.

Kolejne cztery rozdziały wchodzące w skład drugiej części monografii zawierają wyniki zastosowania metodyki zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu wybranych szesnastu procesów biznesowych w czterech przedsiębiorstwach. Każdy z tych przykładów stanowi osobny rozdział ze względu na specyfikę analiz sieciowych, konieczność przywoływania wielu wizualizacji oraz przeprowadzania analiz statystycznych obrazujących istnienie związków lub wykazujących ich brak.

Ostatni, dziewiąty rozdział przedstawia wnioski z weryfikacji zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów. Przedstawiono w nim zidentyfikowane możliwości oraz ograniczenia zastosowania metodyki. Istotne dla całej pracy konkluzje zawarto w zakończeniu.