

## **Podejście procesowe generatorem wartości organizacji – perspektywa niematerialna**

### **Wstęp**

O pozycji i sile, a zatem wartości współczesnych organizacji decydują jej członkowie – w bogatej literaturze przedmiotu znaleźć można szereg propozycji tego, jak czerpać z możliwości tkwiących w pracownikach firm. Stwierdzenie, że to ludzie przesądzają o sukcesie organizacji bywa jedynie pustą deklaracją jeśli nie jest potwierdzone rozwiązaniami systemowymi zbudowanymi na fundamencie określonych wartości, wspieranych przez odpowiednio kształtowane, modelowane warunki organizacyjne.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy podejście procesowe w organizacji może tworzyć sprzyjające warunki do czerpania z potencjału tkwiącego w kapitale ludzkim. Jako podstawę teoretyczną do przeprowadzenia stosownej analizy wybrano główne idee i założenia poczynione w ramach nowego nurtu w psychologii, tj. psychologii pozytywnej. Tak sformułowany cel wyznaczył strukturę niniejszego opracowania. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu współczesnych poglądów dotyczących możliwości czerpania z zasobów kapitału ludzkiego wypracowanych na gruncie nauk społecznych ze szczególnym uwzględnieniem psychologii. Następnie scharakteryzowano wymogi dotyczące pracy zespołowej będącej podłożem i jednocześnie warunkiem powodzenia w stosowaniu orientacji procesowej w zarządzaniu organizacjami. W ostatniej części podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy w świetle psychologii pozytywnej orientacja procesowa stwarza szanse na wspieranie i pomnażanie kapitału ludzkiego.

Dla potrzeb artykułu przyjęto, że kapitał ludzki jest częścią kapitału intelektualnego firmy i że składają się nań następujące czynniki: wiedza, doświadczenie, kreatywność, entuzjazm itd., a ich przejawem jest wartość, jaką ludzie generują dla firmy w procesie pracy [Edvisson i inni,

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, mkolodziejczak@uni.lodz.pl, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

2001, s. 45]. Przeprowadzona analiza ma charakter teoretyczny i bazuje na literaturze przedmiotu.

## **1. Warstwa psycho-społeczna organizacji: przegląd wybranych współczesnych poglądów**

Dokonując przeglądu literatury pod kątem zagadnienia wartości przedsiębiorstwa natrafić można na szereg nurtów i koncepcji, w których zwraca się uwagę na znaczenie niematerialnej, często niemierzalnej jeszcze, ale bez wątpienia posiadającej wartość, części organizacji.

I tak, w koncepcji nowej ekonomii instytucjonalnej podkreśla się, że konfiguracja szeroko rozumianych zasobów przedsiębiorstwa, w tym niematerialnych, organizacja i zarządzanie nimi, wpływa na koszty funkcjonowania, a w efekcie na jego kondycję ekonomiczną. Zauważono, że zasoby niematerialne przedsiębiorstwa, mimo iż trudne do wyceny, uznawane są za najcenniejsze ponieważ posiadają walor odporności na działanie konkurencji.

Szereg dyscyplin zajmujących się poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie o możliwości korzystania z zasobów niematerialnych podejmuje takie próby, wysuwając określone tezy i hipotezy, a następnie, w drodze rozmaitych badań, dążąc do ich uzasadnienia i udowodnienia. W socjologii organizacji, wiele miejsca poświęca się np. zagadnieniom związanym m.in. z zaufaniem pracownika do organizacji, podejmuje próby budowy teorii zaufania, bada źródła lojalności pracowniczej i określa warunki do jej powstawania.

Na gruncie psychologii odnotować można pojawienie się nurtu Positive Psychology z Martinem Seligmanem na czele [Seligman, 2005], w którym przeniesiono akcent z problemów negatywnych, takich jak: choroby psychiczne, agresja, szkodliwe postawy i uprzedzenia, na odkrycie przesłanek kierujących do osiągnięcia zadowolenia przez pracownika. Z kolei na gruncie zarządzania zauważyć można zarys interdyscyplinarnego trendu określanego mianem Positive Organizational Scholarship [Cameron i inni, 2003] bazującego właśnie na Positive Psychology. Tym co wyróżnia go w badaniach zachowań ludzkich w organizacjach, jest odejście od chęci rozpoznania problemów (negatywnych zjawisk i patologii) stojących na drodze do efektywnego działania organizacji, na rzecz kultywowania pozytywnych cech i emocji jej uczestników przy założeniu, że przyczyniają się one do osiągania przez organizacje lepszych wyników finansowych.

W psychologii pozytywnej kluczowym pojęciem jest dobrostan – termin o charakterze niejednoznacznym odnoszący się, najogólniej ujmując, do kwestii związanych ze szczęśliwym i wartościowym życiem [Seligmann, 2005, s. 186-214]. W poszukiwaniu źródeł tego, co przyczynia się do poczucia szczęścia i sensu życia, dotarto do zapomnianego pojęcia cnoty. I tak, punktem wyjścia stały się analizy cnót wskazywanych przez filozofów starożytnych oraz cnót kardynalnych w chrześcijaństwie. Próbowano rozpoznać, co kryje się pojęciami: człowieczeństwo, powściągliwość, roztropność, męstwo, sprawiedliwość, czy transcendencja. W ramach każdego z nich, tak jak przed wiekami, wyróżniono szereg tzw. cnót elementarnych. Stworzono wielką liczbę właściwości ludzkich, które mogą się przyczyniać do dobrostanu, a to z kolei stało się punktem wyjścia do rozpoczęcia wielokierunkowych badań nad jego psychicznymi wyznacznikami [Trzebińska, 2008, s. 15-17]. By stworzyć w miarę pełny obraz człowieka szczęśliwego należy dla celów porządkowych wyróżnić poziomy jego funkcjonowania i odpowiadające im dobrostany oraz wynikające z nich skutki. Jest to zadanie niezwykle trudne z wielu powodów. Pojęcie dobrostanu, szczęścia jest wielowymiarowe, zindywidualizowane, poddawane wieloaspektowym analizom i badaniom [por. Tatarkiewicz, 1990]. Wielu badaczy podejmuje próby określenia, opisanie skutków, jakie niesie za sobą poczucie szczęścia, czy dobrostan – syntetyczne ich ujęcie zaprezentowano w tablicy 1.

Należy podkreślić, że w psychologii pozytywnej człowiek postrzegany jest jako istota działająca, podejmująca decyzje, dokonująca wyboru ze względu na różne możliwości, własne preferencje, z wolną wolą, poczuciem odpowiedzialności, pewności siebie, przy czym zaznacza się wyraźnie, że w szkodliwych warunkach może stawać się bierna i bezradna [Czapiński, 2008, s. 51, 235, 359]. Etyka zawodowa bazująca na psychologii pozytywnej zakłada, że człowiek może być etycznie silny, dążyć do urzeczywistnienia wartości, stąd nie potrzebuje wywodzić swego działania z określonych nakazów, zakazów, kodeksów o charakterze sformalizowanym i narzuconym [por. Trzebińska, 2008, s.19]. Reasumując, celem psychologii pozytywnej jest pomoc ludziom w znajdowaniu szczęścia i pełni życia, a nie tylko wskazywanie na sposoby przetrwania i funkcjonowania w określonej rzeczywistości.

W psychologii pozytywnej, dla celów naukowych wyróżniono trzy obszary badawcze. Pierwszy koncentruje się na pozytywnych doświadczeniach człowieka, tj. szczęściu, zabawie, zadowoleniu, poczuciu speł-

nienia; drugi odnosi się do pozytywnych właściwości człowieka, tzn. jego cech charakteru, talentów, zainteresowań; trzeci określa pozytywne warunki instytucjonalne ludzkiej egzystencji, takie jak: rodzina, szkoła, organizacje, czy społeczności [Cameron i inni, 2003, s. 48-65].

**Tablica 1. Dobrostan i jego skutki**

	ASPEKT ŻYCIA	SKUTKI SZCZĘŚCIA (DOBROSTANU)	
DOBROSTAN	Biologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyższa odporność organizmu</li> <li>• Wyższy poziom energii i witalności</li> <li>• Mniej dolegliwości somatycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bardziej produktywny styl życia</li> <li>• Mniej absencji w pracy</li> <li>• Rzadszy udział w wypadkach</li> <li>• Długowieczność</li> </ul>
	Psychiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skuteczniejsza samokontrola impulsów</li> <li>• Skuteczniejsza samoregulacja emocji</li> <li>• Skuteczniejsze radzenie sobie ze stresem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większy poziom zaangażowania</li> <li>• Większa aktywność</li> </ul>
	Zawodowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większa twórczość</li> <li>• Większa produktywność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepsza pozycja zawodowa</li> <li>• Lepsze zarobki</li> </ul>
	Interpersonalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większe grono przyjaciół</li> <li>• Mniej konfliktów z innymi ludźmi</li> <li>• Lepszy kontakt z rodziną i przyjaciółmi</li> <li>• Aktywne kontakty towarzyskie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktywne kontakty towarzyskie</li> <li>• Sympatia ze strony wielu osób</li> <li>• Większe wsparcie społeczne</li> </ul>
	Spółeczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większa kooperatywność</li> <li>• Większa prospołeczność</li> <li>• Większa hojność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większe uwzględnianie innych ludzi we własnych działaniach</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Trzebińska, 2008, s. 19].

Skutki badań tego ostatniego zaowocowały zaznaczeniem się nowego trendu na gruncie nauk o zarządzaniu: Positive Organizational

Scholarhip – budującego podwaliny pod organizacje, w których pracownicy mogą się rozwijać, wspiera się ich doskonałość i vitalność, kulturuje osiągnięcia, zaangażowanie, odporność, wytrwałość i twórcze podejście. Kapitał organizacji utożsamia się z tzw. kapitałem psychologicznym, czyli takim zestawem zmiennych osobowościowych, które sprzyjają pozytywnym zachowaniom, postawom i przeżyciom. Składają się nań między innymi: nadzieja, samoskuteczność, odporność, optymizm – cechy umożliwiające najpełniejsze funkcjonowanie w życiu zawodowym, stanowiące jednocześnie bufor dla niepowodzeń [Szabowska-Walaszczyk, 2010, s. 143-168]. Dodatkowo, chodzi również o to, by w oparciu o podejście naukowe odkryć, opisać i uzasadnić, że określone rozwiązania organizacyjne, systemy, przyjęte wartości uwalniają potencjał drzemący w kapitale ludzkim. Całkowicie zrywa się z przekonaniem o konflikcie interesów pomiędzy organizacją, a pracownikami.

## **2. Orientacja procesowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Orientacja procesowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest odpowiedzią na problemy, które zrodziły się w organizacjach, w których doszło do nadmiernego rozdrobnienia zadań powierzanych pracownikom i pojawiania się takich zadań, których wykonanie faktycznie nie było potrzebne do osiągnięcia wymaganego rezultatu, ale były one potrzebne by przekazać pracę od osoby wykonującej jedno zadanie, do osoby wykonującej następne zadanie. W zaistniałej rzeczywistości poszczególni pracownicy nie rozumieli roli i wagi powierzonych im pojedynczych zadań, a odpowiedzialność za końcowy rezultat nadmiernie się rozpraszała [Hammer, 1999, s.16]. Klient, dla satysfakcji którego pracowano, był kategorią odległą, rozmytą, bezpodmiotową. Problemy organizacji nie wynikały więc z wykonywania indywidualnych zadań i czynności, ale właśnie z procesów, w trakcie których łączyły się one w całość – były one coraz bardziej czasochłonne, kosztowne.

Zdiagnozowanie przyczyn powyższych trudności zaowocowało programami naprawczymi w wielu przedsiębiorstwach. Głównie polegały one na swoistym odnalezieniu procesów, nazwaniu ich, przypisaniu do nich ludzi, a następnie poddaniu procesowi zarządzania – do tego momentu można mówić o technicznej stronie związanej z procesami w przedsiębiorstwie. O wiele bardziej złożone i czasochłonne wydaje się być wypracowanie określonych norm, wartości i zachowań sprzyjających wyzwolaniu potencjału pracy zespołowej [Niemczyk, 2005, s.109].

Powstaje pytanie: na jakich ideach, wartościach i zasadach opierać się by grupa ludzi nie tylko wspólnie wykonywała jakąś pracę, ale faktycznie utożsamiała się z tym samym celem, prezentowała podobne podejście do pracy i odpowiedzialność za wyniki działania wobec samych siebie.

W przekształceniu organizacji w kierunku orientacji procesowej następuje oczyszczanie organizacji ze zbędnych, rozdrobnionych czynności i eliminowania marnotrawstwa czasu wynikającego z przekazywania ich od pracownika do pracownika. Następuje koncentracja dotychczasowych zadań w bardziej złożone – praca ma więc charakter wielopodmiotowy, interdyscyplinarny [Grajewski, 2007, s.170]. Dodatkowo chęć zwiększania stopnia elastyczności organizacji drogą szybkości podejmowania decyzji, powoduje konieczność autonomii poszczególnych pracowników i zespołów. Konsekwencją jest wymóg posiadania wyższych kwalifikacji dla członków zespołu oraz zupełnie inna rola i zadania, w porównaniu z tradycyjnym kierownikiem, przypadające tzw. właścicielom procesów. Zakłada się bowiem, że pracownicy mogą posiadać uprawnienia decyzyjne oraz potrafią ponosić odpowiedzialność. W organizacjach procesowych zatrudnia się ludzi o wysokich kwalifikacjach i wysokim stopniu zdyscyplinowania, następnie poddaje już nie tylko szkoleniom, lecz edukacji zwiększającej ich zdolności do podejmowania samodzielnych działań. Odchodzi się więc od modelu pracownika kontrolowanego na rzecz osoby zdolnej do samokontroli.

Biorąc pod uwagę istotę organizacji procesowej można wskazać pożądane postawy jej uczestników, czyli takie, które zgodne byłyby z kulturą organizacji procesowej [por. Grajewski 2007, s. 91], tzn. podkreślały, co jest dobre, a co złe oraz wskazywały odpowiednie sposoby myślenia, przekonania i wzorce zachowań [Watson, 2001, s. 29]. Trudno jest tu zbudować jednoznaczny ranking – są one wzajemnie od siebie uzależnione, jedne warunkują inne.

Przede wszystkim w zespole procesowym powinna dominować świadomość: „my” wyłaniająca się z istnienia wspólnego celu i hołdowania wspólnym wartościom zgodnym z misją organizacji. Nastawienie na uzyskiwanie i podnoszenie zadowolenia klienta, jako celu głównego zespołów procesowych wymaga kolejnego zestawu zachowań sprzyjających. Ludzi w zespołach powinna cechować gotowość do zmiany wynikająca z koncentracji na przyszłości i nadziei na sukces, a więc propagowane powinny być postawy otwartości na zmiany w zakresie: zadań,

norm, pozycji i ról w grupie. Każdą zmianę poprzedza innowacja, zatem konieczne jest wyzwalanie kreatywności, nowatorstwa i oryginalności myślenia, zachęcanie do eksperymentowania oraz głoszenia nowych idei. Dlatego też niezbędna jest atmosfera wzajemnej akceptacji oraz prawo do popełniania błędów w określonych granicach. Postawy związane z przedsiębiorczością, swoistą odwagą w tym zakresie, powinny być propagowane.

Z kolei zapewnienie szybkości reakcji na zmiany uzależnione jest w dużej mierze od tego, w jaki sposób kontaktują się ze sobą uczestnicy organizacji – kontakty nieformalne, wielostronne powinny dominować zdecydowanie nad tradycyjnymi. Dlatego też pierwszorzędą rolę przypisać należy komunikacji: nieskrępowanej, otwartej, nieformalnej, sprzyjającej negocjacom.

W odniesieniu do pracy standardem powinny być: osiąganie celów, terminowość, wysoki poziom wydajności, eliminacja pracy papierkowej. Ocenę za pracę wystawia klient, a klientem jest każdy, kto odbiera efekty czyjejś pracy.

Szczególne role przypada właścicielom procesów. To oni w dużej mierze wywierają wpływ na kształtowanie się norm i wynikających z nich określonych postaw. A zatem dochodzi kierownikom także rola świadomego kształtowania, modelowania kultury organizacyjnej. Właściciel procesu jest koordynatorem i doradcą - monitoruje rezultaty zespołu, wyszukuje ewentualne problemy, włącza się w pracę zespołu. Jest swoistym zasobem, z którego można czerpać w razie potrzeby - pomaga w wyjątkowych sytuacjach, dostarczając wiedzy i narzędzi, których potrzebują członkowie zespołów procesowych. Jest zorientowany na ludzi i procesy, zażegnuje konflikty i szuka konsensusu. Jego siła wynika z włączania ludzi w proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, aktywnie skłania pracowników do uczestnictwa i popiera postawę otwartości. Ułatwia sprawne dzielenie się informacjami i rozwiązywanie problemów. Okazuje zrozumienie dla odmiennego punktu widzenia. Stwarza takie warunki by ludzie uczyli się od siebie nawzajem. Dbą o wysokie morale i zaangażowanie członków zespołu procesowego. Wykazuje szczególne umiejętności motywacyjne – zachęca i inspiruje, by ludzie chcieli dawać z siebie więcej niż wynika z ich zadań, czy ról, by dążyli w swych działaniach do osiągnięcia wspólnego celu [Armstrong, 1997, s. 225].

### 3. Orientacja procesowa w świetle psychologii pozytywnej

Dokonując próby przeprowadzenia ogólnej charakterystyki pracy w przedsiębiorstwach, które bazują na procesach można stwierdzić, że:

- praca jest wielopodmiotowa, interdyscyplinarna,
- praca ma charakter zespołowy,
- występuje stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- występują sprzyjające warunki do rozwijania twórczego myślenia,
- występują dobre warunki do rozwijania samokontroli u pracowników,
- występuje demokratyczny styl zarządzania.

Z kolei zestawiając przedstawione wcześniej założenia wypracowane na gruncie psychologii pozytywnej oraz powyższą charakterystykę pracy zespołowej można dostrzec szereg warunkujących się i/lub dopełniających wartości – praca człowieka w organizacji o dojrzałej orientacji procesowej rodzi szerokie spektrum możliwości przyczyniania się do poczucia dobrostanu jej pracowników. Daje ona bowiem:

- możliwość autentycznego angażowania się w pracę,
- poczucie sensu pracy,
- poczucie wpływu i sprawstwa,
- poczucie skuteczności,
- poczucie odpowiedzialności,
- poczucie tożsamości zawodowej,
- poczucie przynależności,
- dumę z pracy,
- rosnąca jakość pracy,
- rosnąca jakość życia,
- poczucie osobistej wartości.

Można także zaryzykować wniosek odwrotny: działania na rzecz budowania dobrostanu mogą jednocześnie tworzyć dobry grunt pod wprowadzanie nie tylko zarządzania procesowego, ale wielu nowoczesnych koncepcji zarządzania ukierunkowanych na kulturę i dążenie do doskonałości dających podstawy organizacji inteligentnej, samouczącej się, samoregulującej się, wirtualnej itp.

Powyższa analiza wykazała, że podejście procesowe w świetle założeń psychologii pozytywnej może być kreatorem wartości rynkowej przedsiębiorstwa ponieważ jest podłożem dla rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji. Nie mniej odnotować należy szereg barier stojących na drodze do realizacji nakreślonego powyżej scenariusza. Przede wszystkim jest nią brak możliwości oszacowania zysków, które przynio-

słyby inwestycje na rzecz osiągania przez pracowników dobrostanu. Należy zauważyć, że menedżerowie nastawieni są na wprowadzanie takich rozwiązań, które w krótkim czasie dają szybkie i wymierne efekty – budowanie warunków dla osiągania dobrostanu z pewnością wiąże się z ponoszeniem nakładów, natomiast zyski są mocno odroczone w czasie. Kontrowersyjne są także same założenia psychologii pozytywnej: posiada ona swoich gorących zwolenników, jak i przeciwników, którzy skłonni są ją zaliczać do nurtów utopijnych bądź tworzonych głównie z myślą o komercji.

## Zakończenie

Podejście procesowe w zarządzaniu organizacją jest uniwersalne: możliwe do zastosowania w każdym przedsiębiorstwie, w sposób niemalże nieograniczony. Połączenie podejścia procesowego z nowatorskimi ideami psychologii pozytywnej wydaje się stanowić atrakcyjny tandem, ale nie jest przeznaczone dla wszystkich. Wprowadzić, a w zasadzie wprowadzać je w życie mogą cierpliwi ideowcy nastawieni na kreowanie organizacji doskonałej, której istnienie postrzegają w długiej perspektywie czasowej.

W odniesieniu do poruszonych zagadnień naszkicowano jedynie zestaw określonych założeń i idei, które mogą być inspiracją do dalszych badań nad opisywanym zagadnieniem, w wyniku których sformułowane będzie można wnioski o charakterze aplikacyjnym.

## Literatura

1. Armstrong M. (1997), *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
2. Cameron K.S., Dutton R.E, Quinn R.E. (2003), *Positive Organizational Scholarship – Foundation of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco.
3. Czapiński J. (2012), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, PWN, Warszawa.
4. Edvisson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa.
5. Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
6. Hammer M. (1999), *Reżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.

7. Seligmann M.E.C. (2005), *Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia*, Media Rodzina, Warszawa.
8. Szabowska-Walaszczyk A. (2010), *Zaangażowanie w pracę i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, [w:] Zawadzka A.M, Psychologia zarządzania w organizacji, PWN, Warszawa.
9. Tatariewicz W. (1990), *O szczęściu*, PWN., Warszawa.
10. Trzebińska E. (2008), *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
11. Watson T. (2001), *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania. Zagadnienia kultury, chaosu i kontroli w pracy menedżera*, PWN, Warszawa.

## Streszczenie

W opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy podejście procesowe w organizacji może tworzyć sprzyjające warunki do czerpania z potencjału tkwiącego w kapitale ludzkim. Jako podstawę teoretyczną do przeprowadzenia stosownej analizy wybrano główne idee i założenia poczynione w ramach nowego nurtu w psychologii, tj. psychologii pozytywnej. Tak sformułowany cel wyznaczył strukturę niniejszego opracowania. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu współczesnych poglądów dotyczących możliwości czerpania z zasobów kapitału ludzkiego wypracowanych na gruncie nauk społecznych ze szczególnym uwzględnieniem psychologii. Następnie scharakteryzowano wymogi dotyczące pracy zespołowej będącej podłożem i jednocześnie warunkiem powodzenia w stosowaniu orientacji procesowej w zarządzaniu organizacjami. W ostatniej części podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy w świetle psychologii pozytywnej orientacja procesowa stwarza szanse na wspieranie i pomnażanie kapitału ludzkiego.

## Słowa kluczowe

psychologia pozytywna, dobrostan

## Process approach as generator of values in organization - the non-material perspective (Summary)

This paper attempts to answer the question whether the process-oriented organizations are able to create favorable conditions for human capital. As a theoretical basis to conduct an appropriate analysis chosen main ideas and principles of positive psychology. This goal has created a structure of this paper. In first chapter, there are a review of contemporary views on the well-being of the employee. Then you can find characteristic of requirements for teamwork in process-oriented organizations. The final section attempts to answer the

question, whether from the perspective of positive psychology process-oriented organizations offer opportunities for promoting and increasing human capital.

**Keywords**

positive psychology, well-being