

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI PROCESOWEJ

1. Wstęp

W organizacjach zorientowanych na procesy myślenie i działanie pracowników i kierowników ukierunkowane jest na ciągi (łańcuchy) czynności, a wszystkie czynności składające się na procesy i realizowane w różnych jednostkach organizacyjnych traktuje się całościowo. Oznacza to odejście od organizacji zorientowanych na funkcje, w których istnieje fragmentaryczny (pionowy) podział organizacji na części (komórki organizacyjne), ze wszystkimi tego konsekwencjami. Szczególne miejsce zarówno w organizacji funkcjonalnej, jak i procesowej zajmuje człowiek. To dzięki niemu organizacje działają i rozwijają się. Celem artykułu jest przedstawienie miejsca człowieka w organizacji orientującej się na procesy, ze wskazaniem na różne role, jakie może on odgrywać w takiej organizacji, oraz na wymagania, jakie stawia organizacja procesowa w odniesieniu do jego kompetencji i kwalifikacji w różnych fazach swego rozwoju.

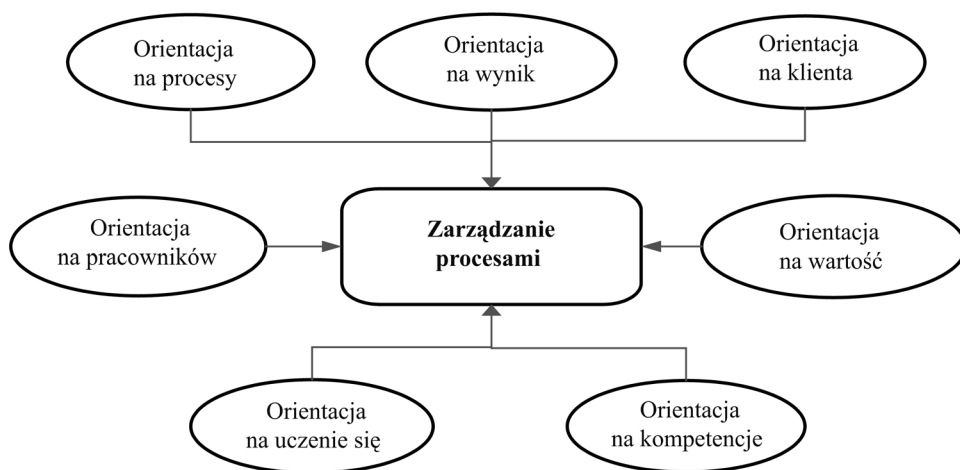
2. Istota i charakterystyka organizacji procesowej

Organizację procesową można określić jako system ukierunkowujący relacje między realizatorami jej zadań na działania zawarte w zaprojektowanych procesach, a struktura takiej organizacji jest skoncentrowana na procesowym charakterze jej działania i konfiguruje elementy systemu, uwzględniając procesy, a nie tylko funkcje [Grajewski 2007, s. 59]. Jest ona budowana z wykorzystaniem określonych założeń, co zostało przedstawione na rys. 1.

Podstawowa cecha omawianej organizacji, tj. **orientacja na procesy**, zakłada, że w centrum zainteresowania całej organizacji powinny stać procesy gospodarcze – jako sekwencje czynności kończące się określonymi efektami (wynikami) adresowanymi do konkretnych odbiorców (klientów).

Z kolei **orientacja na wynik** (rezultaty procesu) oznacza, że każdy proces powinien prowadzić do celowo zamierzonego efektu (np. wyrobu czy usługi). Bez okreś-

lenia tego rezultatu (celu) zarządzanie procesem jest niemożliwe. Z orientacją na wynik powiązana jest **orientacja na klienta**, co oznacza, że wynik (efekt) procesu jest przewidziany dla konkretnego odbiorcy (klienta). Klientem jest każda osoba (komórka organizacyjna), która jest zainteresowana wynikiem działania procesu, niezależnie od tego, czy jest to osoba z firmy, czy też z jej otoczenia, hierarchicznie ulokowana wyżej czy niżej. To klient definiuje wynik (rezultat) procesu i ocenia go. Każda osoba (komórka) będąca klientem (odbiorcą) jednego procesu jest jednocześnie dostawcą dla innego procesu. W ten sposób powstaje wewnętrzny związek przyczynowo-skutkowy (dostawca–odbiorca) i łańcuch klientów wewnętrznych, orientujący się na klientów zewnętrznych [Stöger 2005, s. 2].



Rys. 1. Czynniki charakteryzujące organizację procesową

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 6-7; Stöger 2005, s. 1-4].

Z interesującego nas punktu widzenia bardzo ważna w organizacji procesowej jest **orientacja na pracowników**, to bowiem od nich zależą skuteczność i efektywność realizacji procesu w odpowiedzi na decyzje kadry kierowniczej. Od kierowników i pracowników oczekuje się umiejętności identyfikowania potrzeb (wymagań) klienta, a usprawnianie procesów nie jest możliwe, jeśli wymagania klientów nie zostaną wystarczająco dobrze rozpoznane i uwzględnione w działaniu [Malorny 1999, s. 303].

Ciągłe usprawnianie procesów przez pracowników, między innymi poprzez eliminowanie czynności nie tworzących **wartości dodanej** dla klienta, wzmacnia i przyspiesza **organizacyjne uczenie się**, co wspiera systematyczną budowę i rozbudowę **kluczowych dla organizacji kompetencji**.

3. Organizacja funkcjonalna a organizacja procesowa

Dla pełnego i właściwego zrozumienia roli człowieka w organizacji procesowej należałoby bliżej przedstawić jej cechy charakterystyczne na tle organizacji zorientowanej na funkcje¹. W podmiotach o organizacji funkcjonalnej ma miejsce grupowanie wykonywanych czynności w jednorodne funkcje (np. funkcje zaopatrzeniowe, produkcyjne, sprzedażowe, serwisowe, rachunkowo-księgowe itd.). Korzyści takiej formy organizacji są niepodważalne: gromadzenie w jednym miejscu i efektywne wykorzystanie wysokiej klasy pracowników – specjalistów, co powoduje wzrost wydajności zasobów, poprawę jakości produktów i pracy, obniżkę kosztów. Wysoka specjalizacja ułatwia standaryzowanie procesów zachodzących w poszczególnych funkcjach, jasny jest podział odpowiedzialności (za funkcje), duża transparentność decyzji i działań. Organizacja funkcjonalna ma jednak wiele wad. Obok monotonii pracy, spadku wydajności i jakości, spowodowanych także znużeniem, nie identyfikuje się tam procesów i nie zarządza nimi w sposób uporządkowany i systematyczny. Brak jest osób odpowiedzialnych za poszczególne procesy (tzw. właścicieli procesu) i nie ma zinstytucjonalizowanego wsparcia tych osób w zarządzaniu procesami i ich stałym usprawnianiu. Za „wysepki” procesów, rozproszone po różnych funkcjach (działach i wydziałach), odpowiadają różne osoby, a ich kierownicy i pracownicy „widzą” tylko mały wycinek całego dużego procesu tworzenia wartości zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i klienta, i nie dostrzegają wyniku końcowego, ważnego właśnie dla klientów. Zdaniem J. Lichtarskiego funkcjonalnie wyspecjalizowani wykonawcy fragmentów procesu są skłonni skupiać swoją uwagę w większym stopniu na powierzonych im funkcjach niż na całym procesie, którego często wystarczająco nie znają i nie rozumieją [Lichtarski 2004, s. 18]. Trudno im ocenić, jak wynik ich pracy wpływa na efekt końcowy i jakość obsługi klienta. W takiej sytuacji rośnie niebezpieczeństwo braku (rozmywania się) odpowiedzialności za efekty końcowe działalności przedsiębiorstwa, pomimo wysiłków koordynacyjnych kierownictwa firmy. Ponadto występują konflikty między kierownikami i pracownikami reprezentującymi różne funkcje, głównie na tle różnych celów przypisanych tym funkcjom, choć wszystkim chodzi właściwie o to samo, a mianowicie o skuteczną i efektywną realizację zamówień klientów.

Z drugiej strony, w tzw. czystej (idealnej) organizacji procesowej, która stanowi najwyższą formę organizacyjnego rozwoju, na bazie procesów gospodarczych powstają wewnętrzne jednostki organizacyjne wyposażone w odpowiednie zasoby, którymi samodzielnie dysponują osoby kierujące procesami (właściciele procesów) [Müller, Rupper 2000, s. 107]. Korzyści takiej formy organizacyjnej sprowadzają się do wzmocnienia orientacji na klienta w całym przedsiębiorstwie i eliminacji licznych powiązań hierarchicznych i miejsc przecięcia się (styków) różnych funkcji

¹ Szerzej o zaletach i wadach różnych form organizacyjnych z punktu widzenia procesów zob. w [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 106-114].

i komórek występujących w organizacji funkcjonalnej. Taka organizacja elastycznie reaguje na wszelkiego typu zmiany, a system motywacyjny pracowników i kadry kierowniczej jest mocno ukierunkowany na zadowolenie klienta i efektywność procesu. Specjalizacja w tej strukturze oznacza nie tylko ograniczanie się do wąskich umiejętności pracowników w ramach danej funkcji, ale też poszerzanie własnych możliwości, aż do granic całego wielofunkcyjnego procesu, w którym uczestniczy pracownik [Leksykon zarządzania... 2004, s. 555]. Taka forma organizacyjna posiada jednak określone niedostatki. Oprócz istotnego, mniej efektywnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, wskutek ich „rozdrobienia” (dekoncentracji) między różne procesy, dodatkowo ma miejsce pracochłonna, ale konieczna, pozioma koordynacja działalności, zapobiegająca również potencjalnym konfliktom między procesami (choćby z powodu różnej dostępności do ograniczonych zasobów). Ponadto może następować utrudnione dzielenie się wiedzą i zasobami oraz tworzenie barier w ścieżkach kariery. Trzeba też pamiętać o naturalnych oporach przed wprowadzaniem organizacji procesowej. Niektórzy pracownicy i kadra kierownicza wzbraniają się przed myśleniem i działaniem ukierunkowanym na procesy, aby nie musieć rezygnować z wygody dobrze uporządkowanych hierarchii [Müller, Rupper 2000, s. 71]. Zdaniem S. Cyferta i K. Krzakiewicza niemożność wdrożenia „czystej” (idealnej) organizacji procesowej wynika, z jednej strony, z istniejących uwarunkowań technologicznych, z drugiej zaś – z poziomu kultury organizacyjnej i kwalifikacji pracowników [Cyfert, Krzakiewicz 2006, s. 200]. W większości przypadków nie ma jednak potrzeby tworzenia „czystej” struktury opartej na procesach.

Odpowiedzią na powyższe krytyczne oceny idealnej organizacji procesowej może być **organizacja macierzowa**, która stara się przywrócić ponadfunkcjonalne myślenie o rynkach i klientach, poprzez nałożenie na funkcje wyodrębnionych procesów gospodarczych, którymi zarządza się według określonych reguł. Powstają nowe wyzwania związane z podwójną podległością pracowników i kierowników oraz wielością miejsc przecinania się funkcji i procesów [Stöger 2005, s. 33]. W tej mieszanej formie organizacji przedsiębiorstwa funkcjonalne jednostki organizacyjne (działy i wydziały) przygotowują dla poszczególnych procesów (stawiają do dyspozycji) zasoby (ludzi, materiały, urządzenia, informacje) albo wykonują na ich rzecz określone świadczenia. Zostaje zachowana orientacja na funkcje, po to, aby zapewnić specjalistyczne świadczenia i zagwarantować odpowiednie wykorzystanie zasobów². Jest bowiem ważna zarówno efektywność prowadzenia procesów i satysfakcja klienta, jak i efektywność wykorzystania posiadanych zasobów przedsiębiorstwa. Niedostatki takiej mieszanej formy organizacyjnej wynikają z dużej złożoności zarządzania. Potrzebna jest koordynacja międzyprocesowa, ma miejsce permanentny deficyt informacji i zapotrzebowanie na coraz więcej komunikacji, są także możli-

² Specjalistyczne funkcje, z których korzysta wiele procesów gospodarczych, często określa się jako centra kompetencyjne. W centrach takich grupuje się m.in. takie infrastrukturalne funkcje wspierające, jak zarządzanie jakością, kadrami czy controlling. Zob. [Malorny 1999, s. 544].

we konflikty między kierownikiem funkcjonalnym a menedżerem procesu. Prawo do rozstrzygnięcia kontrowersji i konfliktów, towarzyszące tego typu rozwiązaniom, może (czy nawet powinien) przejąć bezpośredni zwierzchnik (dyrektor), wspólny dla obu stanowisk. Równoważność pozycji obu stanowisk można też wzmocnić poprzez właściwie skonstruowany system motywacyjny w części dotyczącej premii. Rola człowieka zostaje istotnie wzbogacona, gdy w poszukiwaniu sposobów łagodzenia niedostatków wcześniejszych form organizacji na wyodrębnionych procesach oraz funkcjach wydzielonych jednostek organizacyjnych tworzy się tzw. centra zysku, czyli podmioty wewnętrzne odpowiedzialne za wynik [Stöger 2005, s. 33]. W ten sposób do wnętrza przedsiębiorstwa zostaje wprowadzony mechanizm rynkowy w relacjach między komórkami funkcjonalnymi (centrami serwisowymi, kompetencyjnymi) a wyodrębnionymi jednostkami procesowymi (centrami odpowiedzialnymi za wyniki procesu). Kierownicy takich jednostek (centrów odpowiedzialności), przejmując odpowiedzialność za wynik całego procesu i dysponując określonym budżetem środków, dokonują zakupów świadczeń w komórkach funkcjonalnych. Centra takie łączą w sobie transparentność zjawisk z odpowiedzialnością określonych osób za wszystkie czynności w ramach tego procesu. W takiej formie organizacji osoby odpowiedzialne za zarządzanie procesami stają przed koniecznością powiązania kompetencji (zadań, uprawnień i odpowiedzialności) w jednym ręku i ukierunkowania ich na klienta (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego).

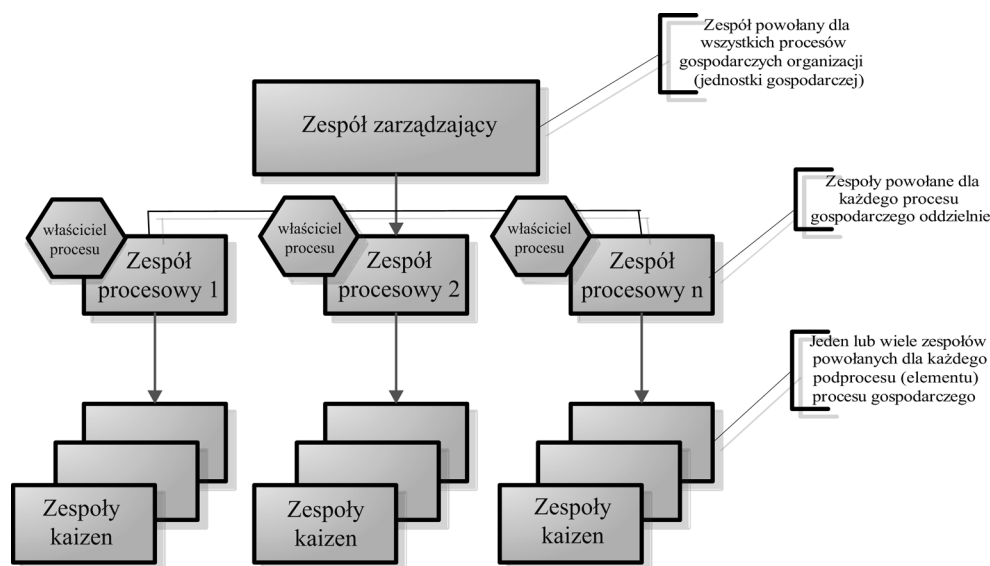
4. Różne role człowieka w organizacji procesowej

W organizacji procesowej człowiek może odgrywać różne role: od członka lub kierownika zespołu zarządzającego lub zespołu zajmującego się usprawnianiem procesu aż do właściciela (menedżera) procesu (rys. 2). W formach mieszanych dodatkowo może przyjmować on rolę kierownika obszaru funkcjonalnego czy też pracownika tego obszaru. Każda z tych ról wymaga innych kompetencji i kwalifikacji. Kierownicy i pracownicy organizacji działają przy tym indywidualnie lub zespołowo, choć ta ostatnia forma organizacji pracy jest szczególnie preferowana w organizacjach zorientowanych na procesy.

Kierowanie procesem leży w kompetencjach **właściciela (menedżera) procesu** gospodarczego, w jego zakresie zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Jest on odpowiedzialny za kształt, przebieg i wyniki procesu oraz osiągnięcie zaplanowanych celów, a także za ciągle usprawnianie procesu [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 99 i n.]. Jemu podlegają też właściciele podprocesów (elementów składowych procesów gospodarczych). Jego sprawne i skuteczne działanie zależy od przypisanego mu zakresu samodzielności decyzyjnej i umiejętności współpracy z kierownikami liniowymi. Ci ostatni nie powinni przy tym ingerować w ten zakres, powinni natomiast wykazywać gotowość współpracy z właścicielami procesów.

Zespół zarządzający zajmuje się problemami całych procesów gospodarczych i jest łącznikiem między kierownictwem liniowym przedsiębiorstwa, funkcjami i pro-

cesami realizowanymi w przedsiębiorstwie. W skład zespołu wchodzi członkowie kierownictwa przedsiębiorstwa, właściele procesów i kierownicy odpowiedzialni za poszczególne funkcje (zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż itd.). Zespół spotyka się regularnie (np. w odstępach tygodniowych). Do jego podstawowych zadań należą: planowanie i koordynowanie celów procesów gospodarczych z celami przedsiębiorstwa, rozwiązywanie konfliktów między procesami gospodarczymi a funkcjami, decydowanie o wprowadzaniu nowych bądź eliminowaniu istniejących procesów gospodarczych.



Rys. 2. Struktura podmiotów w organizacji procesowej

Źródło: [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 100].

Zespół procesowy jest najważniejszym gremium (ciałem) doradczo-koordynacyjnym dla właścicieli procesów. Zajmuje się problemami wewnętrznymi procesów gospodarczych. Zespół tworzą właściciel procesu gospodarczego i podlegli mu właściciele podprocesów. Zadania tego zespołu są podobne do zadań zespołu zarządzającego, z tą różnicą, że odnoszą się zazwyczaj tylko do jednego procesu gospodarczego. Rozwiązuje on problemy i bariery, które dotyczą całego procesu. Jego liczebność zależy od liczby podprocesów (zwykle od pięciu do ośmiu członków). Zespół spotyka się raz w tygodniu i jest kierowany (moderowany) przez właściciela procesu.

Zespół kaizen zajmuje się problemami i usprawnieniami dotyczącymi poszczególnych czynności wchodzących w skład procesów gospodarczych. Jego celem jest poprawa skuteczności i efektywności funkcjonowania procesów poprzez ciągłe

usprawnianie jego elementów składowych (podprocesów, czynności). Składa się on z pracowników podprocesu w liczbie od czterech do sześciu osób. Zespół samodzielnie steruje swoją pracą, a w problemy, których nie jest w stanie rozwiązać, włączony zostaje zespół procesowy.

5. Etapowanie rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowniczych w organizacji zorientowanej na procesy

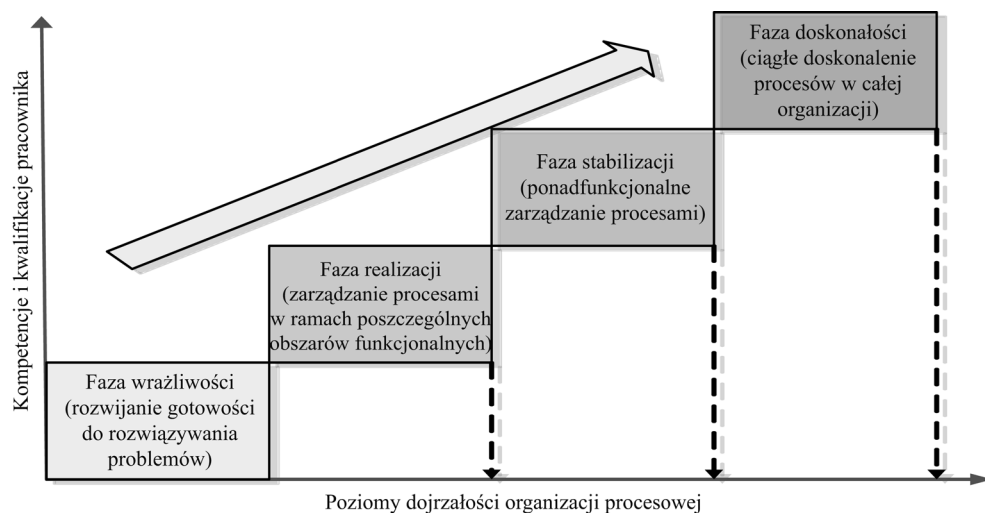
Decydując się na orientację procesową, należy pamiętać o tym, że kompetencji i kwalifikacji zawodowych pracowników i kadry kierowniczej, zatrudnionych w organizacjach o tradycyjnej strukturze funkcjonalnej, nie można „przestawić” na niezbędne dla organizacji procesowej z dnia na dzień, ale trzeba to robić etapowo [Malorny 1999, s. 505]. Najpierw należy skorzystać z form mieszanych [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 113], leżących na drodze do idealnej organizacji procesowej, tj. organizacji funkcjonalnych z wyodrębnionymi procesami oraz organizacji procesowych z zachowanym układem funkcjonalnym, w których mogą już być „konsumowane” korzyści podejścia procesowego. Przechodzenie od organizacji funkcjonalnej do procesowej wymaga przy tym od pracowników i kierownictwa wysokiej gotowości do wprowadzania zmian i umiejętności dokonywania przekształceń. Nie chodzi przy tym tylko o formalne przeorientowanie organizacji na procesy, ale także o trwałe przeobrażenie świadomości w tym zakresie, a zatem o zmianę kultury organizacyjnej i zachowań uczestników organizacji [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 112].

Orientowanie organizacji na procesy dobrze jest przy tym przeprowadzać etapowo, a za najbardziej właściwe uznaje się takie rozwiązanie, w którym podejście procesowe jest wprowadzane i rozwijane w ramach procesowo zorientowanej koncepcji zarządzania (np. koncepcji zarządzania jakością opartej na normie ISO 9000). Dobrym przykładem wieloetapowego wprowadzania podejścia procesowego w ramach wielofazowego wdrażania koncepcji TQM jest propozycja opracowana przez Ch. Malornego³. Założenia takiej koncepcji proponuje się tam wprowadzać w czterech fazach: wrażliwości, realizacji, stabilizacji i doskonałości (zob. rys. 3).

W fazie wrażliwości tworzone są warunki do wprowadzania organizacji procesowej m.in. poprzez rozbudzanie gotowości pracowników i kadry kierowniczej do identyfikowania i rozwiązywania problemów. Wprowadza się grupowe formy rozwiązywania problemów (np. koła jakości, zespoły *kaizen*) jako część koncepcji pracy zespołowej. Poprzez pilotażowe wdrożenia (jednorazowe projekty) przygotowuje się pracowników do zespołowego usprawniania procesów, które podejmują się próby stosowania wybranych technik (np. QFD, FMEA). Uświadamia się pracownikom możliwy potencjał zmian oraz przygotowuje kierownictwo i pracowników

³ Zob. [Malorny 1999, s. 382-579]. Nie jest to jedyna propozycja kształtowania organizacji procesowej. Należałoby tu wspomnieć np. o trzyetapowej koncepcji sformułowanej przez J. Brillmana – zob. [Brillman 2002, s. 291-292].

do stałego ich wprowadzania. Kreowana jest gotowość nie tyle indywidualnego, ile bardziej zespołowego identyfikowania i rozwiązywania problemów różnej natury, utrudniających sprawne funkcjonowanie organizacji. Rozwija się indywidualną zdolność do rozwiązywania problemów, ale też przygotowuje się pracowników do pracy w zespole. Wychodzi się z założenia, że im więcej pracowników włączy się do prac nad usprawnianiem procesów, tym większych i szybszych efektów poprawy obecnego stanu należy oczekiwać.



Rys. 3. Fazy dojrzałości procesowej organizacji

Źródło: opracowano na podstawie [Malorny 1999, s. 361, 383, 409].

W fazie realizacji wprowadza się i rozwija zarządzanie procesami w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa (np. funkcji zaopatrzeniowej, produkcyjnej, sprzedażowej, rachunkowo-księgowej itp.). Tworzy się zespoły procesowe i wybiera właściciela procesu oraz identyfikuje się procesy, analizuje, usprawnia lub radykalnie przekształca (reengineering procesów) i wprowadza nowe procesy. Określa się zasady kierowania procesami i stosuje statystyczną analizę procesów. Gromadzi się doświadczenia i stale usprawnia procesy. W końcu też, gdy znajduje to uzasadnienie, zastępuje się funkcjonalną strukturę organizacyjną wewnątrz obszaru organizacją procesową, co powoduje jej spłaszczenie. Ciągłe usprawnianie procesów zostaje usadowione w zespołach pracowniczych. W odniesieniu do pracowników dokonuje się całościowej restrukturalizacji treści pracy (*job enrichment*, *job enlargement*). Buduje się samosterujące zespoły, opracowuje program rozwoju pracowników z położeniem nacisku na samoodповідzialność i rozpoczyna szkolenia. Promuje się pracę poprzez projekty. Rozwija się koncepcję zespołowego wdrażania propozycji usprawnień (jako części ciągłego doskonalenia procesów).

W fazie stabilizacji są kontynuowane wprowadzone dotychczas zmiany i osiągnięte usprawnienia. Celem tej fazy jest kreowanie ponadfunkcjonalnego zarządzania procesami i stworzenie instytucjonalnych nawyków w stosowaniu zasad właściwej koncepcji zarządzania (np. TQM) i organizacji procesowej. W obrębie procesów konsekwentnie wprowadza się dalej zmiany strukturalne, konieczne do przejścia do zdecentralizowanej struktury procesowej zorientowanej na klienta. Wprowadza i rozwija się zarządzanie procesami międzyfunkcyjnymi (międzyobszarowymi). Organizuje się zespoły składające się z kadry kierowniczej firmy, które identyfikują i definiują kluczowe procesy przedsiębiorstwa. Tworzy się interdyscyplinarne zespoły procesowe i wybiera się „właścicieli” tych procesów. Rozpoznawane są ważne procesy międzyfunkcyjne, które są analizowane, poprawiane lub w pełni restrukturyzowane i na nowo projektowane. Systematycznie dokonuje się pomiaru zadowolenia pracowników. Odkrywa się potencjał pracowników poprzez programy wspierające (np. przygotowuje się warsztaty kreatywności i innowacyjności, *venture capital* dla *spin-offs*). Forsuje się ponadfunkcjonalną rotację pracy i „wszczepia” się ją do kultury organizacyjnej.

W fazie doskonałości wszystkie kluczowe procesy w organizacji są poddawane ciągłemu doskonaleniu. Tworzy się samosterujące zespoły działające w całej organizacji, które samodzielnie inicjują, kształtują procesy wewnętrzne w ramach relacji wewnętrznych oraz celów nadrzędnych organizacji. Wśród pracowników i kierowników utrwała się odpowiedzialność za to, co się robi. Wprowadza się centra kompetencyjne, gromadzące i udostępniające zespołom procesowym niezbędną im wiedzę specjalistyczną. Organizuje się wewnątrz przedsiębiorstwa mechanizmy rynkowe (wdraża się kulturę konkurowania poprzez centra odpowiedzialności), aby zwiększyć elastyczność. Wspiera się twórczy niepokój pracowników i kierownictwa poprzez zmienne zespoły projektowe, a ciągłe uczenie się wszystkich staje się obowiązującym wymogiem. Wspiera się zasady organizacji wirtualnej.

W odniesieniu do pracowników wspiera się ponadto samookreślanie i poczucie własności. Kreuje się samomotywację (ciekawość i pasję), wspiera samopoznanie, samorealizację i zaangażowanie (deleguje uprawnienia), szkoli i doskonali bieżące uczenie się i zdolności krytycznego oglądania rzeczywistości.

Należy zwrócić również uwagę na aspekt czasowy wprowadzania koncepcji zorientowanych na procesy, co jest bardzo istotne, zważywszy na występowanie i potrzebę pokonywania naturalnych oporów ze strony pracowników i kierownictwa, towarzyszących każdej zmianie, ale też na niezbędny przyrost dodatkowych, a pożądaných kompetencji i kwalifikacji. I tak, wykonanie czynności przewidzianych w etapie realizacji może zabierać od jednego do półtora roku. Razem z wcześniejszą fazą uwrażliwiania stanowi to 2,5 do 3,5 roku. Z kolei czas potrzebny przedsiębiorstwu do realizacji fazy stabilizacji jest trudny do oszacowania. Według doświadczeń niemieckich wynosi on od 18 do 24 miesięcy. Łącznie wszystkie trzy dotychczasowe fazy potrzebują od ok. 4 do 5,5 roku. Natomiast czas wdrażania ostatniej fazy

doskonałości jest – zdaniem badaczy zajmujących się tymi problemami – trudny do oszacowania [Malorny 1999, s. 521 i 548.].

6. Uwagi końcowe

Wprowadzenie podejścia procesowego do organizacji otwiera przed nią nowe możliwości poprawy sprawności realizacji zamówień i satysfakcji klientów. Zwiększa się też skuteczność i efektywność prowadzonej działalności, m.in. wskutek redukcji szczebli decyzyjnych i zmniejszenia stopnia złożoności (kompleksowości) organizacji, co prowadzi do poprawy komunikacji w organizacji i ograniczenia zbytecznych kosztów, również tych związanych z pokonywaniem granic między działami (pionami) funkcjonalnymi [Schmelzer, Sesselman 2003, s. 108]. Wprowadzanie z sukcesem podejścia procesowego wymaga jednak od pracowników i kadry kierowniczej różnorodnych przeobrażeń związanych z tzw. miękką sferą zarządzania. Sprowadzają się one m.in. do:

- zmiany mentalnościowej (świadomościowej, kulturowej) pracowników poprzez ukierunkowanie ich postaw i zachowań (jako dostawców świadczeń) na potrzeby klientów (wewnętrznych i zewnętrznych), a w sytuacji umiędzynarodowienia organizacji także pokonywanie barier związanych z różnicami kulturowymi,
- przyjmowania innych niż dotychczas ról w organizacji (np. właściciela procesu, członka zespołu *kaizen*) oraz nabycia umiejętności pracy zespołowej⁴, szczególnie w odniesieniu do procesów ponadfunkcjonalnych i interorganizacyjnych,
- rozszerzenia kompetencji pracowników poprzez ich upelnomocnienie (przejmowanie przez nich przedsiębiorczej odpowiedzialności za procesy) i zwiększenie zakresu samodzielności decyzyjnej kadry kierowniczej (szczególnie w sytuacji wprowadzania do organizacji mechanizmu rynkowego w relacjach procesy–funkcje),
- doskonalenia dotychczasowych i nabywania w procesie ciągłego uczenia się nowych kwalifikacji pracowniczych, zwiększających m.in. ich elastyczność, kreatywność i innowacyjność.

Literatura

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Cyfert S., Krzakiewicz K., *Koncepcja organizacji zorientowanej na procesy*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług*, red. J. Pyka, TNOiK Katowice i AE w Katowicach, Katowice 2006.

⁴ W literaturze przedmiotu podkreśla się fakt, że przełożonym, świadomym hierarchii w organizacji, nie jest lekko w organizacji procesowej, gdzie wszyscy są równi, a kadry kierownicze muszą stale udowadniać swoją umiejętność pracy zespołowej i merytoryczne kompetencje [Müller, Rupper 2000, s. 41].

- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Lichtarski J., *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004.
- Malorny Ch., *TQM umsetzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.
- Müller R., Rupper P., *Process reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- Schmelzer H.J., Sesselman W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser, Wien 2003.
- Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Stöger R., *Geschäftsprozesse erarbeiten-gestalten-nutzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005.

HUMAN ROLE IN PROCESS ORGANIZATION

Summary

The article presents human place in the process organization. It shows different roles which can be received in this kind of organization and it also describes requirements which are set by the process organization, with reference to human qualifications and competences, in different stages of its development. The article in particular presents the essence of process organization and its character, in the context of functional organization. It also shows different human roles in process organization (member or manager of managing team, improving process team or process manager). Moreover, it describes staged development of employees' competences and qualifications in the next stages of process organization development (sensitivity, realization, stabilization and perfection).