

**Małgorzata Kołodziejczak**

Uniwersytet Łódzki

---

## **SPOŁECZNO-KULTUROWE ASPEKTY WDRAŻANIA ORIENTACJI PROCESOWEJ W ORGANIZACJACH**

---

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę określenia problemów związanych z wdrażaniem orientacji procesowej w organizacjach tradycyjnych, opierających swe funkcjonowanie na strukturach hierarchicznych. Zwrócono uwagę głównie na aspekty związane z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Opisano normy, wartości i postawy charakterystyczne dla przedsiębiorstw tradycyjnych. Podjęto próbę stworzenia syntetycznej charakterystyki kultury organizacyjnej sprzyjającej organizacji procesowej. W wyniku porównania obydwu kultur wskazano na główne bariery wprowadzania orientacji procesowej w organizacjach tradycyjnych. Artykuł powstał w oparciu o analizę literatury w zakresie kultury organizacyjnej, procesów organizacji i zarządzania zmianą.

**Słowa kluczowe:** organizacja procesowa, kultura organizacyjna, zespoły pracownicze.

### **1. Wstęp**

Obserwując rzeczywistość wynikającą z warunków otoczenia organizacyjnego można wskazać na szereg wymagań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami: rosnące tempo wprowadzania technicznych innowacji, przybierające na sile powiązania i zależności klientów z dostawcami, szybkie starzenie się wiedzy fachowej, procesy globalizacyjne narzucające kolejne uwarunkowania o charakterze prawnym, politycznym, kulturowym itp. Wszystko to sprawia, że w chcących szybko reagować przedsiębiorstwach, w coraz mniejszym stopniu występują zadania, które mogłyby zostać rozwiązane, w ograniczonym czasie, dzięki umiejętnościom pojedynczego pracownika. Tak oto rodzi się naturalna konieczność tworzenia zespołów ludzi, których członkowie posiadaliby szeroki wachlarz umiejętności, pozwalający rozwiązywać postawione przed nimi nierutynowe, złożone zadania. Praca oparta na zespołach nie jest zwykłą modą, lecz po prostu koniecznością, wynikającą z chęci sprostania współczesnym warunkom kreowanym przez otoczenie organizacyjne (por. [Müller 2000, s. 206]).

W nowo powstających firmach jest niejako naturalna szansa na pracę zespołową. W przedsiębiorstwach istniejących długo należy wprowadzić zmianę organizacyjną, polegającą na przejściu od pracy indywidualnej do zespołowej. Jej powodzenie w dużej mierze zależy od uwarunkowań zrodzonych przez kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa. Na nic zdadzą się najlepsze techniki o charakterze inżynierskim, drobiazgowo opracowane harmonogramy, jeśli nie uwzględni się istniejących, zakorzenionych uwarunkowań o charakterze społeczno-kulturowym, tworzących zbiór wartości uważanych za oczywiste, a co za tym idzie, trudne do zmienienia [Cameron, Quinn 2003, s. 24].

W przedsiębiorstwach zmierzających w kierunku przeorganizowania się z zadaniowego typu pracy na zespołowo-procesowy problem ten może się unaocznić. Swoiste przejście z „zadań na procesy” musi powodować zerwanie z częścią dotychczasowych norm, wartości, zachowań. Z pewnością punktem wyjścia jest określenie warunków początkowych, narzucających niejako sposób postępowania w kształtowaniu, modelowaniu sprzyjającej kultury organizacyjnej.

W opracowaniu podjęto próbę identyfikacji problemów wdrażania orientacji procesowej, wywodzących się z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa opartego na orientacji funkcjonalnej. Tak określony cel wyznaczył strukturę opracowania. W pierwszej kolejności syntetycznie omówiono przyczyny powstawania organizacji opartej na procesach, następnie zidentyfikowano postawy, jakie kształtuje organizacja tradycyjna, oparta na strukturach hierarchicznych. Podjęto także próbę opisanie postaw sprzyjających organizacji procesowej. Opracowanie bazuje na analizie literatury przedmiotu.

## **2. Procesy organizacyjne – geneza i istota**

Unaocznienie problemów związanych z procesami organizacyjnymi zawdzięczamy twórcom koncepcji Business Process Reengineering [Hammer, Champy 1996]. W trakcie tworzenia programów naprawczych dla korporacji wiodących przez wiele lat prym na rynku zauważono, że standardowe sposoby poprawy sytuacji, tj.: analiza działań, stosowanie najnowocześniejszych metod zarządzania, szkolenia pracowników na najmodniejszych kursach, inwestycje w najnowsze osiągnięcia techniki, nie przynosiły zadowalających rezultatów [Hammer 1999, s. 9]. Analiza przedsiębiorstw doprowadziła do rozpoznania, że w organizacjach nadmiernie koncentrowano się na mocno rozdrobnionych pomiędzy pracowników zadaniach. Zakładano, że dopóki pracownicy solidnie, precyzyjnie i terminowo wykonują powierzone im zadanie, w konsekwencji zaowocuje to dobrym wynikiem dla całej organizacji. Paradoksalnie problemy zrodziły się w związku z wprowadzaniem różnorodnych ulepszeń i usprawnień powodujących pojawianie się takich zadań, których wykonanie faktycznie nie było potrzebne do osiągnięcia wymaganego rezultatu oraz z powodu opóźnień w przekazywaniu pracy od osoby wykonującej jedno

zadanie do osoby wykonującej następne zadanie. Ponadto 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]. Dodatkowo klient, dla którego satysfakcji 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. Niedostrzeganiu zachodzących w organizacji procesów sprzyjały tradycyjne, funkcjonalne struktury organizacyjne, w których zadania mierzono i ulepszano, natomiast zachodzących procesów po prostu nie brano pod uwagę.

Po zdiagnozowaniu przyczyn trudności dużych organizacji opartych na strukturach tradycyjnych, przystąpiono do „odnalezienia” procesów w życiu organizacyjnym, nazwania ich, a w konsekwencji – zarządzania nimi. Rozpoznanie i zrozumienie procesów nie jest proste, ponieważ przekraczają one granice zakreślone przez działy i hierarchie organizacyjne przedsiębiorstw. Wydaje się, że punktem zwrotnym, a więc takim, w którym można zacząć mówić o szansie odchodzenia od przestarzałych i nieefektywnych struktur w kierunku osiągnięcia dobrego stanu wyjściowego do tworzenia organizacji procesowej, jest moment, w którym każdy pracownik potrafi określić, kogo obsługuje i jakimi miarami ocenia swoją pracę. W ten sposób procesy są już zidentyfikowane, można je usprawniać, a co najważniejsze, przypisać do nich konkretnych pracowników, czyli stworzyć zręby zespołu procesowego. Kolejny etap, w drodze koncentrowania się przedsiębiorstwa na procesach, to uświadomienie wszystkich pracowników w zakresie istnienia procesów, ich znaczenia dla organizacji. Wzajemne relacje pomiędzy członkami zespołów mają być podobne do relacji: dostawca – odbiorca (tzw. koncepcja „klienta wewnętrznego”). Wymaga to zmian nie tylko w sferze organizacyjnej, ale przede wszystkim mentalnej pracowników [Niemczyk 2005, s. 109], tak by mogły pojawić się normy, wartości i zachowania sprzyjające wyzwaniu potencjału pracy zespołowej. Powstaje pytanie: jakie organizacje mają szanse na zorientowanie się na procesy, a jakie nie i dlaczego.

### **3. Organizacja tradycyjna *versus* procesowa – analiza norm, wartości i postaw**

Zespół jest kluczowym pojęciem w organizacjach skoncentrowanych na procesach – oznacza grupę ludzi nie tylko wspólnie wykonującą razem jakąś pracę, ale faktycznie utożsamiającą się z tym samym celem, prezentującą podobne podejście do pracy i odpowiedzialność za wyniki działania wobec samych siebie. Odpowiednio skonfigurowane zespoły pracują nad częścią lub całością procesu z tzw. właścicielem procesu na czele. Są one stałymi elementami organizacji procesowej [Grajewski 2007, s. 91]. Nieprawidłowe funkcjonowanie zespołu generuje straty i ma sze-

roki zasięg oddziaływania. Orientacja na procesy zmienia w organizacji prawie wszystko, co oznacza, że przestają obowiązywać dotychczasowe zasady, a więc i te wynikające z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Warto prześledzić, jakie postawy tworzą się w przedsiębiorstwach tradycyjnych, opartych zazwyczaj na strukturach funkcjonalnych, i w jakich miejscach oraz w jakim stopniu są one zbieżne lub odbiegają od sprzyjających organizacji procesowej. Opierając się na teorii procesu kształtowania kultury organizacyjnej E.H. Scheina, możemy wskazać pewne zasadnicze elementy organizacji, w odniesieniu do których powstają swoiste uzgodnienia, a wraz z nimi zachowania i postawy uczestników organizacji. Są to: misja organizacji, cele organizacyjne, funkcje przypadające członkom organizacji, podział pracy, podział uprawnień decyzyjnych, system zarządzania, system informacyjny, system kar i nagród, kryteria oceny rezultatów funkcjonowania organizacji, sposoby korygowania działalności organizacji [Schein 1986, s. 52].

Jak wspomniano, członkowie organizacji tradycyjnych nie są aktywnie włączani w tworzenie misji organizacji (o ile w ogóle jest ona określona) ani w realizację celu organizacji. W pracy ograniczają się do wykonywania „narzuconego” przez bezpośredniego przełożonego zadania. Pracownicy w pierwszej kolejności chcą zaspokoić wymagania kierownika. To on przydziela zadania, które należy wykonywać, trzymając się ściśle istniejących procedur, a następnie sprawdza, kontroluje, wystawia ocenę i ewentualnie karze bądź nagradza. Dobry pracownik to taki, który wykazuje się znajomością procedur oraz ich przestrzeganiem. Wysoka pozycja kierownika wynika ze swoistego elitaryzmu, zrodzonego przez istniejącą w organizacjach tradycyjnych hierarchię organizacyjną. Zatem przestrzeganie utrwalonych w organizacji procedur jest dla pracowników dominującym celem. Rodzi to patologię organizacyjną: poczucie odpowiedzialności przesuwana jest ze skutków na sposób działania, a zgodność działania z instrukcjami uważana jest za wystarczającą rękojmię sprawności [Sikorski 2000, s. 110]. Dodatkowo współistniejąca z wysokim stopniem scentralizowania i sformalizowania biurokracja powoduje depersonalizację relacji międzyludzkich [Zbiegień-Maciąg 2008, s. 54-55], spowodowaną sformalizowaną komunikacją i specyficzną nadrzędnością pieczętek i podpisów na dokumentach nad ludźmi i ich rzeczywistymi problemami, a także organizacją jako całością.

Opisana rzeczywistość organizacyjna rodzi tzw. postawy lokalne [Sikorski 2009, s. 175-179] – pracownicy koncentrują się na sprawach dotyczących jedynie ich fragmentu pracy, dystansując się od spraw pozostałych pracowników, dotyczących całej organizacji oraz problemów występujących w otoczeniu, jako zupełnie nieistotnych z ich punktu widzenia. Postawy takie doprowadzają do pojawiania się swoistego konserwatyzmu, nastawionego na stabilizację i utrwalanie istniejących norm, wartości i wzorów zachowań jako wartości samych w sobie – przeszłość staje się kierunkowskazem do działania w przyszłości, a osiągnięcie przewidywalno-

ści funkcjonowania organizacji jest dominującą wartością. Jakakolwiek zmiana nie jest zjawiskiem pożądanym.

Wprowadzenie w opisanych powyżej warunkach idei procesowej jest nie lada wyzwaniem – wydaje się, że na przeszkodzie stoi zestaw wszelkich możliwych oporów opisanych w literaturze z zakresu zarządzania zmianą. Jak wspomniano, o powodzeniu przedsięwzięcia decyduje w dużym stopniu uświadomienie wszystkich pracowników co do jego istoty. Współcześnie zakłada się, że pracownik może być partnerem i współtworzyć organizację. To założenie nabiera wagi w organizacjach o orientacji procesowej. Bez podmiotowego podejścia do ludzi nie ma ono szans zaistnienia.

W przekształceniu organizacji zgodnym z orientacją procesową następuje oczyszczanie organizacji ze zbędnych, rozdrobnionych czynności i eliminowanie 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 poprzez szybkość podejmowania decyzji powoduje konieczność autonomii poszczególnych pracowników i zespołów. Konsekwencją jest wymóg posiadania wyższych kwalifikacji członków zespołu oraz zupełnie inna rola i zadania, w porównaniu z tradycyjnym kierownikiem, przypadające 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 się ich 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, jedno warunkują inne.

Przede wszystkim w zespole procesowym powinna dominować świadomość: „my”, wylaniająca 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 zdecydowanie dominować nad tradycyjnymi. Dlatego też pierwszoplanową 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 miejsce 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, zażęgnuje 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].

#### **4. Zakończenie**

Wydaje się, że w sferze społecznej zmiana orientacji organizacji z zadań na procesy wiązać się będzie z występowaniem dysonansu poznawczego jej uczestników, ponieważ zakwestionowane zostają dotychczasowe, dobrze znane zasady, a nowych wzorców jeszcze nie ma. Mamy tu więc do czynienia ze stanem nazwanym przez Cz. Sikorskiego „kulturowym rozchwianiem”. Jediną drogą przezwyciężania tego swoistego kryzysu jest doprowadzenie z powrotem do stanu uporządkowania: należy wyjaśnić przyczyny zmiany, dbając jednocześnie o reinterpretację znaczeń niektórych dotychczasowych składników kultury organizacyjnej [Sikorski 2009, s. 123-129]. Obserwacja praktyki zarządzania dowodzi, że elementy kultury orga-

nizacyjnej wciąż nie są traktowane jako czynniki wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw [Cameron, Quinn 2003, s. 24], a jednocześnie można udowodnić, że kultura ma większy wpływ na organizację niż np. jej system techniczny [Warnecke 1999, s. 68-70].

W odniesieniu do poruszonego zagadnienia, ze względu na jego wielopłaszczyznowość i złożoność, można jedynie posługiwać się pewnym przybliżeniem potencjalnych problemów, mogących pojawić się podczas zmiany orientacji organizacji. Ich pokazanie jest konieczne, warunkuje bowiem zmiany sposobu myślenia o organizacji i pracujących w niej ludziach oraz o ich postawach. Bez uwzględnienia zmian w sferze kultury organizacyjnej proces ten nie ma szans powodzenia.

Przewiduje się, że w przyszłości fundamentem i siłą napędową przedsiębiorstw będzie właśnie praca odbywająca się w różnorodnych zespołach. Zakłada się bowiem, że źródłem sukcesu jest wiedza zbiorowości i synergia zróżnicowanych cech pracowników [Blanchard 2007, s. 142]. Wydaje się zatem, że dla organizacji opierających swe funkcjonowanie na pielęgnowaniu niezmienności nie będzie miejsca.

## Literatura

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Müller U.R., *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa*, Placet, Warszawa 2000.
- Niemczyk J., *Organizacja procesowa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej: filozofia, metody, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Sikorski Cz., *Wolność w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kluczbork–Łódź 2000.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London 1986.
- Warnecke H.-J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Watson T., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania. Zagadnienia kultury, chaosu i kontroli w pracy menedżera*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

## **SOCIO-CULTURAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF PROCESS ORIENTATION IN ORGANIZATIONS**

**Summary:** The article attempts to identify the problems connected with the implementation processes in the organization, coming from organizational culture. As a starting point the traditional enterprise with a functional structure is taken. Then synthetically the causes of the appearance of the organization based on processes are described. In the next part there are also recognized attitudes that formed in the organization based on traditional hierarchical structures. At the end an ideal attitude of employee and managers for the process-oriented organization is described. The article is based on an analysis of literature in the field of organizational culture, processes organization and management of change.