

Człowiek i zmiana w organizacji procesowej. Problemy angażowania się pracowników w doskonalenie procesów

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-3920-2016

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: stanislaw.nowosielski@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-4082-949X

Cytuj jako: Brajer-Marczak, R. i Nowosielski, S. (2024). Człowiek i zmiana w organizacji procesowej. Problemy angażowania się pracowników w doskonalenie procesów. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 58-72). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Doskonaleniu procesów biznesowych towarzyszy wprowadzanie wielu zmian o różnym charakterze. Zdolność do zmian jest moderowana przez wiele czynników dotyczących zasobów finansowych, informacyjnych i technicznych. Jednak w dużej mierze jest ona determinowana czynnikami „miękkimi”, związanymi z cechami i zachowaniami ludzi na różnych stanowiskach. Celem rozdziału jest określenie zakresu angażowania się pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, a także wskazanie czynników stymulujących i hamujących to zaangażowanie. Na podstawie wyników studiów literaturowych i własnych badań empirycznych stwierdzono, że ważna jest analiza aktywności całego układu powiązanych w organizacji procesowej stanowisk i ról, począwszy od dyrektora, odpowiedzialnego za procesy, poprzez właściciela procesu, analityków, inżynierów procesu itp., a skończywszy na pracownikach, angażujących się w doskonalenie procesów. Budowanie zaangażowania pracowników do doskonalenia procesów, to ciąg powiązanych ze sobą zadań, na różnych szczeblach zarządzania organizacją.

Słowa kluczowe: organizacja procesowa, zmiany w organizacji procesowej, doskonalenie procesów biznesowych, ludzie w organizacji procesowej, zaangażowanie pracowników, czynniki stymulujące i hamujące zaangażowanie

JEL Classification: L22, M12

1. Wprowadzenie

Współcześnie każda organizacja jest miejscem nieustannego (ciągłego) wprowadzania zmian, w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu¹. O aktywności w tym zakresie decyduje zdolność do wprowadzania zmian w organizacji jako siła sprawcza elastyczności, warunkująca jej funkcjonowanie w przyszłości. Zdolność ta – zdaniem Osbert-Pociechy – jest postrzegana jako specyficzny zasób organizacji, który musi być skonfigurowany w określonych warunkach ze szczególnie dużym udziałem/zaangażowaniem ludzi. To właśnie ludzie, przejawiając swoją dychotomiczną naturę, są w organizacji niewyczerpanym źródłem kreatywności, a jednocześnie źródłem niechęci/oporu wobec zmiany (Osbert-Pociecha, 2011, s. 11). Nie zapominając o tym, że zdolność do zmian jest moderowana także przez tzw. czynniki twarde (zasoby finansowe, informacyjne, techniczne), jest ona w głównej mierze determinowana czynnikami „miękkimi”, związanymi z otwartością ludzi (pracujących w organizacji) na nowe idee, z ich kreatywnością, chęcią uczenia się, skłonnością do podejmowania ryzyka (Osbert-Pociecha, 2011, s. 73). Taka osobowa zdolność do zmian jest, co do swej struktury, nieco odmienna, gdy mamy do czynienia jedynie ze zmianami doskonalącymi istniejące rozwiązania lub gdy wprowadzane są do organizacji zmiany radykalne. Organizacji procesowej towarzyszą zmiany jednego i drugiego typu². Inne są jednak wymagania i oczekiwania wobec ludzi (szczególnie pracowników liniowych), w zakresie angażowania się w proces wprowadzania zmian w jednym i drugim przypadku, także w zależności od spełnianych funkcji i przypisanych im zadań. Zróznicowany, w zależności od rodzaju prowadzonej działalności i kultury procesowej, jest też zakres angażowania się samych pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, a także czynniki stymulujące i hamujące to zaangażowanie. Ich określeniu, w oparciu o studia literatury przedmiotu, jak i badania empiryczne, służy niniejszy rozdział.

2. Organizacja procesowa jako miejsce wprowadzania zmian

Orientacja procesowa i zbudowana na jej podstawie organizacja stawia procesy gospodarcze i klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) oraz spełnienie ich potrzeb, w centrum zainteresowania zarządzających i pracowników, uzupełniając w ten sposób statyczne spojrzenie na organizację spojrzeniem dynamicznym. Osbert-Pociecha, rozpatrując struktury zorientowane procesowo, stwierdza, że „dają one większe szanse zidentyfikowania, uświadomienia sobie potrzeby i pilności zmiany. Zorientowane na klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), są w stanie odpowiednio szybko odebrać

¹ Jeśli organizacja chce osiągać swoje cele, musi podejmować zmiany, które są „ceną”, jaką trzeba zapłacić za możliwość utrzymania się w biznesie w warunkach dynamicznego i nieprzewidywalnego otoczenia (Osbert-Pociecha, 2011).

² W organizacji procesowej dwa zadania mają charakter elementarny: optymalna realizacja istniejących procesów oraz stały ich rozwój.

sygnały, zareagować na impulsy dotyczące niezadowolenia klienta, jego nowych potrzeb itp.” (2009, s. 419). Sprzyja to wzrostowi elastyczności i podatności na zmiany całej organizacji i jego części składowych. Zakładając ciągłe doskonalenie nie tylko pojedynczych procesów, ale także ich całej architektury, preferuje myślenie całościowe (systemowe), a nie fragmentaryczne (lokalne). Zainteresowanie się procesami biznesowymi tworzy warunki do ciągłego wprowadzania w nich zmian, szczególnie wtedy, gdy zachodzi konieczność adaptacji organizacji do zmieniających się wymagań i warunków funkcjonowania. Już samo wprowadzenie koncepcji zarządzania procesami (ale także innych koncepcji zarządzania), jest klasycznym projektem zmiany, który wpływa na całą organizację, na wszystkich poziomach i w każdym obszarze. Organizacja staje się procesowa, a korzyści z tego płynące to przede wszystkim całościowy ogląd przedsiębiorstwa i konsekwentne ukierunkowanie na potrzeby klienta. Chodzi przy tym nie tylko o klientów zewnętrznych danej organizacji, lecz także o klientów wewnętrznych (komórki organizacyjne, działy i wydziały), mających swoich dostawców wewnątrz tej organizacji (inne komórki). Orientacja na klienta umożliwia rozpoznanie ich oczekiwań (potrzeb) i doskonalenie procesów pod te oczekiwania. Uważa się przy tym, że właśnie wewnątrz organizacji, na granicy (zbiegu, styku) różnych działów i wydziałów, pozostających w relacji dostawca–klient, w miejscach „przecięcia procesów”, zgromadzony jest największy potencjał ich doskonalenia. Zarządzanie procesami w takiej organizacji pozwala „panować” nad całym przebiegiem procesów, optymalnie je kształtować i przez to dopasowywać przedsiębiorstwo do zmieniających się potrzeb klientów i warunków funkcjonowania. Ważne jest przy tym, że organizacja procesowa jest zainteresowana wszystkimi rodzajami procesów przebiegającymi wewnątrz (między różnymi komórkami organizacyjnymi) i na zewnątrz przedsiębiorstwa (z klientami, dostawcami i pozostałymi grupami interesów). Nie jest to tylko wybiórcze interesowanie się określonym procesem (zarządzanie nim i doskonalenie), ale całą architekturą procesów, gdyż w rzeczywistości procesy biznesowe (zarządcze i wytwórcze) są wzajemnie powiązane i zmiana w jednych z nich wymaga zmian w innych procesach.

3. Ludzie i ich role w organizacji procesowej

Zainteresowanie się procesami, zarządzanie nimi i wprowadzanie w nich zmian (ich doskonalenie czy też gruntowna zamiana na inne) oznaczają w pierwszej kolejności transformacje ról ludzi pracujących w organizacji i ich motywowanie do współpracy zorientowanej na procesy. W każdej organizacji (przedsiębiorstwie czy instytucji) człowiek występuje w różnych rolach i wykonuje określone zadania, w ramach określonych funkcji, zależnie od wielkości i specyfiki działalności przedsiębiorstwa. W małych (niekiedy również w średnich) organizacjach działania związane z procesami, leżą w gestii formalnych właścicieli tych organizacji (przedsiębiorstw), a ich doskonalenie odbywa się najczęściej sporadycznie, z udziałem pracowników lub doradców

zewnątrznych, co oczywiście nie jest regułą. W dużych, ale też i w średnich organizacjach zorientowanych na procesy, zarządzanie procesami i doskonalenie procesów mają z reguły charakter ciągły i systematyczny. Jednym z koniecznych warunków skutecznego zarządzania procesami i ich doskonalenia jest powołanie kierownika (dyrektora) procesów (*Chief Process Officer* – CPO). Znajduje się on na szczycie struktury ról zarządzania procesami: jest członkiem kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania i odpowiada za zrównoważoną orientację (architekturę) procesową w firmie, m.in. projektując zmiany. Szczebel niżej jest właściciel procesu (*Process Owner*), który zarządza konkretnym procesem, przebiegającym z reguły przez wiele obszarów funkcjonalnych (*end to end*), mając na uwadze długoterminowe cele i interakcje w całym systemie z innymi procesami. Ma on szczególne miejsce, w zakresie zarządzania procesem i jego doskonaleniem, zwłaszcza w tworzeniu międzywydziałowych zespołów odpowiedzialnych za doskonalenie i „tworzenie wartości” w całym procesie. Właściciel procesu precyzuje cele i wyjaśnia zainteresowanym swoje oczekiwania dotyczące nadzorowanego procesu, ale potrzebuje wsparcia kierownictwa firmy i menedżerów procesu. W ścisłej współpracy z właścicielem procesu pozostają podlegający mu menedżerowie procesu (*Process Managers*). Odpowiadają operacyjnie za część, fragment całego procesu, np. przebiegającego w określonym obszarze funkcjonalnym czy komórce organizacyjnej³. Do pomocy im przewidziani są analitycy (konsultanci) procesu, zajmujący się szczegółowym rozpoznawaniem i ocenianiem procesu, z punktu widzenia postawionych celów oraz tzw. optymalizatorzy, podpowiadający i projektujący sposoby wprowadzania zmian w procesach. Wykonywaniem określonych zadań związanych z realizacją procesu, a także z ich doskonaleniem zajmują się pracownicy liniowi, pod nadzorem menedżera procesu. Procesom zostają zatem przypisane konkretne osoby oraz związane z nimi role, funkcje i zadania (Józwiak, 2018; *Rollen im Prozessmanagement*, b.d.). W ten sposób zapewniona jest odpowiedzialność za wszystkie działania w przedsiębiorstwie, a jednocześnie wyrażana jest troska o ponadfunkcyjny przegląd i doskonalenie procesów przebiegających przez wiele komórek przedsiębiorstwa. Jednocześnie trzeba pamiętać, że w organizacji procesowej, w celu poczynienia zmian w procesach, wprowadza się projekty, do których angażuje się pracowników obsługujących procesy. Kierownicy projektów i procesów odgrywają zatem kluczowe role w zarządzaniu zmianą.

Jak zatem widać, w dużej (a niekiedy nawet w średniej) organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji) w doskonalenie procesów musi być zaangażowanych wiele podmiotów, począwszy od najwyższego szczebla kierowniczego zarządzania, poprzez średnie szczeble, aż do pojedynczego pracownika, aby kończyło się ono sukcesem. Takiej organizacji pracy nad procesami przyświeca idea, że każda zmiana (proste doskonalenie i optymalizacja) procesów to przede wszystkim „zmiana ludzi” i zmotywowanie ich

³ Przyjmujemy, że w większości przedsiębiorstw występuje układ funkcjonalno-procesowy, co jest zgodne z praktyką. Istotną kwestią, z którą muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa, jest również określenie, kto w strukturze organizacyjnej powinien odgrywać rolę właściciela procesu.

do współpracy procesowej. Ta współpraca jest potrzebna zarówno w trakcie wdrażania elementów organizacji procesowej (zarządzania procesowego, w tym metod i narzędzi), jak i w trakcie doskonalenia procesów, które jest permanentną pracą projektową.

4. Zmiany w organizacji procesowej

Wprowadzaniu zmian w organizacji, także procesowej, towarzyszą różne trudności. Zawsze można się ich spodziewać ze strony ludzi zatrudnionych w organizacji na stanowiskach zarówno kierowniczych, jak i pracowniczych. Ludzie generalnie nie lubią zmian. Przekonywanie pracowników do nowych rozwiązań i do świadomego ich wprowadzania wymaga konsekwentnego stosowania narzędzi z obszaru zarządzania zmianą, połączonych z odpowiednio skonstruowanym systemem motywacyjnym. Pracownicy mogą czuć się zagrożeni, nie tylko utratą pracy. W takiej sytuacji zasadnicze znaczenie będą miały umiejętne wyjaśnienie istoty i konieczności zmiany przez zarządzających organizacją oraz korzyści, jakie przyniesie pracownikom planowana zmiana. Postępując w ten sposób, uniknie się spadku zainteresowania zmianami i utraty zaangażowania w proces doskonalenia organizacji. Ważne jest, aby zmiany wprowadzać w momencie, w którym są one szansą, a nie koniecznością, co nie jest łatwym zadaniem. Doskonalenie funkcjonowania modelu operacyjnego wymaga zatem odwagi od decydentów.

W warunkach dynamicznego otoczenia oraz wciąż rosnącej konkurencji, utrzymanie się na rynku wymaga zdolności wprowadzania w organizacji nieustających zmian, o różnym charakterze (prostych usprawnień czy radykalnych innowacji). Wymaganie takich zdolności jest obecne w wielu współczesnych koncepcjach i metodach zarządzania, zorientowanych na procesy. Najogólniej można je podzielić na ewolucyjne i rewolucyjne. Do koncepcji ewolucyjnych należą m.in. koncepcje TQM oraz *Lean Management*, które zajmują się stopniowym wprowadzaniem zmian (doskonaleniem stanu obecnego), opierając się na cyklu ciągłego doskonalenia PDCA. Korzystają one z takich m.in. narzędzi, jak Six Sigma, mapowanie i standaryzacja procesów, gniazdowa struktura procesu, *Kanban*, *Kaizen*, 5S. Z kolei wśród rewolucyjnych koncepcji wprowadzania zmian w procesach szczególne miejsce zajmuje koncepcja BPR (*Business Processes Reengineering*, reengineering procesów biznesowych) oraz takie m.in. narzędzia, jak benchmarking, schematy organizacyjne, analiza przepływu pracy, testy porównawcze, opisy stanowisk, mapowanie procesów biznesowych. Ta koncepcja jest zorientowana na istotne przekształcanie dotychczasowych rozwiązań, poprzez głębokie przeprojektowanie, jak i zastąpienie nieefektywnych procesów, w zależności od potrzeb. Nieco inny jest też w tych dwóch skrajnych koncepcjach (ewolucyjnej i rewolucyjnej) udział pracowników organizacji w procesie wprowadzania zmian oraz ich stosunek do zasadności wprowadzania zmian. Punktem wyjścia ewolucyjnej zmiany w istniejącej organizacji jest stan obecny lub analiza zachodzą-

cych procesów. Na podstawie tej analizy procesy nie są całkowicie przebudowywane, ale doskonalone (optymalizowane)⁴ z udziałem (zaangażowaniem) pracowników organizacji. Natomiast w przypadku strategii rewolucyjnej zmiany w organizacji mają charakter radykalny, są planowane i wdrażane w sposób nieciągły i w większości bez zaangażowania zainteresowanych pracowników (Osterloh i Frost, 2006, s. 234). Nie oznacza to lekceważenia roli pracowników w tym sposobie wprowadzania zmian, szczególnie oceny ich skutków w fazie eksploatacji.

5. Istota, cele i problemy doskonalenia procesów

Zanim zajmiemy się przyczynami (braku) zainteresowania doskonaleniem procesów w organizacjach, warto przyjrzeć się różnym interpretacjom tego pojęcia. Doskonalenie procesów biznesowych to ustrukturyzowane podejście do poprawy wyników procesów, które koncentruje się na zdyscyplinowanym projektowaniu i starannym wykonaniu (Hammer, 2006). Jest to złożony, oparty na współpracy proces, który składa się z zestawu skoordynowanych, skontekstualizowanych procesów zarządzania wiedzą (Seethamraju i Marjanovic, 2009), a według Davenporta (1993) – to przyrostowe, oddolne ulepszanie istniejących procesów. Ten krótki przegląd definicji ukazuje różne aspekty doskonalenia procesów, z bardziej czy mniej jasnym określeniem jego celu. Doskonalenie procesów stało się sposobem na rozwój organizacji, wspomaga też skuteczne realizowanie celów biznesowych (Lepmets i Ras, 2011). W szczególności badania wskazują, że doskonalenie procesów znacznie zwiększa efektywność i wpływa na redukcję kosztów (Trkman, 2010; Van der Aalst i in., 2013). Pozwala też na adaptację organizacji do zmieniających się warunków. Jednocześnie w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na słabości doskonalenia procesów. Okazuje się, że 50–70% inicjatyw dotyczących doskonalenia procesów nie osiąga swoich celów (Abdolvand i in., 2008). Ponad 70% projektów doskonalących procesy kończy się niepowodzeniem z powodu słabego zrozumienia kompetencji, ról i odpowiedzialności pracowników (Korsaa i in., 2012), a wiele problemów w tym obszarze ma związek z niewystarczającym zaangażowaniem pracowników (Radnor i Bucci, 2008). Niewspółmierne do oczekiwań zaangażowanie pracowników w procesy doskonalenia może mieć różne przyczyny, a część z nich leży po stronie zastosowanych narzędzi.

⁴ W literaturze i w praktyce używa się zamiennie pojęć „doskonalenie” i „optymalizacja” procesów, co nie jest do końca uprawnione. O ile doskonalenie, rozumiane też jako usprawnienie, może być jednokryterialne (np. skrócenie czasu trwania procesu), o tyle optymalizacja procesu wymaga stosowania co najmniej dwóch kryteriów (np. czas trwania i jednocześnie koszt wykonania procesu). W praktyce dominuje podejmowanie działań doskonalących opartych na zasadzie *trade off* („coś za coś”, np. skracanie czasu trwania i jednocześnie podwyższanie kosztu wykonania procesu). Jest też możliwe postępowanie według zasady *trade up* („i to, i to”, np. skracanie czasu trwania i jednocześnie obniżanie kosztu wykonania procesu). Zdaniem Osbert-Pociechy (2008) przechodzenie od zasady *trade off* do *trade up*, jako wyraz elastyczności organizacji, jest sposobem na efektywność organizacji.

6. Narzędzia doskonalenia procesów i formy organizacji pracy a zaangażowanie pracowników

Z obserwacji praktyki wynika, że wykorzystanie każdego z narzędzi zarządzania, oprócz korzyści, generuje problemy obniżające aktywność stosujących je pracowników. I tak dla przykładu metoda Six Sigma, oprócz poprawy jakości i obniżenia kosztów, może wzmocnić morale i motywację pracowników, zapewniając, że pracownicy będą pracowali nad wspólnym celem, jakim jest ciągle doskonalenie. Może też być pomocna w stworzeniu kultury ciągłego doskonalenia w organizacji. Istnieje jednak pewne ryzyko związane z tą metodą, a dotyczące angażowania się pracowników. Po pierwsze, metoda Six Sigma jest bardzo zasobochłonna, pod względem zarówno finansowym, jak i czasu pracowników. Angażując zbyt wiele czasu, nie pozwala pracownikom na wykonywanie innych zadań, związanych z przydzielonym stanowiskiem pracy. Ponadto utrzymanie wysokiego zainteresowania tą metodą w perspektywie długoterminowej może być trudne, jeśli kierownictwo firmy nie będzie wykazywało ciągłego zaangażowania i zaniedba inwestowanie w eksploatację tej metody. Wreszcie, istnieje także ryzyko, że pracownicy przeniosą akcenty swojego zaangażowania i zbyt skupią się na osiągnięciu wyników Six Sigma, tracąc z oczu ogólne (inne) cele firmy⁵.

Podobnie jest z innymi metodami doskonalenia. Jak sygnalizuje się w fachowych czasopismach, wdrażaniu jednej z najpowszechniej stosowanej metody *Kaizen* towarzyszą problemy małego zainteresowania jej stosowaniem. Mimo iż kultura ciągłego doskonalenia przynosi ogromne korzyści dla firmy i dla samych pracowników (m.in. możliwość poprawy warunków na stanowisku pracy), nie wystarcza to do aktywnego ich angażowania się w doskonalenie procesów. Wynika to z dotychczasowej kultury przedsiębiorstw, która niejednokrotnie, będąc kulturą ukrywania problemów, demotywuje pracowników do aktywności i wyróżniania się. W rezultacie w części przedsiębiorstw prowadzi do upadku zainteresowania metodą *Kaizen* i zaprzestania stosowania narzędzi *Lean* wspierających ciągle doskonalenie. Zalecana jest tu cierpliwość, gdyż do wykształcenia w przedsiębiorstwie otwartości na zmiany i nowej, stabilnej kultury organizacyjnej, potrzebny jest dłuższy czas⁶. Podobnie zalecana współpraca w miejscu pracy (praca zespołowa obejmująca burzę mózgow, dzielenie się zasobami i wiedzą oraz tworzenie produktu końcowego lub wyniku) oferuje korzyści, w odniesieniu do doskonalenia procesów, ale jednocześnie wiąże się z pewnym ryzykiem zmniejszania się zainteresowania pracą zespołową. Współpraca w ramach doskonalenia procesów, także w ramach projektów, może sprzyjać poczuciu wspólnoty i wspólnej odpowiedzialności, co może pomóc w budowaniu bliższych relacji między pracownikami. Jednak współpraca może również prowadzić do nieporozu-

⁵ Takie i inne konsekwencje opisano w: (Wendi, b.d.).

⁶ O kulturowych warunkach zastosowania japońskich koncepcji pisze Krasiński (2014). Zob. także (Lean Center, b.d.).

mień i opóźnień w wykonywaniu zadań. Ponadto, podczas pracy w grupie, niektórzy pracownicy, przyjmując postawę dominującą, sprawiają, że inni czują się pominięci lub niezrozumiani. Praca grupowa może prowadzić do rozproszenia uwagi i dezorganizacji, ale może również skutkować myśleniem grupowym⁷, w którym grupa pracowników nie może myśleć krytycznie i niezależnie.

W końcu należy też zauważyć psychologiczne opory przed angażowaniem się w proces zmian. Otóż ostatnie zmiany w otoczeniu gospodarczym i politycznym wywołane pandemią COVID-19 i trwającą wojną w Ukrainie, przejawiające się we wzrastającej inflacji czy „rwaniu” łańcuchów dostaw, jeszcze mocniej wywierają presję na wprowadzanie zmian w procesach biznesowych, niekoniecznie jednak sprzyjają większemu zaangażowaniu się w proces ich doskonalenia. Warto zatem przyjrzeć się dokładniej przyczynom tego stanu rzeczy.

7. Istota angażowania się pracowników w doskonalenie procesów

Analizując różne aspekty, najpierw trzeba zwrócić uwagę na samo pojęcie „angażowania pracowników w doskonalenie procesów”. Można je najogólniej zdefiniować jako filozofię zarządzania i przywództwa ukierunkowaną na wydobywanie aktywności ludzi w zakresie ciągłego doskonalenia procesów, powiązanego z sukcesami w ich miejscu pracy (Heathfield, 2014). Ma ono związek z poglądem, który w obszarze zarządzania zaczął być propagowany pod koniec XX w., sugerującym, że uzyskanie wysokiej efektywności funkcjonowania organizacji wymaga dzielenia się z pracownikami odpowiedzialnością i autonomią, zachęcania ich do samodzielnego rozwiązywania problemów, rozwijania kreatywnego myślenia oraz uczestnictwa w procesie ciągłego doskonalenia (Smythe, 2009). Wśród przyczyn takiego myślenia wskazuje się zmiany na rynku pracy (wzrost kwalifikacji i umiejętności pracowników), rozwój wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi (wzrost efektywności systemów komunikowania się, rozwój systemów motywacji i oceny pracowniczej), implementację nowych praktyk kierowniczych (ograniczenie kontroli stanowiskowej, kolektywne podejmowanie decyzji, grupową organizację pracy, zwiększenie odpowiedzialności pracowników za efekty firmy), a także adaptację japońskich narzędzi doskonalenia organizacji (koncepty *Lean Management*, TQM, metoda 5S, koła jakości, TPM, JiT, *Kanban*, *Kaizen*) (Aluchna i Płoszajski, 2008, s. 10; Gajdzik, 2012). Ważne stały się dzisiaj zdolności pracowników do wprowadzania innowacyjnych zmian w procesach (Rosemann i vom Brocke, 2015). Wprowadzanie udoskonaleń w procesach wymaga często od pracowników zmiany postaw, wartości i zachowań, a także gotowości do podej-

⁷ Myślenie grupowe występuje wtedy, gdy grupa bardziej ceni spójność i jednomyślność niż podejmowanie właściwej decyzji. W sytuacjach charakteryzujących się myśleniem grupowym jednostki mogą autocenzurować krytykę decyzji grupy, a liderzy grup mogą tłumić odmienne informacje. Zob. (Greelane, 2020).

mowania działań doskonalących i dużej kreatywności. Z tego też powodu wykonawcy procesów nie mogą być traktowani wyłącznie jako bierni wykonawcy czynności w procesie, ale także, zgodnie z zasobową teorią przedsiębiorstw, jako aktywna organizacja.

Pracownicy jako kluczowy kapitał współczesnych organizacji są nośnikami kreatywności i stanowią krytyczny czynnik doskonalenia procesów biznesowych. Przyjmuje się, że w celu osiągnięcia poprawy wyników procesów biznesowych oraz skutecznego wdrożenia projektów doskonalenia konieczne jest osiągnięcie optymalnego zaangażowania pracowników. Niezależnie od trudności w ustaleniu samej definicji takiego poziomu, określenie optymalnego poziomu zaangażowania, w konkretnej sytuacji, nie jest jednak łatwym zadaniem. Wiadomo na pewno, że to właśnie pracownicy muszą obserwować i przyswajać cele i znaczenie doskonalenia procesów, a także przyjmować i wdrażać nowe podejścia w ich organizowaniu i realizowaniu (Bakotic i Krnic, 2017). W związku z tym mogą odczuwać lęk, strach, obawy czy pewien dyskomfort. Dotychczas pracowali w określony sposób, nabyli wprawę i niektóre zadania realizowali rutynowo. Wraz ze zmianami w realizacji procesów muszą dostosować się do nowej sytuacji, ponadto aktywnie angażować się w zachodzące zmiany, tym bardziej że nie są to działania jednorazowe, ale ciągły proces. Z tego powodu pracownicy powinni wiedzieć, jak doskonalenie procesu wpłynie na ich dotychczasową pracę, co się zmieni, a co „zyskają”. Ważne jest zatem uświadomienie pracownikom, że doskonalenie procesów nie tylko sprzyja osiąganiu celów przez organizację, lecz także służy rozwojowi samych pracowników (Leyer i in., 2018).

8. Zaangażowanie pracownika w doskonalenie procesów w świetle studiów literaturowych i badań empirycznych

W literaturze przedmiotu istnieje wiele interpretacji odnoszących się do pojęcia zaangażowania pracowników. Ich mnogość wynika w dużej mierze z chęci pełniejszego zrozumienia mechanizmu wyjaśniającego istotę pojęcia. Nie ułatwia to jednak jednolitego traktowania tego terminu w badaniach empirycznych. Zaangażowanie pracowników można zdefiniować jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę (Juchnowicz, 2012). W trójskładowym modelu Meyera i Allena (1991), wskazuje się trzy niezależne składniki zaangażowania: zaangażowanie afektywne, zaangażowanie trwania i zaangażowanie normatywne. W literaturze anglojęzycznej często spotykane określenia to: *employee engagement*, *job involvement*, *commitment to organisation*. Są to empirycznie odrębne kategorie, odzwierciedlające różne aspekty przywiązania do pracy. W odniesieniu do zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych pojęcie to ma najściślejszy związek z konstruktem *work engagement*, które jest tłumaczone na język polski jako zaangażowanie w miejscu pracy lub zaangażowanie pracownicze.

Jak twierdzi Lisiecka (2013, s. 106), duże zaangażowanie w doskonalenie procesów skłania do tego, aby działać inaczej, w odmienny sposób, opierać się na unikatowych kompetencjach, wykazywać zdolności zastosowania nowej wiedzy, nowych zdolności i umiejętności w obsłudze nowych wymagań i życzeń klientów. Jednocześnie, jak się wydaje, 100-procentowy udział pracowników w pracach związanych z doskonaleniem procesów jest założeniem iluzorycznym, a 70–80-procentowy udział należy uznać za sukces (Nowosielski, 2014). Trzeba mieć bowiem na uwadze, że im więcej ulepszeń jest wprowadzanych w procesach, tym trudniej znajdować problemy i wydobywać zaangażowanie pracowników. Ponadto, oprócz typowych problemów, związanych np. z „wypaleniem” czy znużeniem ciągłym poszukiwaniem możliwości zmian, dochodzą nowe, związane z brakiem czasu, brakiem wiedzy o etapach realizacji procesu w innych działach, wydziałach itp. i często brakiem możliwości współpracy. Ponadto nie we wszystkich organizacjach system doskonalenia procesów jest właściwie zorganizowany i koordynowany, co może zniechęcać pracowników do angażowania się w usprawnianie. Są zatem granice aktywności pracowników w zakresie doskonalenia procesów, które, jak zauważa Nowosielski (2014), są określane przez analityczny i kreatywny potencjał pracowników, w powiązaniu z ich gotowością do działania. W doskonaleniu procesów trzeba też uwzględnić to, że pracownicy odgrywają w organizacji różne role, są przypisani do wielu procesów (Bugdol, 2018, s. 75). Może to powodować naturalne ich zmęczenie, tym bardziej że jednocześnie nie ubywa pracy na ich podstawowym stanowisku. Wszystko to powoduje, że istotne staje się rozpoznawanie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów.

W literaturze przedmiotu istnieje niedosyt wyników badań na temat budowania i utrzymywania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. Urbaniak (2010, s. 45) stwierdza, że organizacje, które kładą duży nacisk na proces zarządzania kadrami, a zwłaszcza na podnoszenie kwalifikacji personelu, inwestując w jego rozwój, osiągają większe zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów, skutecznie wpływając na ich postawy w zakresie identyfikowania i rozwiązywania problemów i zgłaszania inicjatyw doskonalących. Blikle (2017, s. 388) natomiast uważa, że inicjatywom doskonalenia procesów biznesowych sprzyjają okoliczności, w których:

- pracownicy mają poczucie, że firma stanowi dla nich przyjazne środowisko pracy, w którym panują zasady partnerstwa, współpracy, zaufania i otwartości,
- wszyscy pracownicy są włączani w proces ciągłego doskonalenia, ich aktywność w tym zakresie, choć formalnie objęta jest zakresem obowiązków służbowych, wynika przede wszystkim z wewnętrznego poczucia obowiązku wobec klientów i firmy,
- wszyscy pracownicy dysponują odpowiednią wiedzą i umiejętnościami ciągłego doskonalenia procesów,
- pracownikom proponuje się ustawiczne szkolenia w zakresie „doskonalenia dróg doskonalenia”.

Jak z tego widać, zaangażowanie w doskonalenie procesów kształtuje się pod wpływem wielu czynników, które mogą wzajemnie na siebie wpływać, a pomiędzy nimi zachodzą związki przyczynowo-skutkowe (Brajer-Marczak, 2021). Doskonalenie procesów biznesowych nie ma przy tym stałego charakteru, raczej postrzegać je trzeba dynamicznie, mając na uwadze wzajemne oddziaływanie różnych czynników w danym czasie.

9. Czynniki stymulujące i destymulujące zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów

Przywołane wyniki studiów literaturowych i badań empirycznych wykazały, że do najważniejszych czynników stymulujących zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych należą:

- możliwość podejmowania czynności związanych z doskonaleniem procesów w godzinach pracy,
- umieszczenie zadań z tym związanych w zakresie codziennych obowiązków pracowników,
- występowanie wśród pracowników dużej automotywacji do podejmowania działań doskonalących procesy, także poprzez właściwy dobór narzędzi doskonalenia,
- przyznawanie pracownikom identyfikującym potrzebę wprowadzania zmian i wdrażającym udoskonalenia w procesach dużej samodzielności w działaniu, także w możliwości wyboru zespołu doskonalącego,
- umiejętność przypominania o konieczności i potrzebie wprowadzania zmian w procesach.

Natomiast do głównych czynników, które określić można jako niesprzyjające zaangażowaniu w doskonalenie procesów, należą:

- zbyt duża ilość zadań koniecznych do wykonania w ciągu dnia pracy,
- brak czasu na podejmowanie działań doskonalących procesy,
- brak wiedzy na temat możliwości, jakie daje doskonalenie procesów, w tym korzyści, jakie mogą odnieść pracownicy,
- niechęć bezpośrednich przełożonych do wprowadzania zmian w procesach,
- słaba kreatywność pracowników.

Praktyki budowania zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych wskazują, że istotne znaczenie mają w tym zakresie cykliczne programy doskonalenia organizacji, w które wpisują się projekty doskonalenia procesów. W ich ramach zachodzi sukcesywne zwiększanie świadomości procesowej oraz zrozumienia potrzeb doskonalenia procesów biznesowych i wydobywanie chęci zgłaszania propozycji udoskonalień i ich wprowadzania. Łączy się z tym także wzrost poczucia sprawczości działania wśród pracowników. Nie bez znaczenia jest dopasowanie systemu nagra-

dziania pracowników (materialne i niematerialne motywatory) w myśl zasady, że pracownik, angażując się w doskonalenie procesów, „odwdzięcza się” niejako firmie proporcjonalnie do otrzymanych nagród czy wsparcia (Juchnowicz, 2012). Innym istotnym czynnikiem jest zaangażowanie kadry zarządzającej, widoczne w podejmowanych przez nią działaniach. Przyjmowane postawy i działania kadry kierowniczej dają informację o pożądanych wzorach zachowań i mogą być przykładem, za którym mogą podążać pracownicy na niższych szczeblach zarządzania. Można je też traktować jak swego rodzaju „papierek lakmusowy” stwierdzający istotność doskonalenia procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Również relacje w firmie oparte na zaufaniu mogą odgrywać istotną rolę w przedstawianym obszarze. Zaufanie, jakim przełożeni darzą wykonawców procesów, przekłada się na przyzwolenie do podejmowania przez nich oddolnych inicjatyw. Jednocześnie zaufanie pracowników do kadry zarządzającej rezonuje przyjmowaniem przez nich większej ilości zadań i odpowiedzialności, które wynikają z podejmowania działań doskonalących procesy. Ostatni z istotnych czynników, zaobserwowany w wyniku przeprowadzonych badań własnych, dotyczy systematycznego mierzenia wyników procesów i przedstawiania ich w zrozumiałej postaci wykonawcom procesów. Jak zauważono, nie wystarczy jednak samo monitorowanie realizacji procesów. Ważne jest przede wszystkim to, czy uzyskiwane wyniki są ewidencjonowane (zapisywane), a następnie w czytelnej postaci analizowane z osobami, które uczestniczą w ich realizacji. Spotkania informacyjne powinny się odbywać z określoną częstotliwością, ich przebieg wspomagać powinny różne narzędzia wypracowane w ramach zarządzania wizualnego (Brajer-Marczak, 2021, s. 208).

10. Zakończenie

Doskonalenie procesów w organizacji zorientowanej na procesy to (z reguły) ciągłe wprowadzanie w nich zmian, w celu dostosowania do zmieniających się wymagań klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz warunków funkcjonowania organizacji. W te działania w organizacji zorientowanej na procesy zaangażowani są (mogą i powinni być) ludzie występujący w różnych rolach, począwszy od kierownika (dyrektora) procesów, właściciela procesu, inżyniera procesu, a skończywszy na szeregowych pracownikach, zajmujących się na co dzień realizacją procesu. O ile obecnie jest już wiele opracowań dotyczących angażowania się pracowników liniowych w proces doskonalenia procesów, o tyle brakuje – jak wynika z przeglądu literatury – opracowań analizujących zaangażowanie wszystkich innych uczestników doskonalenia procesów, szczególnie tych powołanych do tego w dużej organizacji procesowej. Nie można bowiem wybiórczo analizować jednego z ogniw doskonalenia procesu, bardzo ważnego, ale nie jedyne, jakim są pracownicy liniowi. Nie wystarczy też badać wyłącznie aktywności kadry kierowniczej, ogólnie traktowanej. Ważna jest analiza aktywności całego układu powiązanych w organizacji procesowej stanowisk i ról, począwszy od dyrektora, odpowiedzialnego za procesy, poprzez właściciela i mene-

dzierów procesu, analityków, optymalizatorów itd., a skończywszy na pracownikach, angażujących się „fizycznie” w wykonywanie czynności związanych z procesem i jednocześnie na co dzień zajmujących się usprawnianiem „swoich” procesów. Chodzi zatem o to, że budowanie zaangażowania pracowników do doskonalenia procesów to ciąg powiązanych ze sobą zadań, na różnych szczeblach zarządzania organizacją. Nacisk powinien być kładziony na łańcuch wartości, od kierownictwa do pracowników i z powrotem, na interakcję między poszczególnymi aktorami doskonalenia procesów. Nie mniej ważne jest przy tym zajęcie się kształtowaniem zdolności do dokonywania zmian doskonalących w procesach zachodzących w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji), synchronizującej jej składowe na różnych szczeblach takiego układu stanowisk i ról, aby móc świadomie i wtedy, kiedy trzeba wprowadzać elastycznie takie zmiany. Jednocześnie warto – jak mówi Osbert-Pociecha – wziąć pod uwagę, że istota pożądanego współcześnie elastyczności tkwi w utrzymywaniu stanu dynamicznej równowagi pomiędzy wprowadzaniem zmian a trwaniem (Osbert-Pociecha, 2011, s. 10). To nie jest bowiem tylko kwestia zachowania równowagi między normalnym biznesem a zmianami, ale przede wszystkim optymalizacja efektu wprowadzanych zmian i unikanie zjawiska przeciążenia zmianami (Osbert-Pociecha, 2019).

Literatura

- Abdolvand, N., Albadvi, A. i Ferdowsi, Z. (2008). Assessing Readiness for Business Process Re-engineering. *Business Process Management Journal*, 14(4), 497–511. <https://doi.org/10.1108/14637150810888046>
- Aluchna, M. i Płoszajski, P. (2008). *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Bakotic, D. i Krnic, A. (2017). Exploring the Relationship Between Business Process Improvement and Employees' Behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1044–1062. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2016-0116>
- Blikle, A. (2017). *Doktryna jakości: rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Helion.
- Brajer-Marczak, R. (2021). *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bugdol, M. (2018). *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*. Helion.
- Davenport, T. H. (1993). Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM. *Planning Review*, 21(3), 6–12. <https://doi.org/10.1108/eb054413>
- Gajdzik, K. (2012). Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – studium przypadku. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (2), 68–88.
- Greelane. (2020). *Co to jest myślenie grupowe? Definicja i przykłady*. Pobrano z <https://www.greelane.com/pl/nauka-tech-math/nauki-spo%C5%82eczne/groupthink-definition-3026343/>
- Hammer, M. (2006). *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku: plan działania*. Helion One Press.
- Heathfield, S. M. (2014). What People Want from Work. *Human Resource Journal*, 12(3), 28–55.
- Jóźwiak, A. (2018). *Rola właściciela procesu w zarządzaniu procesami – teoria i praktyka*. Pobrano z <https://www.openhorizon.com.pl/2018/03/Rola-Wlasciciela-Procesu-w-Zarzadzaniu-Procesami-teoria-i-praktyka.html>

- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Korsaa, M., Biro, M., Messnarz, R., Johansen, J., Vohwinkel, D., Nevalainen, R. i Schweigert, T. (2012). The SPI Manifesto and the ECQA SPI Manager Certification Scheme. *Journal of Software: Evolution and Process* (Special Issue: *Software, Systems and Services Process Improvement*), 24(5), 525–540. <https://doi.org/10.1002/smr.502>
- Kraśniński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lean Center. (b.d.). *Kaizen – czym jest i jak działa w firmach polskich*. Pobrano 2 listopada 2023 z <https://leancenter.pl/bazawiedzy/kaizen>
- Lepmets, M. i Ras, E. (2011). *Motivation and Empowerment in Process Improvement in Systems. Software and Service Process Improvement*. Springer.
- Leyer, M., Hirzel, A.-K. i Moormann, J. (2018). Achieving Sustainable Behavioral Changes of Daily Work Practices: The Effect of Role Plays on Learning Process-oriented Behavior. *Business Process Management Journal*, 24(4), 1050–1068. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2017-0015>
- Lisiecka, K. (2013). *Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nowosielski, S. (2014). Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 303–317.
- Osbert-Pociecha, G. (2008). Elastyczność jako przechodzenie od trade off do trade up – sposobem na efektywność organizacji. W: T. Dudycz (red.), *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw* (s. 103–108). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2009). Zmiana jako metaprocess w organizacji procesowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (52), 413–423.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2019). New Challenges in Change Management. W: K. S. Soliman (red.), *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (s. 12060–12068). International Business Information Management Association.
- Osterloh, M. i Frost, J. (2006). *Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. Gabler Verlag.
- Radnor, Z. i Bucci, G. (2008). *Literature Review of Business Process Improvement Methodologies: Full Report*. National Audit Office.
- Rollen im Prozessmanagement*. (b.d.). BPM&O Akademie. Pobrano 5 listopada 2023 z <https://bpm-akademie.de/rollen-im-prozessmanagement-gestalten-und-verankern/>
- Rosemann, M. i vom Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. W: J. vom Brocke, M. Rosemann (red.), *International Handbook on Information Systems 1* (s. 105–122). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_5
- Seethamraju, R. i Marjanovic, O. (2009). Role of Process Knowledge in Business Process Improvement Methodology: A Case Study. *Business Process Management Journal*, 15(6), 920–936. <https://doi.org/10.1108/14637150911003784>
- Smythe, J. (2009). *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Oficyna a Wolters Kluwer Business.

- Trkman, P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Urbaniak, M. (2010). *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Van der Aalst, W. M. P., La Rosa, M. i Santoro, F. M. (2016). Business Process Management, Don't Forget to Improve the Process! *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 1–6. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0409-x>
- Wendi. (b.d). *Erforschung der Vor- und Nachteile von Six Sigma*. Pobrano 2 listopada 2023 z <https://datei.wiki/artikel/erforschung-der-vor-und-nachteile-von-six-sigma/>

People and Change in a Process Organisation. Problems of Employee Engagement in Business Process Improvement

Abstract: Business process improvement is accompanied by the introduction of many changes of different nature. The ability to change is moderated by many factors. These may relate to financial, information and technical resources. However, it is largely determined by “soft” factors, related to the characteristics and behaviors of people in various positions. The paper’s main objective is to define the scope of employee engagement in business process improvement, as well as to identify the drivers and inhibitors of this engagement. Based on the results of literature studies and our own empirical research, it was concluded that it is important to analyse the activity of the entire system of related positions and roles in a process organisation, starting with the director, responsible for processes, through the process owner, analysts, process engineers, etc., and ending with employees, engaged in process improvement. Building employee engagement to process improvement is a sequence of interrelated tasks, at various levels of the organisation’s management.

Keywords: process organisation, changes in process organisation, business process improvement, people in process organisation, employee engagement, drivers and inhibitors of engagement