

Doskonałość biznesowa

Istota i modele

redakcja naukowa:
**Piotr Rogala, Joanna Martusewicz
i Arkadiusz Wierzbic**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2024

Recenzja
Sławomir Wawak

Redakcja wydawnicza
Marcin Grabski

Korekta
Barbara Łopusiewicz

Opracowanie graficzne, skład i łamanie
Małgorzata Myszkowska

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2024

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-72-7 (dla wersji papierowej)
ISBN 978-83-67899-73-4 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2024.73.4

Cytuj jako: Rogala, P., Martusewicz, J. i Wierzbic, A. (red.). (2024). *Doskonałość biznesowa – istota i modele*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM



Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-3920-2016

Cytuj jako: Brajer-Marczak, R. (2024). Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 115-125). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.08

8.1. Doskonalenie procesów w orientacji na jakość

U podstaw orientacji na jakość, nazywanej również orientacją projakościową, leży idea dążenia do doskonałości procesów i produktów (Lichtarski, 2015, s. 34). Doskonalenie jest istotne dla organizacji w celu utrzymania bieżącego poziomu rezultatów prowadzonej działalności, możliwości reagowania na zmiany warunków zewnętrznych i wewnętrznych oraz w celu stwarzania nowych szans (PN-EN ISO 9001:2015-10, 2016). Swoistym dopełnieniem treści zawartych w normie ISO 9001 jest norma ISO 9004:2018. Stanowi ona zbiór wskazówek dotyczących doskonalenia organizacji oraz wytycznych do przeprowadzania oceny skuteczności i efektywności jej funkcjonowania. Zgodnie z jej treścią pożądanym jest, aby ciągłe doskonalenie stało się integralną częścią kultury organizacyjnej oraz by w proces doskonalenia jakości aktywnie byli zaangażowani pracownicy. Doskonalenie jakości, które ma doprowadzić do trwałego sukcesu, wymaga zatem inwestowania w ludzi, wzbudzania zaufania do najwyższego kierownictwa oraz tworzenia systemu zachęt do udziału w doskonaleniu i zgłaszania pomysłów zmian.

Na podobnym sposobie myślenia opiera się Model EFQM, prezentowany w początkowej części niniejszej monografii. Jedną z głównych jego ról jest propagowanie podejścia opartego na uczeniu się i adaptacji do zmian w otoczeniu organizacji. Zasada się to na zaangażowaniu zarówno kierownictwa, jak i pracowników na różnych szczeblach zarządzania i ciągłym poszukiwaniu najlepszych praktyk, innowacji oraz skutecznych rozwiązań problemów. Perspektywa krótkoterminowa ukierunkowana w modelu na optymalizowanie procesów i dostarczanie oczekiwanych rezultatów umożliwia w dłuższej perspektywie trwanie i rozwijanie prowadzonej działalności. Z Modelu EFQM wywodzi się Model CAF, zaprojektowany z uwzględnieniem specyfiki sektora publicznego. Model ten zakłada dążenie do doskonałości między innymi w obszarze realizowanych procesów, co ma się przekładać na osiąganie zakładanych wyników w obszarze dobrych relacji z obywatelami, jak i pracownikami oraz w zakresie społecznej odpowiedzialności instytucji publicznych. Wśród podstawowych założeń Modelu CAF znajduje się również rozwój i zaangażowanie pracowników. Z Modelem EFQM koresponduje Model IPMA Project Excellence Baseline. W obszarze „Fundamenty doskonałości” znajdują się „Ludzie i cele”, a w obszarze „Wzmocnienie doskonałości” – „Procesy i zasoby”. Procesy wspomagają zarządzanie projektami, a ciągłe doskonalenie, opierające się na myśleniu, że wnioski wyciągnięte z analizy rezultatów stymulują rozwój procesów i zasobów, przekłada się na pozytywne wyniki realizowanych projektów. Członkowie zespołu projektowego, kierownicy projektu oraz inni kluczowi interesariusze wspierani przez jasno określone cele i przyjmowane wartości istotnie wpływają na rezultaty projektu.

Zaprezentowane powyżej rozważania upoważniają do stwierdzenia, że w systemach zarządzania jakością czołową rolę przypisuje się doskonaleniu procesów. Procesy odzwierciedlają działania podejmowane w organizacjach, w wyniku ich realizacji powstają nie tylko przychody i koszty, które kształtują wynik finansowy, ale także powinna być tworzona wartość dodana dla klientów, stąd tak duża waga procesów jako przedmiotu zmian w organizacji (Nowosielski, 2017, s. 48). Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów (Bitkowska, 2021, s. 98). Organizacja, która ma wprowadzony system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami ISO serii 9000, powinna doskonalić wszystkie procesy, selekcjonować i oceniać pomysły temu służące, zapewniać szkolenia pracowników w zakresie metod wspomagających proces ciągłego doskonalenia i regularnie monitorować znajomość przez pracowników metod wspomagających ciągłe doskonalenie produktów i (lub) procesów. W wytycznych do budowy systemu przyjęto, że dzięki definiowaniu procesów w wymiarze tworzenia wartości dodanej dla klienta, koncentrowaniu się na wynikach procesów oraz ciągłym ich doskonaleniu zarządzanie wzajemnie powiązаныmi procesami systemowo przyczyni się do osiągnięcia zamierzonych rezultatów organizacji (PN-EN ISO 9000:2015-10, 2016).

Zamysł doskonalenia procesów ma swoje źródło w stwierdzeniu, że jakość produktów i usług jest najczęściej konsekwencją jakości realizowanych procesów (Skrzypek i Hofman, 2010, s. 133). Do tego dochodzą obecnie kwestie społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju. Doskonalenie procesów odpowiada na obecne i przyszłe potrzeby organizacji, gdyż obok ukierunkowania na bieżącą efektywność (wymiar operacyjny doskonalenia procesów) równie istotna jest tu zdolność do ciągłego przystosowywania się do zmieniających się wymagań klientów, warunków konkurencji i poprawa w dłuższym horyzoncie czasowym (wymiar strategiczny doskonalenia procesów).

Doskonalenie procesów biznesowych jest następstwem dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu (między innymi zmian rynkowych, finansowych czy społeczno-prawnych) oraz zmian wewnątrz organizacji (zmian kadrowych, techniczno-organizacyjnych czy informacyjnych). Na skutek zmian preferencji odbiorców zwiększają się złożoność i różnorodność produktów, równocześnie rozwijają się rynki dostawców, a formy i zakres współpracy zmuszają organizacje do coraz większej elastyczności i gotowości do szybkiej reakcji – z perspektywy już nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale także łańcuchów dostaw. Ponadto coraz krótsze cykle życia produktów wskazują na coraz większe znaczenie czasu i kosztów realizacji procesów, co wykracza często poza granice funkcjonowania przedsiębiorstw i dotyczy rozbudowanej sieci powiązań z innymi podmiotami (Nowosielski, 2014, s. 306).

Doskonalenie procesów może mieć nie tylko charakter reaktywny, ale także proaktywny, wyprzedzający. Z jednej strony służy identyfikowaniu i znajdowaniu rozwiązań bieżących problemów, z drugiej strony jest ukierunkowane na przewidywanie przyszłych problemów, które mogą zakłócić osiągnięcie zaplanowanych wyników. W odniesieniu do doskonalenia procesów w normie PN-EN ISO 9004:2018-06 (2018) mowa jest o:

- przedsięwzięciach przełomowych, które prowadzą do radykalnej zmiany i są realizowane zazwyczaj przez zespoły pracowników poza ich rutynową działalnością,
- regularnych, o małej skali zmianach wprowadzanych w istniejących procesach przez pracowników w czasie codziennie wykonywanej pracy.

W pierwszym wypadku mówi się o restrukturyzacji (reinżynierii) procesów, rozumianej jako zmiana struktury i (lub) realizacji procesów, połączonej niekiedy ze zmianą modelu biznesowego. Z kolei zmiany ewolucyjne utożsamia się z japońską filozofią *Kaizen*. Jest to niskokosztowe doskonalenie wymagające dużego udziału pracowników i znajomości przez nich stanu obecnego procesów. Jego celem jest usprawnianie wszystkich podstawowych atrybutów procesów, takich jak: czas, terminowość, jakość, koszt, zadowolenie klientów. Powyższe sposoby doskonalenia procesów nie wykluczają się, wręcz przeciwnie – wzajemnie się uzupełniają. Drobne ulepszenia pomagają utrwalać gruntowne zmiany przełomowe (Brajer-Marczak, 2015, s. 85).

8.2. Definiowanie zaangażowania pracowników

W literaturze przedmiotu istnieje wiele pojęć odnoszących się do zaangażowania pracowników. Ich mnogość wynika w dużej mierze z chęci pełniejszego zrozumienia mechanizmu wyjaśniającego istotę pojęcia. Według Williama Kahna (1990), który jako jeden z pierwszych zaproponował definicję pojęcia, zaangażowanie pracowników wyraża się fizycznym, poznawczym i emocjonalnym stosunkiem do funkcji pełnionych w organizacji. Poznawczy aspekt zaangażowania pracowników dotyczy ich przekonań na temat organizacji, jej liderów i warunków pracy. Aspekt emocjonalny wiąże się z tym, co pracownicy myślą o organizacji i czy mają pozytywne lub negatywne nastawienie do niej i jej liderów. Fizyczny aspekt zaangażowania dotyczy energii fizycznej wydobywanej przez jednostki w celu pełnienia przez nie ich funkcji. Aaron Cohen (2007, s. 338) stwierdza, że zaangażowany pracownik ma silne pragnienie, aby pozostać członkiem danej organizacji, jest skłonny do wysokiego poziomu wysiłku na jej rzecz, wierzy w jej cele i wartości. Zaangażowanie można również zdefiniować jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika (Saks, 2006). Równie popularne jest stwierdzenie, że zaangażowanie jest stanem, w którym pracownik udziela się w pracy, jest do niej pozytywnie nastawiony i z niej zadowolony (Berry i Morris, 2008). Zaangażowanie pracowników postrzega się również jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę (Juchnowicz, 2012, s. 34). Paul Falcone (2006) sugeruje zaś, że jest to stan emocjonalnego i intelektualnego oddania organizacji lub grupie, a zaangażowany pracownik jest osobą w pełni oddaną swojej pracy i entuzjastycznie do niej nastawioną. Zaangażowanie pracowników dotyczy reprezentowanych przez nich postaw, przejawiających się w zachowaniach i wynikających z nich działań. Zaangażowani pracownicy wychodzą poza oczekiwania klientów i przełożonych, podejmują działania wywołujące pozytywne zaskoczenie. Efektywne zaangażowanie nie jest wymuszone, wynika z wewnętrznych przekonań pracownika (Juchnowicz, 2012, s. 70). Czynniki wzmacniające zaangażowanie pracowników można klasyfikować według poziomów: strategicznego (strategie i wartości), funkcjonalnego (polityka personalna i wynikające z niej działania) oraz operacyjnego (standardy pracy i współpracy w organizacji) (Bugdol i Szczepańska, 2016, s. 59).

Jednym z najbardziej znanych w tym obszarze modeli jest trójskładnikowy model Johna P. Meyera i Natalie J. Allen (1991), który zawiera trzy niezależne składniki zaangażowania, uwarunkowane innymi czynnikami. W modelu wyróżniono: zaangażowanie afektywne, trwania i normatywne.

Tabela 8.1. Trzy typy zaangażowania według Johna P. Meyera i Natalie J. Allen

Typ zaangażowania	Charakterystyka
Afektywne (<i>affective commitment</i>)	Jest rozumiane jako emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Odzwierciedla ono stopień, w jakim jednostka czuje potrzebę podejmowania działań w ramach organizacji i wyraża wobec niej pozytywny, emocjonalny stosunek. Osoby o wysokim poziomie zaangażowania afektywnego utożsamiają się z organizacją, pracują więcej i osiągają lepsze wyniki od tych osób, które nie przejawiają tego rodzaju przywiązania. Aby u pracownika rozwinęło się tego typu zaangażowanie, musi on mieć poczucie, że jego osobiste potrzeby, oczekiwania są zaspokajane, cele osiągnięte oraz że środowisko pracy wspiera go w podejmowanych działaniach i pozytywnie ocenia efekty jego pracy.
Trwania (<i>continuance commitment</i>)	Jest definiowane przez pryzmat kalkulacji kosztów w wypadku opuszczenia organizacji. Rozwijają się, gdy koszty związane z opuszczeniem organizacji są dla pracownika zbyt wysokie, gdy podjął już dużą liczbę aktywności na rzecz organizacji oraz gdy nie dostrzega możliwości znalezienia innego zatrudnienia. Może także oznaczać sytuację pozostania pracownika w organizacji ze względu na zaspokajanie własnych potrzeb, na przykład bezpieczeństwa. Taki pracownik wykonuje swoje zadania poprawnie, ale bez większego entuzjazmu, i nie identyfikuje się z celami organizacji.
Normatywne (<i>normative commitment</i>)	Jest uwarunkowane przez normy społeczne, które określają poziom lojalności wobec organizacji, oraz przez poczucie zobowiązania i lojalności pracownika wobec organizacji. Szczególnie istotne jest tu zinternalizowane przekonanie o konieczności pozostawania lojalnym wobec organizacji. Zaangażowanie normatywne może być również rezultatem trudnych do odwzajemnienia inwestycji podjętych przez organizację na rzecz pracownika.

Źródło: opracowane własne na podstawie (Bańka i in., 2002, s. 65-74).

8.3. Zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych

Zaangażowanie w doskonalenie procesów jest postrzegane obecnie jako istotny atrybut w zarządzaniu przedsiębiorstwami, pożądany ze względu na dążenie zarządzających do zwiększania efektywności realizowanych procesów, obniżania kosztów oraz podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Uwagę zwraca się na pobudzanie świadomości ciągłego doskonalenia jakości we wszystkich fazach łańcucha wartości i przez wszystkich pracowników w organizacji, bez względu na szczebel zarządzania oraz w zgodzie z cyklem ciągłego doskonalenia PDCA (Imai, 2012, s. 86). Przyjmuje się, że poszczególni wykonawcy procesów powinni mieć możliwość zgłaszania propozycji zmian i wykorzystywać potencjał poprawy, jaki dostrzegają na swoich stanowiskach pracy. Angażowanie pracowników w doskonalenie procesów można zdefiniować jako filozofię zarządzania i przywództwa ukierunkowaną na wydobywanie aktywności ludzi w zakresie ciągłego doskonalenia.

lenia 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 wieku, przyjmującym, że uzyskanie wysokiej efektywności funkcjonowania firm 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, s. 17). Uwarunkowań tego stanu rzeczy upatruje się w zmianach na rynku pracy (wzrost kwalifikacji i umiejętności pracowników), rozwoju wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi (wzrost efektywności systemów komunikowania się, rozwój systemów motywacji i oceny pracowniczej), implementacji nowych praktyk kierowniczych (ograniczenie kontroli stanowiskowej, kolektywne podejmowanie decyzji, grupowa organizacja pracy, zwiększenie odpowiedzialności pracowników za wyniki firmy), a także w adaptacji japońskich narzędzi doskonalenia organizacji (konceptje *Lean Management*, TQM, metoda 5S, koła jakości, TPM, JiT, *kanban*, *Kaizen*) (Aluchna i Płoszajski, 2008, s. 10; Gajdzik, 2012). Po okresie orientacji na zmniejszanie odchyłeń w procesach, eliminacji wszelkiego rodzaju marnotrawstwa i ukierunkowania na obniżkę kosztów do głosu doszły dzisiaj zdolności pracowników do wprowadzania innowacyjnych zmian w procesach (Rosemann i vom Brocke, 2015). Wprowadzanie udoskonaleń w procesach wymaga często od pracowników zmiany wartości, postaw i zachowań, a także gotowości do wprowadzania zmian i dużej kreatywności. Z tego powodu osoby zaangażowane w realizację procesu nie mogą być traktowane wyłącznie jako wykonawcy określonych czynności w procesie, ale bardziej, zgodnie z zasobową teorią przedsiębiorstw, jako aktywa organizacji.

Już w przeszłości W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa i Joseph M. Juran twierdzili, że pracownicy są najlepiej poinformowanymi ekspertami i powinni być odpowiedzialni za identyfikację możliwości poprawy i wdrażanie zmian. W. Edwards Deming zaproponował pojęcie „łańcucha produktywności”, wskazując sytuację, kiedy uwolnione dzięki wzrostowi wydajności zasoby są reinwestowane w poszukiwanie jeszcze większych ulepszeń, tworząc samonapędzające się informacje zwrotne stymulujące ciągłe doskonalenie. Z kolei Shigeo Shingo i Andrew P. Dillon źródłem doskonalenia procesów upatrywali w sposobie myślenia, w „pozytywnie” nastawionych na poszukiwanie i rozwiązywanie problemów pracownikach.

Duże zaangażowanie w doskonalenie procesów skłania do tego, aby działać inaczej, w odmienny sposób, opierać się na wyróżniających, unikatowych kompetencjach, czyli na wykazaniu zdolności zastosowania nowej wiedzy, nowych zdolności i umiejętności w obsłudze nowych wymagań i (lub) utajnionych życzeń klientów (Lisiecka, 2013, s. 106-107). W literaturze przedmiotu pojawiają się jednak opinie, że stuprocentowy udział pracowników w pracach związanych z doskonaleniem procesów jest założeniem iluzorycznym, a siedemdziesięcio-, osiemdziesięcio-

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. Oprócz typowych problemów, związanych na przykład z „wypaleniem” czy ze znużeniem ciągłym poszukiwaniem możliwości zmian, dochodzą nowe, związane z brakiem czasu, wiedzy o etapach realizacji procesu w innych działach czy wydziałach, często także z brakiem możliwości współpracy. Ponadto nie we wszystkich organizacjach system doskonalenia procesów jest właściwie koordynowany. Istnieją zatem granice aktywności pracowników w zakresie doskonalenia procesów, które, jak zauważa Stanisław Nowosielski (2014, s. 312), są określane przez analityczny i kreatywny potencjał pracowników, w powiązaniu z ich gotowością do działania. W doskonaleniu procesów trzeba także uwzględnić to, że pracownicy odgrywają w organizacji różne role, są przypisani do wielu procesów (Bugdol, 2018, s. 75). W związku z tym istotne staje się rozpoznawanie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów.

8.4. Wyniki badań empirycznych

Z badań Institute for Employment Studies (IES) wynika, że do najważniejszych czynników budujących zaangażowanie pracowników w firmach należą: charakter wykonywanej pracy, styl przywództwa, zgodność wartości, postrzegane wsparcie organizacyjne, relacje w miejscu pracy, przejrzystość procedur, wspólna wizja, dobra atmosfera pracy (Edwards, 2018). Podobnie zaangażowanie w doskonalenie procesów kształtuje się pod wpływem wielu czynników. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że budowaniu zaangażowania w doskonalenie procesów sprzyja zaufanie, jakim pracownicy darzą przełożonych. Badania przeprowadzone przez Pedra Nevesa i Antónia Caetano (2009) wskazują, że zaufanie wpływa na poziom zaangażowania pracowników podczas wprowadzania zmian i innowacji. W rozwijaniu udziału pracowników w wysiłkach doskonalących procesy potrzebne są szkolenia. W tej zależności częściowo pośredniczy stopień zaangażowania pracowników (van Assen, 2021). Maciej 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. Andrzej Blikle (2022) 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, a ich aktywność w tym zakresie, choć formalnie jest objęta zakresem obowiązków służbowych, wynika przede wszystkim z wewnętrznego poczucia obowiązku wobec klientów i firmy,
- wszyscy pracownicy dysponują odpowiednią wiedzą i stosownymi umiejętnościami ciągłego doskonalenia procesów,
- pracownikom proponuje się ustawiczne szkolenia w zakresie „doskonalenia dróg doskonalenia”.

Inne badania (Brajer-Marczak, 2021) wykazały, że do najistotniejszych czynników stymulujących zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych należą:

- podejmowanie czynności związanych z doskonaleniem procesów w godzinach pracy osób je podejmujących,
- umieszczenie zadań z tym związanych w zakresie codziennych obowiązków pracowników,
- występowanie wśród pracowników wysokiej automotywacji do podejmowania działań doskonalących procesy,
- dawanie pracownikom poszukującym i wdrażającym udoskonalenia w procesach dużej samodzielności w działaniu,
- umiejętność przypominania o konieczności i potrzebie wprowadzania zmian w procesach.

Wśród głównych czynników, które uznaje się za niesprzyjające zaangażowaniu w doskonalenie procesów, można wymienić:

- zbyt dużą liczbę 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,
- słabą kreatywność pracowników.

Doświadczenia organizacji w zakresie budowania zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych wskazują, że duże znaczenie mają w tym zakresie cykliczne programy doskonalenia organizacji, w które wpisują się projekty doskonalenia procesów. Potwierdzają to też badania Marcela F. van Assena (2021), dowodzące, że posiadanie wspólnej, ogólnofirmowej metody doskonalenia, która wskazuje pracownikom, jak stale ulepszać procesy, jest pozytywnie powiązane z zaangażowaniem pracowników w ciągłe doskonalenie. W ich ramach zachodzi sukcesywne zwiększanie świadomości procesowej oraz zrozumienie potrzeb doskonalenia procesów biznesowych i wydobywanie chęci zgłaszania propozycji udoskonaleń i ich wprowadzania. Łączy się z tym także wzrost poczucia sprawczości działania wśród pracowników.

Nie bez znaczenia jest dopasowanie systemu nagradzania pracowników (materialne i niematerialne motywy), uznające, że pracownik, wkładając zaangażowanie w doskonalenie procesów, odwdzięcza się niejako firmie proporcjonalnie do otrzymanych nagród czy wsparcia (por. Juchnowicz, 2012). Innym istotnym czynnikiem jest zaangażowanie kadry zarządzającej, widoczne w podejmowanych przez nią działaniach. Przyjmowane postawy i działania kadry kierowniczej dają informację o pożądanym wzorach zachowań i mogą być przykładem, za którym mogą podążać pracownicy na niższych szczeblach zarządzania. Można je ponadto traktować jak swoisty papierek lakmusowy stwierdzający istotność doskonalenia procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Również relacje w firmie oparte na zaufaniu mogą odgrywać ważną rolę w przedstawianym obszarze. Zaufanie, jakim darzą przełożeni wykonawców procesów, przekłada się na przyzwolenie na podejmowanie przez nich oddolnych inicjatyw. Jednocześnie zaufanie pracowników do kadry zarządzającej rezonuje przyjmowaniem przez nich większej liczby zadań i odpowiedzialności, które wynikają z podejmowania działań doskonalących procesy. Nie bez znaczenia jest systematyczny pomiar wyników procesów i przedstawianie ich w zrozumiałej postaci wykonawcom procesów. Ważne jest przede wszystkim to, czy uzyskiwane wyniki są zapisywane, a następnie w czytelnej postaci analizowane z osobami zaangażowanymi w doskonalenie (Brajer-Marczak, 2021).

8.5. Podsumowanie

- Doskonalenie procesów ma ścisły związek z dążeniem organizacji do doskonałości. W działaniach doskonalących obok ukierunkowania na bieżącą efektywność (wymiar operacyjny) ważną rolę odgrywa przystosowanie się do dynamicznych warunków rynkowych i poprawa wyników w dłuższym horyzoncie czasowym (wymiar strategiczny).
- Wprowadzanie udoskonaleń w procesach wymaga od pracowników dużego zaangażowania, kreatywności oraz często wiąże się ze zmianą wartości, postaw i zachowań.
- Doskonalenie procesów kształtuje się pod wpływem wielu czynników, które mogą wzajemnie na siebie wpływać i zależeć od warunków zewnętrznych i wewnętrznych funkcjonowania organizacji. Podstawową sprawą staje się badanie warunków, które będą inspirować i zachęcać wykonawców procesów do generowania pomysłów zmian i brania w nich aktywnego udziału.

Bibliografia

- Aluchna, M. i Płoszajski, M. (2008). *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Bańka, A., Wołowska, A. i Bazińska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Allen skali przywiązania do organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8(1), 65-74.
- Berry, M. L. i Morris, M. L. (2008). *The impact of employee engagement factors and job satisfaction on turnover intent*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in The Americas. Panama City, FL, February 20-24.
- Bitkowska, A. (2021). *Zarządzanie procesowe w organizacjach: podejście klasyczne i nowe koncepcje*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Blikle, A. (2022). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Helion.
- Brajer-Marczak, R. (2015). *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Brajer-Marczak, R. (2021). *Zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bugdol, M. (2018). *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*. Helion.
- Bugdol, M. i Szczepańska, K. (2016). *Doskonalenie podejścia procesowego*. W: M. Bugdol i K. Szczepańska (red.), *Podstawy zarządzania procesami*. Difin.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Edwards, M. (2018). *Bridging the gap: An evidence-based approach to employee engagement*. IES Perspectives on HR 2018. Institute for Employment Studies.
- Falcone, P. (2006). Preserving restless top performers: Keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise. *HR Magazine*, 3, 117-122.
- Gajdzik, K. (2012). Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – studium przypadku. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 68-88.
- Heathfield, S. M. (2014). *What people want from work: Motivation 2014*. Pobrano 9 września 2022 z <http://www.humanresources.about.com>
- Imai, M. (2012). *Gemba kaizen: zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*. Wydawnictwo MT Business.
- Juchnowicz, M. (2012). Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności. W: P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 33-35.
- Lichtarski, J. (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. PWE.
- Lisiecka, K. (2013). Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 242.
- Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Neves, P. i Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623-644.
- Nowosielski, S. (2014). Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 303-317.
- Nowosielski, S. (2017). Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 67-86.
- PN-EN ISO 9004 2018-06 *Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu*. (2018). Polski Komitet Normalizacyjny.

- PN-EN ISO 9001:2015-10. *System zarządzania jakością. Wymagania*. (2016). Polski Komitet Normalizacyjny.
- Rosemann, M. i vom Brocke, J. (2015). The six core elements of business process management. W: J. vom Brocke i M. Rosemann (red.), *International Handbooks on Information Systems* (s. 107-122). Springer.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Skrzypek, E. i Hofman, M. (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie: identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Smythe, J. (2009). *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Urbaniak, M. (2010). *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 32(2), 132-144.