



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Renata Brajer-Marczak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wymagania kompetencyjne wobec pracowników w organizacji zorientowanej na procesy

Streszczenie. W organizacjach zorientowanych w zarządzaniu na procesy nie można abstrahować od zasobów kadrowych, jakimi dysponują organizacje. W wielu podmiotach problemy we wprowadzaniu orientacji procesowej wynikają z postaw i niewiedzy personelu. Zarządzający i pracownicy nie są przygotowani do pracy zespołowej oraz do ponoszenia odpowiedzialności za efekty procesów. W artykule podjęto próbę zaprezentowania znaczenia zasobów ludzkich we wprowadzaniu orientacji na procesy. Na podstawie przeglądu i analizy krajowej oraz zagranicznej literatury wskazano na istniejące problemy i niedostatki w tym obszarze.

Słowa kluczowe: proces, orientacja na procesy, zasoby ludzkie, kompetencje pracowników

Wstęp

Rozwój podejścia procesowego w ostatnich kilkunastu latach, jego podstaw teoretycznych, modeli i metod spowodował wyodrębnienie się orientacji na procesy jako nowej dziedziny zarządzania¹. Obecnie orientacja procesowa jest jedną z najczęściej, przynajmniej w założeniach, stosowanych rozwiązań. Ma miejsce w zarządzaniu strategicznym, w restrukturyzacji, w zarządzaniu operacyjnym, w zarządzaniu jakością, w finansach i rachunkowości, w informatyce, w zarządzaniu projektami oraz w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jej wprowadzenie ma związek z aspektem funkcjonalnym, instrumentalnym, ale również instytu-

¹ *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, SGH, Warszawa 2004, s. 13.



cyjnym. W zorientowaniu na procesy interesują nas cele i wyniki procesów, metody ich osiągnięcia oraz, a może przede wszystkim, wykonawcy procesów. Zadaniem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na zasoby ludzkie jako ważny czynnik determinujący osiągnięcie powodzenia w stosowaniu orientacji na procesy. Uwagę skupiono w nim przede wszystkim na bezpośrednich wykonawcach procesów. W procesowej reorientacji organizacji zasugerowano przydatność Modelu Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje. Na podstawie obserwacji zawartości takiego modelu w konkretnym przedsiębiorstwie, przedstawiono zarys jego składowych. Niniejsze rozważania są wynikiem głównie studiów literaturowych i w niewielkim stopniu pilotażowych badań empirycznych, które miały miejsce w jednym z wrocławskich przedsiębiorstw.

1. Geneza orientacji na procesy w zarządzaniu

Podejście procesowe jako pojęcie powstało już w 1911 r. za sprawą F. Taylora, który umieścił je w książce pt. *Zasady naukowego zarządzania*. Niemniej jednak początkowo odnosiło się jedynie do analizy procesów wytwórczych. Twórca naukowego zarządzania analizował głównie procesy produkcyjne, poszukując wzorcowych sposobów ich wykonywania². Przebieg procesów w przeszłości narzucały ściśle określone standardy produkcji, które były tworzone odgórnie przez kierownictwo. Współcześnie, zakres i sposób interpretacji podejścia procesowego uległ radykalnej zmianie. Zmiany te zostały wymuszone przez zmieniające się otoczenie, jak również przez współczesne standardy zarządzania oraz uwarunkowania społeczne.

Dążenie do poprawy dostarczanej klientowi wartości, orientowanie na jakość totalną oraz zainteresowanie reengineeringiem stopniowo doprowadziło do reformułowania koncepcji przedsiębiorstwa³. Według C. Armistead i S. Machina to rozwój TQM i BPR doprowadził do skierowania uwagi organizacji na procesy⁴. Podkreślają to także inni badacze tej problematyki, m.in. R.Y.Y. Hung⁵, K. Perechuda⁶, M. Romanowska, M. Trocki⁷, P. Grajewski⁸.

² *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, red. J. Czekaj, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2009, s. 18.

³ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 285.

⁴ C. Armistead, S. Machin, *Business process management: Implications for productivity in multi-stage service networks*, „International Journal of Service Industry Management” 1998, vol. 9, nr 4, s. 88.

⁵ R.Y.Y. Hung, *Business Process Management as competitive advantage: a review and empirical study*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2006, vol. 17, nr 1, s. 22.

⁶ K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 42.

⁷ *Podejście procesowe w zarządzaniu*, s. 10.

⁸ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 8.

M. Hammer, J. Champy, T. Davenport sugerowali, że organizacje powinny myśleć w kategoriach procesów. Zaproponowali oni dwie wersje podejścia do roli procesów w reorganizacji działalności biznesowej: radykalną (M. Hammer, J. Champy (1993))⁹ i ewolucyjną (T. Davenport (1993))¹⁰. Propagatorzy pierwszego podejścia, wskazując na reengineering, podkreślali, że kluczowe znaczenie dla usprawniania organizacji ma proces jako dynamiczny element opisujący sens tego, co wyraża działanie przedsiębiorstwa¹¹. Koncepcja BPR zaadaptowała rozwijaną od lat 50. XX w. analizę wartości, podejście systemowe do zarządzania oraz koncepcję łańcucha wartości M. Portera z lat 80. XX w. Myślenie systemowe i idea łańcucha wartości znalazły również oddźwięk w nabierającej na znaczeniu, w połowie lat 80. XX w., koncepcji Total Quality Management. Procesy stały się istotnym elementem TQM i wprowadzanych systemów zarządzania jakością. W praktyce odzwierciedleniem popularności orientacji procesowej była wzrastająca liczba organizacji z certyfikowanym systemem zarządzania jakością, w którym podejście procesowe do zarządzania stało się jedną z ośmiu podstawowych zasad, do przestrzegania których zobowiązują się podmioty wprowadzające normy ISO. Wśród organizacji wprowadzających system zarządzania jakością największą popularnością cieszą się systemy oparte na normie ISO 9001. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna podaje, że obecnie na całym świecie ponad milion organizacji posiada certyfikat ISO 9001¹².

Poszczególne podmioty, ukierunkowując się na podnoszenie jakości, czynią to poprzez ciągłe doskonalenie procesów. Idea ciągłego doskonalenia koresponduje z kolei z filozofią kaizen. Jednym z głównych założeń kaizen jest procesowe zorientowanie w systematycznym poszukiwaniu możliwości usprawnień. Zdaniem M. Imai, aby poprawić wyniki działalności, należy usprawniać procesy. Ich kształt, standardy regulujące ich realizację oraz system pomiaru wyników procesów ma nadrzędny wpływ na uzyskiwane przez organizacje wyniki¹³. Również koncepcje Lean Manufacturing oraz Lean Management swoje założenia opierają na wykorzystaniu analizy procesów. Szczupła organizacja zarządza procesami w taki sposób, by klient zamawiający określony produkt płacił za jego wytworzenie, a nie za funkcjonowanie całej struktury organizacyjnej¹⁴. Do procesowej orientacji jako wyznacznika działań organizacji odwołują się również R.S. Kaplan i D.P. Norton w Strategicznej Karcie Wyników (Balance Scorecard) oraz K. McCormack, opi-

⁹ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 27.

¹⁰ T. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993, s. 27.

¹¹ P. Grajewski, op. cit., s. 55.

¹² www.iso.org [10.06.2012].

¹³ M. Imai, G. Kaizen, *Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 32.

¹⁴ J. Czerska, *Istota koncepcji lean*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 12, s. 8.

sując orientację na procesy biznesowe (Business Process Orientation). Warto dodać, że w praktyce współczesnych organizacji, bazując na podejściu procesowym, łączy się niektóre koncepcje, spotykamy np. Lean Six Sigmę czy inne wprowadzane pod nazwami własnymi w dużych korporacjach. Orientacja na procesy jest zatem ważną kategorią konstytuującą podstawy wiodących, współczesnych koncepcji zarządzania. Znaczny wzrost jej znaczenia uwidacznia się głównie w przejściu z poziomu operacyjnego, tak jak to miało miejsce w przeszłości, na poziom strategiczny i nadaniu orientacji na procesy wysokiej rangi.

2. Istota organizacji zorientowanej na procesy

Orientację na procesy, zwaną też podejściem procesowym w literaturze przedmiotu traktuje się wieloznacznie. Można wskazać na wąskie i szerokie znaczenie tego pojęcia. Norma ISO 9000 definiuje podejście procesowo dość wąsko, podaje się w niej, że „jest to systematyczna identyfikacja procesów stosowanych w organizacji i zarządzanie nimi, szczególnie wzajemnymi oddziaływaniami między takimi procesami”¹⁵. W szerszym ujęciu znaleźć można następującą definicję: „jest to sposób podejścia do zarządzania koncentrujący się na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji i poza nią oraz powiązaniach pomiędzy nimi w celu osiągnięcia zamierzonych wspólnie rezultatów”¹⁶. Istotę orientacji procesowej definiuje się także poprzez zasady, na których jest ona oparta. Należą do nich:

- orientacja na klienta (wewnętrznego i zewnętrznego),
- orientacja na wynik i wartość,
- orientacja na kompetencje pracownika,
- orientacja na decentralizację zarządzania,
- orientacja na pracę zespołową,
- orientacja na zmiany¹⁷.

Ponadto organizację zorientowaną na procesy można opisać według dwóch podstawowych wymiarów:

- wewnątrzorganizacyjnego, odwołującego się ściśle do wewnętrznej działalności organizacji oraz
- zewnątrzorganizacyjnego, który uzupełnia opis organizacji zorientowanej na procesy opisem otoczenia oraz podmiotów w nim występujących, mających wpływ na organizację¹⁸.

¹⁵ PN-EN ISO 9000, PKN 2001, s. 15.

¹⁶ *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 414.

¹⁷ S. Nowosielski, *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 95.

¹⁸ K. Olszewska, *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. I, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004, s. 31.

Wymiar wewnątrzorganizacyjny obejmuje: zadania – procesy, strukturę organizacyjną i technologię, tworzące podsystem techniczny oraz zasoby ludzkie i kulturę organizacyjną, stanowiące podsystem społeczny¹⁹. W wymiarze zewnątrzorganizacyjnym organizacja postrzegana jest jako system otwarty. Horyzontalnie, umiejscawia się ją w otoczeniu, opisuje więzi łączące ją z dostawcami, odbiorcami, akcjonariuszami.

Zatem paradygmat myślenia procesami zakłada horyzontalne spojrzenie na organizację, która tworzy zbiór procesów wzajemnie się przenikających²⁰. Zdaniem G.A. Rumlera i A.P. Brache'a, horyzontalne spojrzenie na organizację jest punktem wyjścia, podstawą do projektowania i zarządzania organizacjami, będącymi w stanie sprawnie odpowiadać na nową, konkurencyjną rzeczywistość i zmieniające się oczekiwania klientów²¹. W szczególności podejście procesowe zmienia orientację kierownictwa i pracowników z funkcji na procesy, ma charakter dynamiczny, w centrum uwagi są poziome przepływy. Akcentuje holistyczne, całościowe, nie fragmentaryczne spojrzenie na przedsiębiorstwo, w przeciwieństwie do tradycyjnego, funkcjonalnego podejścia. Z tego powodu istotną rolę zaczynają odgrywać poziome kanały komunikacyjne, umożliwiające zarządzanie tzw. białymi plamami pomiędzy działami²². Orientacja na procesy bazuje na decentralizacji zarządzania i płaskiej strukturze organizacyjnej. Pracownicy, ich kompetencje i zaangażowanie są również w centrum uwagi.

Zatem wszelkie działania skupiają się wokół planowania i koordynowania procesów oraz związanych z nimi czynników społecznych, technicznych, ekonomicznych i prawnych, które decydują o jakości wyrobu czy też usługi i zaspokajają wymagania klienta.

Analiza procesów ma za zadanie dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak działa nasza organizacja?
- Jakie procesy są realizowane przez naszą organizację i czy są one wystarczająco efektywne i wydajne?
- Czy możliwe jest usprawnienie realizowanych procesów?
- Czy procesy są realizowane zgodnie z założeniami strategicznymi przedsiębiorstwa?

Zatem podejście procesowe wysuwa na plan pierwszy aspekt dynamiczny organizacji. Harmonizacja współdziałania uczestników organizacji dokonywana jest poprzez związki przyczynowo-skutkowe, które stanowią istotę procesów²³.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ M. Hammer, J. Champy, op. cit., s. 45.

²¹ G.A. Rummier, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 36.

²² Ibidem.

²³ *Podejście procesowe w zarządzaniu*, s. 10.

Procesualna optyka funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zorientowana na całościową realizację zleceń klientów²⁴.

3. Zasoby ludzkie w podejściu procesowym

W organizacji zorientowanej na procesy następuje zmiana ról pracowników i oczekiwań wobec nich. Orientacja na procesy zmienia również myślenie funkcjonalne na procesualne, w którym kategoria klienta odgrywa najważniejszą rolę. Zadowolenie klienta postrzegane jest jako wypadkowa efektów uzyskiwanych w łańcuchu procesów, nie zaś jako suma działań poszczególnych jednostek wewnętrznych, a w niej stanowisk i funkcji. Interesuje nas zatem sprawny i efektywny przebieg procesów ukierunkowany na satysfakcjonowanie klientów. W rezultacie celem nadrzędnym staje się wynik procesu, a nie wyniki działów czy komórek organizacyjnych. Zdaniem J. Brillman, w organizacji ukierunkowanej na procesy, a więc na klienta, personel wchodzący z nim w bezpośredni kontakt ponosi odpowiedzialność za dostarczanie mu satysfakcji w jak najkrótszym czasie. Z tego wynika, że musi on klienta informować, doradzać mu, podsuwać rozwiązania, przedstawiać kalkulacje cenowe, a nawet negocjować z nim²⁵. Część niegdyś odrębnych zadań ulega połączeniu i jest przypisywana jednemu pracownikowi. Dzięki temu unika się straty czasu, jaką powodowało przechodzenie dokumentów przez dużą liczbę stanowisk organizacyjnych oraz wielu działań koordynacyjnych. Wymaga to jednak od pracowników nie tylko rozszerzenia dotychczasowych obowiązków i odpowiedzialności, ale też szerszego zakresu kompetencji.

Powyższe założenia odnoszą się również do klienta wewnętrznego. Podejście procesowe zakłada przenoszenie do wewnątrz organizacji mechanizmów rynkowych, wprowadzane zostają relacje dostawca wewnętrzny – klient wewnętrzny oraz zasada świadczenia usług wewnętrznych. W myśl tego założenia każdy w organizacji staje się klientem i każdy jest dostawcą. Zrozumienie tejże zasady przez każdego pracownika stanowi podstawowy warunek wprowadzania orientacji procesowej. Klient wewnętrzny, odbierając wyniki pracy z ogniw poprzedzających, dba o najwyższą ich jakość, ma również możliwości zakwestionowania takiego odbioru w sytuacji, kiedy przekazywane efekty pracy odbiegają od ustalonych. Dlatego ważna jest w organizacji świadomość:

- Kto jest moim klientem wewnętrznym?
- Kto korzysta z moich dostaw?
- Czy znam jego życzenia?
- Czy otrzymuje on to, czego oczekuje?
- Kto jest moim wewnętrznym dostawcą?

²⁴ K. Perechuda, op. cit., s. 41.

²⁵ J. Brillman, op. cit., s. 298.

- Czy zna moje życzenia i oczekiwania?
- Czy wie, jakiej wartości oczekuję?
- Jaka jest jakość naszych kontaktów wewnętrznych?
- Co nam przeszkadza w dobrych relacjach wewnętrznych?
- Co wymaga poprawy?

Zatem rozpoznanie bezpośrednich klientów i dostawców oraz zidentyfikowanie ich oczekiwań uzyskuje się w wyniku sprawnego, poziomego przepływu informacji i przełamywania barier funkcjonalnych. Orientacja na procesy, jak twierdzą De Toro i McCabe (1997) wymaga nie tylko zastosowania zestawu określonych narzędzi i technik, ale również zmiany stylu zarządzania i sposobu myślenia pracowników²⁶. Pracownicy muszą mieć świadomość, że pracują dla klienta, nie dla przełożonych. Powinni mieć również szerszą wizję swojej roli w przedsiębiorstwie oraz akceptować to, że przedmiotem ich oceny są osiągnięte efekty, nie posłuszeństwo czy czas pracy²⁷. Pracownicy w organizacji stosującej orientację na procesy powinni umieć prowadzić głęboką analizę problemów i wykraczać poza stereotypowe i proste odpowiedzi. Obserwujemy tu też potrzebę integracji umiejętności pracowników i zapotrzebowanie na ich kreatywność. Konieczne jest wyrobienie u nich skłonności do podejmowania ryzyka i zapewnienie im możliwości nabywania nowych umiejętności. Ponadto wymaga się od nich dużej profesjonalizacji przy realizacji zadań i wyposaża w większe kompetencje i możliwości działania, co w literaturze przedmiotu określa się mianem *empowerment*.

W takich okolicznościach często wzrasta czas pracy przeciętnego pracownika oraz, w związku ze wzrostem złożoności zadań, odpowiedzialność. Temu wszystkiemu zaś towarzyszy większe ryzyko niepowodzeń w działaniu oraz stresogenna atmosfera w pracy, co z kolei może być poważnym ograniczeniem w uzyskiwaniu aprobaty pracowników dla wprowadzanych zmian. Każda zmiana w przedsiębiorstwie narusza wewnętrzny stan równowagi i ukształtowane, często utrwalone nawyki oraz zasady postępowania, wymuszając na pracownikach rewizję mentalności oraz określone zachowania²⁸. Strach, niechęć i opory pracowników towarzyszą również wprowadzaniu orientacji procesowej. Nie wszyscy bowiem pracownicy są chętni i gotowi na zmiany, jakie niesie procesowe myślenie. Często nie są przygotowani do przyjmowania odpowiedzialności za decyzje i efekty pracy zespołowej. Obserwujemy występowanie tzw. luki kompetencyjnej, wyrażającej się w różnicy między posiadanymi a wymaganymi umiejętnościami wykonawców procesów.

²⁶ K. Palmberg, *Experiences of implementing process management: a multiple-case study*, „Business Process Management Journal” 2010, vol. 16, s. 12.

²⁷ J. Brillman, op. cit., s. 298.

²⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Pracownicy wobec restrukturyzacji*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 247.

Tabela 1 przedstawia przykładowe charakterystyki reakcji pracowników na zmiany.

Tabela 1. Reakcje pracowników na zmiany w organizacji

Reakcje pozytywne	Reakcje negatywne
Entuzjazm związany z: – możliwością zdobycia nowych umiejętności – możliwością zdobycia nowej wiedzy – nowymi wyzwaniem – możliwością wzrostu wynagrodzenia – szansą na nowy początek – ofertą nowych możliwości Ekscytacja Zadowolenie ze zmian	Obawa Niepokój Złość Nieufność Zdezorientowanie Depresja Upór Bunt Dekoncentracja Opór Niepewność Utrata poczucia własnej wartości

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Pracownicy wobec restrukturyzacji*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 248, za: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Felberg, Warszawa 2001, s. 98.

W literaturze rozróżnia się również reakcje ludzi na zmiany ze względu na nastawienie i zachowanie. Nastawienie obejmuje emocjonalny, wewnętrzny stosunek człowieka do zmian, natomiast zachowanie uwidacznia się w określonych działaniach²⁹. Bez pozytywnego nastawienia do sensowności wprowadzania organizacji procesowej trudno mówić o autentycznym zaangażowaniu w działania. Pracownicy pozytywnie nastawieni do wprowadzania zmian często przesądają o powodzeniu przedsięwzięcia. Jednak w praktyce okazuje się często, że pracownicy nie do końca rozumieją potrzeby dokonywania zmian i zamiast wspierać wprowadzanie orientacji procesowej, stawiają opór. W literaturze przedmiotu trudności związane z wdrażaniem zmian organizacyjnych są znane i opisywane. Wskazać można na cztery podstawowe źródła oporu pracowników wobec zmian³⁰:

- źródła tkwiące w osobowości człowieka, sprrowadzają się one do lęku przed nieznanym, braku wiary w możliwości dostosowania się do nowej sytuacji, jak też do konieczności zmiany kwalifikacji, zakresu obowiązków, utrwalonych wzorów postępowania. Opory związane z tym źródłem mogą wynikać też ze złych doświadczeń pracowników z wprowadzaniem wcześniejszych zmian,
- źródła tkwiące w oddziaływaniu grupy społecznej – przejawiają się one w obawach przed naruszeniem interesu grupy, jak też brakiem zaufania do przełożonego kierującego wprowadzaniem zmian,

²⁹ Ibidem, s. 248.

³⁰ J. Michalak, *Spoleczne uwarunkowania procesu zmian*, w: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczak, PWN, Warszawa 2005, s. 288.

– źródła tkwiące w samej zmianie – zmianę postrzega się przez pryzmat negatywnych konsekwencji, jakie ona wywołuje, np. pogorszenie sytuacji materialnej pracowników, niepewność zatrudnienia, konieczność zwiększania obowiązków i odpowiedzialności,

– źródła tkwiące w organizacji procesu zmian – zmiany wprowadza się w dowolnym czasie, bez jakiegokolwiek wcześniej przygotowania. W wyniku tego obserwujemy brak zaangażowania pracowników w proces realizacji zmian, niedostosowanie systemu motywacyjnego, brak informacji o spodziewanych skutkach zmian.

Wskazane powyżej potencjalne źródła oporów przed zmianą są widoczne przy wprowadzaniu orientacji procesowej. Aby ograniczyć występowanie różnego rodzaju oporów, nacisk inicjatorów wprowadzania orientacji procesowej powinien zostać położony na przygotowanie pracowników do nowej sytuacji. Należałoby wyjaśnić wszelkie wątpliwości pracowników, dopasować program szkoleń, ukierunkowany na wydobycie zaangażowania pracowników i opracować nowy system wynagrodzeń, bazujący przynajmniej w części na osiągnięciu celów procesów. Podejmowane powinny być działania w zakresie³¹:

- udostępniania w klimacie wzajemnego zaufania wszelkich użytecznych informacji o potrzebach klientów,
- upowszechniania poziomej komunikacji, częściowo rozciągniętej również na klientów zewnętrznych i dostawców,
- pracy w zespołach, mających wielodyscyplinarny charakter,
- przekazywania pracownikom uprawnień decyzyjnych,
- wprowadzania systemu ocen i wynagrodzeń, doceniających działania innowacyjne i zorientowanie na pracę zespołową.

Wprowadzanie orientacji procesowej musi być zaplanowane i koordynowane. Świadomość potrzeby jej wprowadzania musi być udziałem wszystkich członków organizacji, przy szczególnej odpowiedzialności za jej przebieg zarządzających. Zdaniem P. Grajewskiego i B. Nogalskiego:

jest tak, bowiem charakter relacji generowanych przez realia organizacji procesowej na tyle zmienia rolę każdego pracownika, że wymaga coraz subtelniejszych (w porównaniu do stosowanych w firmach zarządzanych klasycznymi formułami) metod wyzwiania potencjału intelektualnego i wykonawczego pracowników. Wdrażanie rozwiązań procesowych powinno być zatem poprzedzone działaniem zmierzającym do kształtowania nowych postaw. Realizacja tego zamierzenia może być skutecznie wspierana narzędziami dostępnymi w bogatym zbiorze metod z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi³².

W tym obszarze przydatny okazać się może np. Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje. Pozwala on na optymalne zarządzanie umiejętno-

³¹ J. Brilman, op. cit., s. 347.

³² P. Grajewski, B. Nogalski, *Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, s. 62.

ściami pracowników i planowanie ścieżek kariery. Celem jego wprowadzania jest rozwój wiedzy, umiejętności i postaw zatrudnionych osób. Pozwala on również na skonkretyzowanie charakterystyk, którymi powinny cechować się osoby, po to, aby odpowiednio rozwijać określone stanowiska pracy i przystosowywać się do zmian, pojawiających się wraz z rozwojem organizacji. Jego stosowanie umożliwia niwelowanie różnic pomiędzy teoretycznie wymaganymi kwalifikacjami pracownika a tymi, które faktycznie ma. W ramach tego modelu można określać kompetencje mające fundamentalne znaczenie dla uzyskiwania aktualnych i przyszłych celów procesów. Podzielić je można na kompetencje ogólne i specjalistyczne. **Kompetencje ogólne** określają, w jaki sposób ludzie mają się zachowywać, aby ich praca była efektywna. Mają one związek z umiejętnościami, postawami i cechami osobowościowymi. Przykładowo można tu wskazać na: efektywną komunikację, inicjatywę, innowacyjność i kreatywność, myślenie strategiczne, nastawienie na poprawę, pracę w zespole, przeprowadzenie zmianom, wielofunkcyjność, rzetelność, umiejętność budowania relacji i dostosowania się do nieprzewidzianych okoliczności, zdolności analityczne i syntetyczne, zdolności negocjacyjne, organizacyjne oraz zorientowanie na klienta³³. Kompetencje ogólne są niezbędne dla realizacji szerokiej gamy działań, a szkolenie i praktyka mogą przyczynić się do ich wzrostu. Mogą być one wspólne dla bardzo różnych stanowisk, są szczególnie ważne w chwili oceny posiadanego potencjału kadrowego. **Kompetencje specjalistyczne** informują natomiast o tym, co pracownicy powinni wiedzieć, by móc dobrze wykonywać swoją pracę. Chodzi tu głównie o ich zasoby wiedzy i doświadczenia. Przykładami takich kompetencji są:

- wiedza i umiejętności niezbędne do optymalizacji i zarządzania procesami, np. umiejętność stosowania cyklu PDCA,
- wiedza i umiejętności stosowania w praktyce metody zarządzania przez cele, a w ramach nich: umiejętność wspólnego (przełożeni – podwładni) określania i negocjowania celów procesów, wspólne ustalanie mierników oceny procesów,
- wiedza i umiejętności, których celem jest optymalizacja wykorzystywanych zasobów, co ma pozwolić na eliminację marnotrawstwa i obniżanie kosztów. Dotyczy to zarówno kwestii materialnej, jak i niematerialnej (umiejętne zarządzanie budżetami, materiałami, a także informacją)³⁴.

Kompetencje specjalistyczne mają związek z wiedzą, zręcznością i niezbędnymi umiejętnościami, związanymi z technicznymi aspektami realizacji procesów. Pozwalają przystosować się do nowej technologii, osiągnąć szeroką wiedzę niezbędną dla mobilności i wielofunkcyjności.

Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje wyróżniać może również **kompetencje poprzeczne**, które wynikają z funkcji, jaką dana osoba

³³ Na podstawie Modelu Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje w FagorMastercook S.A.

³⁴ Ibidem.

pełni na danym stanowisku pracy. Kompetencje te są wspólne dla poszczególnych stanowisk, niezależnie od obszaru funkcjonalnego. Należą do nich:

- zorientowanie na klienta,
- nastawienie na poprawę,
- praca zespołowa³⁵.

Dzięki nastawieniu na poprawę pracy w zespole pracowników zorientowanych na zadowolenie klienta organizacje mają możliwość osiągania celów procesów, przy ich pomocy celów strategicznych, co utożsamiać można ze zdobyciem przewagi konkurencyjnej i sukcesem rynkowym.

Wprowadzenie do praktyki takiego modelu wymaga często „inwentaryzacji” wszystkich stanowisk pracy oraz zdefiniowania na nowo zadań, odpowiedzialności i kompetencji, a także określenia umiejętności, jakie powinny mieć osoby na danym stanowisku. Wprowadzenie modelu wymaga czasu i rozważań, jednakże w orientacji procesowej osiągnięte przy jego zastosowaniu efekty mogą być imponujące.

Zakończenie

Wprowadzanie orientacji na procesy bardzo mocno bazuje na akceptacji i zaangażowaniu w proces zmian pracowników, bezpośrednich realizatorów procesów. Bez ich merytorycznego i mentalnego przygotowania do nowej rzeczywistości organizacyjnej nie można oczekiwać autentyczności w ich postawach i w działaniu. Bowiern, jak twierdzi M. Hammer, wszystkie projekty zmian są trudne w realizacji, ale zmiany oparte na procesach są wyjątkowo złożone³⁶. Organizacje, nie doceniając znaczenia zasobów kadrowych we wprowadzaniu orientacji na procesy, napotykają na wiele trudności w wydobywaniu atutów horyzontalnego, dynamicznego spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną. Iluzoryczność postaw, zachowań i działań pracowników przekłada się na problemy organizacji w realizacji celów procesów. Przedstawiony w zarysie Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje może okazać się bardzo przydatny w diagnozowaniu i kształtowaniu odpowiednich umiejętności procesowego myślenia pracowników. Autorka artykułu ma świadomość, że podjęty temat nie został do końca wyczerpany. Zasugerowane w opracowaniu spostrzeżenia należałoby, poprzez badania empiryczne, skonfrontować z praktyką gospodarczą. Pozwoliłoby to między innymi na przedstawienie przykładów przygotowywania pracowników do zmian procesowych oraz faktycznych sposobów radzenia sobie z pojawiającymi się trudnościami i oporami.

³⁵ Ibidem.

³⁶ M. Hammer, *Audyty procesowe*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 7, s. 110.

Literatura

- Armistead C., Machin S., *Business process management: Implications for productivity in multi-stage service networks*, „International Journal of Service Industry Management” 1998, vol. 9, nr 4.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- Czerska J., *Istota koncepcji lean*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 12.
- Davenport T., *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Grajewski P., Nogalski B., *Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, SGH, Warszawa 2004.
- Hammer M., *Audyt procesowy*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 7.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hung R.Y.Y., *Business Process Management as competitive advantage: a review and empirical study*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2006, vol. 17, nr 1.
- Imai M., Kaizen G., *Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Michalak J., *Spoleczne uwarunkowania procesu zmian*, w: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczak, PWN, Warszawa 2005.
- Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje w FagorMastercook S.A.
- Nowosielski S., *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Olszewska K., *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, SGH, Warszawa 2004.
- Palmberg K., *Experiences of implementing process management: a multiple-case study*, „Business Process Management Journal” 2010, vol. 16.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, SGH, Warszawa 2004.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- www.iso.org [10.06.2012].
- Zakrzewska-Bielawska A., *Pracownicy wobec restrukturyzacji*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, red. J. Czekał, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2009.