

**Renata Brajer-Marczak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## ***Empowerment* pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy**

**Streszczenie.** W artykule omówiono istotę i znaczenie zjawiska *empowermentu* w funkcjonowaniu przedsiębiorstw zorientowanych w zarządzaniu na procesy, a także zdefiniowano orientację na procesy w zarządzaniu, wskazano cechy przedsiębiorstwa zarządzanego procesowo oraz zaprezentowano *empowerment* pracowników jako kluczowy element takiego podejścia. Szczególną uwagę zwrócono na wskazanie niedostatków w tym zakresie w praktyce badanych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** proces, orientacja na procesy w zarządzaniu, *empowerment*

### **Wstęp**

Orientacja zarządzania na procesy, rozumiana jako koncentracja uwagi na procesach i jego wynikach, koordynacji i integracji działań składających się na proces, z różnych powodów cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno kadry akademickiej, jak i praktyków. Jest ona wynikiem wprowadzenia sformalizowanych systemów zarządzania jakością opartych na normach ISO serii 9000 oraz filozofii *lean* w wielu organizacjach, nie tylko o charakterze produkcyjnym. Według Elżbiety Skrzypek system zapewnienia jakości tworzy dobre warunki do podejmowania wysiłków w celu sterowania procesami, a nie jedynie obszarami funkcjonalnymi. Szczególnie system zarządzania jakością, zaprojektowany i wdrożony zgodnie z wymaganiami określonymi w normie ISO 9001:2000, kładzie duży nacisk na nadzorowanie i kompleksowe zarządzanie systemem procesów<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 154.

Natomiast organizacje, które wdrażają spójny system zarządzania oparty na filozofii *lean*, ukierunkowane są na likwidację wszelkiego rodzaju marnotrawstwa procesowego, racjonalizację kosztów realizacji procesów i aktywne uczestnictwo pracowników w działaniach usprawniających. Inną ważną cechą orientacji procesowej w zarządzaniu jest większa swoboda działania pracowników, uzyskiwana poprzez delegowanie im określonych uprawnień przy wykorzystaniu wiedzy i umiejętności, jakie posiadają. Zjawisko to nosi nazwę *empowermentu*. Obejmuje on techniki wzbogacania pracy oraz rozwój umiejętności pracowniczych, ale nie jest prostym delegowaniem władzy organizacyjnej. Ma on szerszy kontekst – koresponduje ze społecznym potencjałem pracy oraz akceptowaniem przez przełożonych nowych ról organizacyjnych. Uważany jest też za jeden z istotnych elementów systemu motywacyjnego. Ceasar Douglas i William L. Gardner uważają, że stosowanie go wymaga zupełnie innego niż dotąd podejścia do procesów kontrolowania. Należy koncentrować się na analizie wyników uzyskanych przez cały zespół, a nie przez pojedyncze osoby, a przełożeni muszą obdarzać większym zaufaniem zespoły pracownicze<sup>2</sup>, co powinno być szczególnie widoczne w przedsiębiorstwach zorientowanych w zarządzaniu na procesy.

Celem artykułu jest przedstawienie idei *empowermentu* w działaniach organizacji zorientowanych w zarządzaniu na procesy. Ukazano w nim przejawy i elementy *empowermentu* oraz problemy, które towarzyszą temu zjawisku w praktyce. Przeprowadzono także studia literatury przedmiotu oraz odniesiono się do wyników własnych badań empirycznych dotyczących problematyki zarządzania procesami, przeprowadzonych jesienią 2012 r. w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych, organizacji o charakterze usługowym i handlowym, posiadających certyfikat zarządzania jakością ISO 9001 i/lub wprowadzających programy ciągłego doskonalenia procesów.

## 1. Cechy przedsiębiorstwa o orientacji procesowej

Orientacja w zarządzaniu na procesy utożsamiana jest z orientacją procesową, zwaną też podejściem procesowym. Pojęcia te w literaturze przedmiotu traktuje się wieloznacznie, co wynika m.in. z akcentowania różnych aspektów tej kategorii w poszczególnych definicjach<sup>3</sup>. Można przyjąć, że podejście procesowe w zarządzaniu koncentruje się na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji

<sup>2</sup> C. Douglas, L.W. Gardner, *Transition to self-direct work teams: Implications time and self-monitoring for managers' use of influence tactics*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, t. 25, nr 1, s. 47, za: M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 45.

<sup>3</sup> S. Nowosielski, *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 94.

i poza nią oraz powiązań między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów<sup>4</sup>. PN-EN ISO 9000:2001 określa podejście procesowe jako systematyczną identyfikację procesów, stosowaną w organizacjach i w zarządzaniu nimi, a szczególnie jako wzajemne oddziaływania między tymi procesami<sup>5</sup>. Bardziej rozbudowane definicje wskazują na to, że istotą podejścia procesowego jest koncentracja uwagi na procesie i jego wyniku, koordynacja i integracja działań składających się na proces<sup>6</sup>.

Niezależnie od przyjętej definicji można zauważyć, że organizacje zarządzane procesowo opierają się na następujących zasadach:

- orientacja na klienta, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego,
- orientacja na wynik i wartość,
- orientacja na pracownika i kompetencje,
- orientacja na decentralizację zarządzania,
- orientacja na pracę zespołową,
- orientacja na zmiany<sup>7</sup>.

Akcentowanie procesów w zarządzaniu zmienia sposób postrzegania organizacji z klasycznej, opartej na logice specjalizacji i grupowaniu podobnych funkcji w celu tworzenia większych jednostek, na nową, ukierunkowaną na przebiegi organizacyjne gromadzące zasoby z różnych dziedzin wokół budowania wartości dla swoich klientów<sup>8</sup>. Organizacja staje się siecią dynamicznych procesów wychodzących poza tradycyjne sfery funkcjonalne przedsiębiorstwa, skierowanych na kreowanie oraz oferowanie oczekiwanych korzyści i wartości odbiorcom, dostawcom i klientom wewnętrznym<sup>9</sup>. Wśród klientów wewnętrznych znajdują się pracownicy, którzy mogą działać indywidualnie lub zespołowo. Nadanie pracownikom statusu szczególnej grupy klientów pozytywnie zmienia ich pozycję w organizacji, wzmacnia znaczenie w realizacji procesów oraz skłania do uwzględniania ich potrzeb i oczekiwań przy realizacji procesów.

Wprowadzenie zarządzania opartego na procesach wymaga zmian w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarówno „twardych”, technicznych i organizacyjnych, jak również „miękkich”, związanych z zagadnieniami dotyczącymi zarządzania zasobami ludzkimi. Można zatem mówić o zmianach w pod-

<sup>4</sup> *Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004, s. 46.

<sup>5</sup> PN-EN ISO 9000:2008 *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*.

<sup>6</sup> J. Lichtarski, *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 18.

<sup>7</sup> H.J. Schmelzer, W. Sesselmann, *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser, Wien 2003, s. 6-7; R. Stöger, *Geschäftsprozesse erarbeiten-gestalten-nutzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005, s. 1-4, za: S. Nowosielski, op. cit., s. 95.

<sup>8</sup> *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, red. J. Czekaj, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 42.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

Tabela 1. Cechy organizacji zorientowanej na procesy w wymiarze wewnątrzorganizacyjnym

Elementy organizacji		Charakterystyka
Podsystem techniczny	zadania	zadania w ramach zidentyfikowanych procesów podstawowych i pomocniczych realizowane według zasady: procesy pracy proste, zadania złożone wykonywane w ramach interdyscyplinarnych zespołów
	struktura	zmiany w strukturze organizacyjnej spowodowane organizacją działań wokół procesów, spłaszczanie struktury, dominacja komunikacji poziomej
	technologia	narzędzia informatyczne wykorzystywane do automatyzacji i zarządzania procesami, ułatwiające realizację procesów
Podsystem społeczny	zasoby ludzkie	zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji związane z nowymi rolami pełnionymi przez pracowników, wzrost znaczenia kompetencji procesowych, zakres uprawnień rozszerzony do granic całego procesu, współodpowiedzialność za uzyskiwane wyniki
	kultura organizacyjna	wartości istotne dla organizacji procesowej, docenianie znaczenia koncentracji na kliencie, pracy zespołowej, osobistej odpowiedzialności, woli zmian, skłonności do ryzyka i tolerancji błędów

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Olszewska, *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 33; G. Osbert-Pociecha, *Procesowość jako sposób kreowania i osiągnięcia elastyczności organizacji*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 123, M. Hammer, *Audyty procesowy*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 10, s. 113.

systemie technicznym i w podsystemie społecznym przedsiębiorstwa. Tabela 1 prezentuje składowe poszczególnych systemów.

## 2. Empowerment w organizacji zorientowanej na procesy

W orientacji procesowej wszyscy członkowie organizacji, począwszy od najwyższych szczebli zarządczych, aż po pracowników szeregowych, powinni w horyzontalny sposób postrzegać organizację. Ważne jest zrozumienie przez nich całościowego obrazu organizacji, sposobu jej działania, zasileń, sprzężeń zwrotnych, głównych podmiotów i powiązań między nimi. Dzięki temu cząstkowa praca wykonywana przez poszczególne osoby nabiera dla nich nowego znaczenia, mając bowiem obraz całości, będą wiedzieć, czemu służy ich wysiłek<sup>10</sup>. Michael Hammer uważa, że aby zarządzanie zorientowane na procesy przynosiło spodziewane efekty szeregowym pracownikom, powinno się umożliwić im podejmowanie decyzji oraz zmienić system wynagrodzeń tak, by była w nim uwzględniona

<sup>10</sup> K. Olszewska, *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, op. cit., s. 32.

koncentracja zarówno na procesach, jak i na wynikach. Trzeba ponownie określić przypisane różnym stanowiskom role i zakresy odpowiedzialności, aby menedżerowie kontrolowali procesy, a nie poszczególne działania, i zajmowali się rozwojem pracowników, a nie ich nadzorowaniem<sup>11</sup>. Należy też dostosować do tych zmian system obiegu informacji, aby umożliwić sprawny przebieg inicjatyw międzydziałowych zamiast stanowić wsparcie dla osobnych działów w firmie. Zdaniem Jean Brilman we wszystkich organizacjach ustrukturyzowanych według procesów, takich jak: AT&T, Rank Xerox, Du Pont, DHL, rola pracowników zatrudnionych na szczeblach wykonawczych i niższych menedżerskich ulega zmianie. Przede wszystkim obserwowany jest wzrost autonomii w działaniu i większy udział w rozwiązywaniu bieżących problemów. Pracownicy, przejmując inicjatywę w działaniu i mając świadomość, że pracują dla klienta zewnętrznego, nie przełożonego, powinni dostrzegać potrzebę ciągłego doskonalenia procesów, w których realizacji uczestniczą. Powinni również mieć szerszą wizję swojej roli w przedsiębiorstwie oraz akceptować to, że przedmiotem oceny są osiągnięte efekty, a nie posłuszeństwo czy czas pracy<sup>12</sup>. Pracownicy na różnych szczeblach zarządzania powinni być zdolni do głębokiej analizy problemów i wykraczać poza stereotypowe i proste odpowiedzi. Dlatego istnieje duże zapotrzebowanie na kreatywne myślenie, innowacyjne rozwiązania oraz skłonność do podejmowania ryzyka. Od pracowników wymaga się profesjonalnego podejścia do realizacji zadań, a jednocześnie wyposaża ich w większe kompetencje i możliwości działania, co określa się mianem *empowermentu*. *Empowerment* jest jedną z metod zarządzania zasobami ludzkimi, która prowadzi do wzmocnienia i usamodzielnienia pracowników<sup>13</sup>. Jednak sprowadzanie go do delegowania władzy organizacyjnej jest dużym uproszczeniem. Partycypacja pracownicza jest bowiem jednym z elementów *empowermentu*. Zdaniem Mariusza Bratnickiego jest to zjawisko o wiele bardziej złożone i wielowymiarowe, które obejmuje swoim zasięgiem prawie wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Ponadto łączy płaszczyznę organizacyjną z indywidualną płaszczyzną psychologiczną każdego pracownika. Na tym m.in. polega jego wyjątkowość<sup>14</sup>. *Empowerment* organizacyjny można ująć jako zespół celowych działań i praktyk menedżerskich, które zwiększają status i autorytet podwładnych. Dzięki temu kształtuje się *state empowerment*, czyli *empowerment* na płaszczyźnie indywidualnej, psychologicznej. *Empowerment* psychologiczny oznacza więc poczucie bycia wspieranym, wzmocnianym<sup>15</sup>. Jego

<sup>11</sup> M. Hammer, *Audyty procesowy*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 10, s. 111.

<sup>12</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 298.

<sup>13</sup> M. Lee, J. Koh, *Is empowerment really a new concept?*, „The International Journal of Human Resource Management” June 2001, s. 685.

<sup>14</sup> M. Bugdół, op. cit., s. 42.

<sup>15</sup> M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 22.

nadrzędnym celem jest poprawa efektywności podejmowanych przez pracowników działań poprzez ich wzmocnienie i usamodzielnienie. W praktyce *empowerment* oznacza dzielenie się informacjami, autonomię w działaniu i branie większej odpowiedzialności za realizowane zadania. Powinien ponadto umożliwiać doskonalenie procesów w celu zwiększenia zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Według Davida E. Bowena i Edwarda E. Lawlera *empowerment* polega na dzieleniu się z pracownikami: informacją, wiedzą, władzą do podejmowania decyzji i nagradzaniem opartym na efektywności<sup>16</sup>. Dla Rona Zemke i Dicka Schaafa oznacza zmianę podejścia do pracowników, zachęcanie, pobudzanie pracowników do używania wyobraźni i podejmowania inicjatywy<sup>17</sup>. Według Stevena H. Appelbauma i Karen Honeggar *empowerment* ma miejsce, gdy pracownicy organizacji czują, że oczekuje się od nich podjęcia w dobrej wierze inicjatywy, nawet gdy wykracza ona poza ich zwykły zakres obowiązków<sup>18</sup>.

Piotr Grajewski stwierdza, że *empowerment* polega na:

- identyfikacji pracowników dostrzegających problemy pojawiające się w organizacji,
- motywowaniu ich do poszukiwania rozwiązania problemów,
- nadaniu im uprawnień, aby sami wprowadzali swoje pomysły w życie<sup>19</sup>.

*Empowerment* stanowi ważny element orientacji procesowej, ponieważ zakłada się w niej zmianę tradycyjnie pojmowanej pracy. Miejsce precyzyjnego podziału pracy i wąskich specjalizacji zajmują zmienne i niedookreślone zadania wyznaczane stosownie do sytuacji oraz przez wewnętrzne i zewnętrzne, materialne i społeczne warunki jego realizacji<sup>20</sup>. Kompetencje nabierają więc charakteru zmiennego i sytuacyjnego, a pracownicy sami określają znaczenie zadania i do jego realizacji sami dobierają odpowiednie umiejętności merytoryczne i społeczne, wykorzystując relacje społeczne, w których funkcjonują<sup>21</sup>. Oznacza to konieczność pozostawienia im pełnej samodzielności i swobody nie tylko wyboru sposobu działania, ale także kształtowania powiązań społecznych i relacji współ-

<sup>16</sup> D.E. Bowen, E.E. Lawler, *The Empowerment of Services Workers: What, Why, How, and When*, „Sloan Management Review” Spring 1992, t. 33, s. 31, za: M. Bratnicki, op. cit., s. 24.

<sup>17</sup> R. Zemke, D. Schaaf, *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care*, New American Library, New York 1989, s. 68, za: M. Bratnicki, op. cit., s. 25.

<sup>18</sup> S.H. Appelbaum, K. Honeggar, *Empowerment a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design and structural power*, „Empowerment in Organizations” 1998, t. 6, nr 2, s. 25-50, za: M. Bratnicki, op. cit., s. 26.

<sup>19</sup> P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 35.

<sup>20</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 74.

<sup>21</sup> J. Sandberg, *Understanding human competence at work: an interpretative approach*, „Academy of Management Journal” 2000, t. 43, nr 1, s. 9, za: A.K. Koźmiński, op. cit., s. 74.

pracy. Jest to jednak wielkie wyzwanie zarówno dla zarządzających, jak i dla wykonawców zadań, ponieważ wymaga znalezienia przeciwwagi w „dyscyplinie operacyjnej” i wsparcia w obszarze dzielenia się wiedzą<sup>22</sup>. W związku z tym wprowadzeniu *empowermentu* muszą towarzyszyć zmiany w zakresie władzy organizacyjnej, dostępności do informacji i wiedzy oraz w systemach motywacyjnych. Wymaga on nie tylko zmiany sposobu postrzegania pracy, ale przede wszystkim zmniejszenia kontroli przez przełożonych oraz woli autonomicznego działania i większego angażowania się w pracę wykonawców zadań. Jak twierdzi Marek Bugdol, w perspektywie socjologicznej oznacza to powstawanie nowych ról organizacyjnych, co z jednej strony wymaga nowego spojrzenia na problematykę przywództwa (zapotrzebowanie na mentoring i coaching oraz znane od lat elementy zarządzania przez cele), a z drugiej – określonych cech osobowości wykonawców zadań, szerokich umiejętności myślenia systemowego oraz rozumienia celów strategicznych organizacji<sup>23</sup>. Jeśli chodzi o wynagrodzenie pracowników, to powinno być ono spójne z nowymi wymaganiami i stanowić pochodną posiadanych przez nich kompetencji, poziomu zadowolenia klientów oraz wyników poszczególnych procesów i całego przedsiębiorstwa<sup>24</sup>. Zdaniem J. Brillmana pracownicy powinni być oceniani za efekty procesów i podprocesów, które winny być wyrażane w takich kategoriach, jak: ilość i wartość, terminowość oraz wkład w pracę zespołową<sup>25</sup>. Szczególnego znaczenia w tych okolicznościach nabiera też ocena satysfakcji klientów – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

### 3. Empowerment w praktyce organizacji – wyniki badań empirycznych

Informacje na temat przejawów *empowermentu* zostały zebrane podczas badań empirycznych prowadzonych we wrześniu 2012 r. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety, który został skierowany do pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych, organizacji o charakterze usługowym i handlowym, posiadających certyfikat zarządzania jakością ISO 9001 i/lub mających wprowadzone programy ciągłego doskonalenia procesów. W grupie badanych podmiotów znalazło się 49 organizacji posiadających certyfikat zarządzania jakością ISO 9001 oraz 20, w których stosowane jest podejście procesowe w zarządzaniu i prowadzone są programy ciągłego doskonalenia procesów, ale nie ma sformalizowanego systemu zarządzania jakością. Kwestionariusz ankietowy wypełniło w sumie 69 osób. Pod względem zatrudnienia przedstawiana próba badawcza li-

<sup>22</sup> Ibidem, s. 75.

<sup>23</sup> M. Bugdol, op. cit., s. 43.

<sup>24</sup> J. Brillman, op. cit., s. 298.

<sup>25</sup> Ibidem.

czyła 36 średniej wielkości podmiotów, w których zatrudnionych było od 50 do 249 osób, 26 dużych przedsiębiorstw o zatrudnieniu powyżej 250 osób i 7 małych firm, w tym 3 mikro, zatrudniających 5-7 osób. Charakterystyki badanych podmiotów, w ujęciu krzyżowym, przedstawiają tabele 2 i 3.

Tabela 2. Struktura badanych organizacji ze względu na wielkość zatrudnienia i formę własności

Wielkość zatrudnienia	Forma własności		
	publiczna	prywatna	ogółem
do 9 osób	–	3	3
10-49	–	4	4
50-249	4	32	36
250-499	2	7	9
500-999	–	10	10
1000 i więcej osób	1	6	7
Ogółem	7	62	69

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wśród badanych organizacji liczebnie przeważały podmioty prywatne (62). Własność państwową reprezentowało 7 podmiotów, przy czym były to głównie instytucje świadczące określone usługi publiczne. W badanej grupie dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne (35), ponadto były organizacje o charakterze usługowym (25) i przedsiębiorstwa handlowe (9). Pod względem pochodzenia kapitału liczebnie dominowały spółki z udziałem kapitału zagranicznego (42).

Tabela 3. Struktura badanych organizacji ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i pochodzenie kapitału

Rodzaj prowadzonej działalności	Pochodzenie kapitału		
	polski	zagraniczny	ogółem
Produkcja	8	27	35
Usługi	15	10	25
Handel	4	5	9
Ogółem	27	42	69

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Przeprowadzone badanie ankietowe nie dotyczyło bezpośrednio zjawiska *empowermentu*, lecz miało szerszy kontekst – odnosiło się do przejawów zaobserwowanych korzyści, a także sygnalizowanych trudności we wprowadzaniu podejścia procesowego w zarządzaniu. W dalszej części rozważań uwaga będzie jednak skupiona na analizie tych wyników, które mają związek z *empowermentem*. Jedno z zadawanych pytań miało na celu określenie, w jakim stopniu pracownicy są włączani do doskonalenia procesów, w realizacji których uczestniczą. Spośród



czterech proponowanych w pytaniu podmiotów to właśnie pracownicy, realizatorzy procesów, stanowią grupę, która najliczniej była wskazywana jako „bardzo często” i „często” uczestnicząca w doskonaleniu procesów, choć uzyskano również jedną odpowiedź z dużej organizacji świadczącej usługi publiczne, że mimo wprowadzonego certyfikowanego systemu zarządzania jakością pracownicy nie uczestniczą w doskonaleniu procesów. Zestawienie uzyskanych odpowiedzi przedstawia tabela 4. Liczby w kolumnach nie sumują się do 69, ponieważ nie wszyscy respondenci udzielili odpowiedzi na zadane pytanie.

Tabela 4. Podmioty uczestniczące w doskonaleniu procesów

Podmioty	Częstotliwość				
	bardzo często	często	rzadko	bardzo rzadko	w ogóle
Klienci	7	12	17	8	1
Dostawcy	5	8	16	9	6
Doradcy zewnętrzni	3	8	11	15	7
Pracownicy	22	25	7	3	1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Odpowiedzi na pytanie o charakter i częstotliwość wprowadzanych zmian w procesach sugerują, że „najczęściej” i „często” wprowadzane są drobne usprawnienia, natomiast „rzadko” i „bardzo rzadko” zmiany mają charakter radykalny. Jeśli chodzi o decyzje outsourcingowe i insourcingowe, mają one w badanej próbie niewielką skalę, najczęściej zaznaczane były jako sytuacje „rzadkie” w praktyce badanych podmiotów. Tabela 5 zawiera informacje o liczbie wskazywanych odpowiedzi w tych obszarach.

Tabela 5. Częstotliwość i charakter wprowadzanych zmian

Charakter zmiany	Częstotliwość				
	bardzo często	często	rzadko	bardzo rzadko	w ogóle
Drobne usprawnienia	25	20	12	2	–
Radykalne zmiany	2	11	23	19	5
Decyzje o outsourcingu	3	4	15	17	7
Decyzje o insourcingu	2	5	15	10	8
Projektowanie i wdrażanie nowych procesów	7	10	22	7	1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zestawiając informacje zawarte w tabelach 4 i 5, można stwierdzić, że pracownicy uczestniczą w usprawnianiu procesów prawdopodobnie głównie na płaszczyźnie operacyjnej, szukając możliwości ograniczania zużycia surowców, nośników energii, poprawy wydajności pracy czy ograniczaniu wadliwości produktów. Wielu respondentów podawało, że oprócz wprowadzonych systemów

zarządzania jakością w organizacjach objętych badaniem stosowane są narzędzia *lean* oraz popularne są projekty *kaizen*, nastawione na ciągłą, ewolucyjną i systematyczną poprawę, która dokonuje się w wyniku zgłaszanych przez pracowników pomysłów. W jednym z takich podmiotów, dużym międzynarodowym przedsiębiorstwie produkcyjnym, zaznaczono, że pracownicy na bieżąco, codziennie uczestniczą w doskonaleniu procesów

Ukierunkowanie na poprawę bieżącej działalności ma prawdopodobnie odzwierciedlenie w aktywności w zakresie projektowania i wdrażania nowych procesów. Takie działania nie są podejmowane zbyt często, najwięcej zaznaczeń przy tej odpowiedzi pojawiło się w kolumnie „rzadko”.

Szukając odpowiedzi na pytanie o najważniejszy punkt odniesienia w działaniach doskonalących, zaobserwowano, że najczęściej wskazywane były zalecenia po dokonanych audytach wewnętrznych (44 razy), następnie potrzeby zgłaszane przez klientów (40 razy) oraz sugestie zgłaszane przez samych pracowników (37 razy)<sup>26</sup>. Wynika z tego, że „motorem” wprowadzanych usprawnień w badanych organizacjach nie są poszukujący możliwości zmian pracownicy, ale przesłanki wskazywane przez inne podmioty, w tym zewnętrzne.

Z perspektywy *empowermentu* pozytywnie należałoby ocenić to, że w doskonalenie procesów w dużym stopniu zaangażowani są wszyscy pracownicy (takich odpowiedzi udzieliło 40 respondentów). Zdarzały się też nieliczne wskazania, że tylko zarządzający na najwyższym lub średnim szczeblu zarządzania są uprawnieni do takich działań. Są to o tyle zaskakujące odpowiedzi, że w organizacjach tych stosowany jest certyfikowany system zarządzania jakością oparty na normie ISO 9001, w której zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie znajduje się wśród ośmiu zasad, do wprowadzenia których zobligowane są organizacje budujące system zarządzania jakością.

Szczególne znaczenie w kształtowaniu świadomości pracowników w organizacjach zorientowanych w zarządzaniu na procesy odgrywają: praca zespołowa, udział w różnego rodzaju spotkaniach wydziałowych i międzywydziałowych umożliwiający wymianę informacji oraz szkolenia podnoszące poziom wiedzy i umiejętności. W badanej grupie podmiotów najczęściej miały miejsce wewnątrzwydziałowe spotkania wykonawców procesów, zaś częstotliwość międzywydziałowych zebrań dotyczących doskonalenia procesów była mniejsza. Prawdopodobnie wynika to z tradycyjnego, funkcjonalnego postrzegania rzeczywistości organizacyjnej. Trzeba jednak zaznaczyć, że wielu respondentów nie odpowiedziało na pytania w tym zakresie, dlatego przedstawiane wyniki odnoszą się tylko do zaznaczonych odpowiedzi.

Jeśli chodzi o działalność szkoleniową, to nie wypada ona w badanej grupie organizacji najlepiej. Na pytanie o uczestnictwo w szkoleniach dotyczących

<sup>26</sup> Respondenci mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej możliwości.

istoty i metod doskonalenia procesów tyle samo osób zaznaczyło, że odbywają się często i rzadko, a w 9 przypadkach – bardzo rzadko. Szkolenia dotyczące kształtowania poprawnych relacji między dostawcami i odbiorcami w poszczególnych procesach mają miejsce, ale odbywają się z mniejszą częstotliwością, zaś 8 respondentów zaznaczyło, że w ogóle nie pojawiają się takie inicjatywy. Na podstawie innego pytania stwierdzono, że 11 z pytanych 69 osób konieczność nieustannego podnoszenia kwalifikacji i umiejętności odbiera jako negatywny skutek orientacji procesowej. Być może ma to związek z korelacją wyników/efektów procesów z systemem premiowania i nagradzania zarówno menedżerów, jak i pracowników na stanowiskach wykonawczych.

W nieco więcej niż połowie (37) badanych podmiotów takie powiązanie jest widoczne zarówno w odniesieniu do stanowisk kierowniczych, jak i wykonawczych. W 13 organizacjach w przypadku menedżerów i w 17 w stosunku do pracowników liniowych nie występuje, ale dostrzega się taką potrzebę, a w 11 podmiotach nie widzi się takiej potrzeby w odniesieniu do wyróżnionych szczebli zarządzania. Tabela 6 zawiera prezentację uzyskanych informacji o działaniach wewnętrznych podejmowanych w badanych podmiotach.

Tabela 6. Działania wewnętrzne podejmowane w badanych podmiotach

Działania wewnętrzne	Częstotliwość				
	bardzo często	często	rzadko	bardzo rzadko	w ogóle
Międzywydziałowe zebrania dotyczące doskonalenia procesów	14	21	8	5	3
Wewnątrzwydziałowe spotkania wykonawców procesów	16	16	10	5	2
Szkolenia dotyczące istoty i metod doskonalenia procesów	7	16	16	9	3
Szkolenia dotyczące wzajemnych relacji między dostawcami i odbiorcami w procesie	3	12	14	8	8

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zakłada się, że organizacji opartej na procesach odpowiedzialność, ryzyko i wymagania wobec pracowników wzrastają, co powinno także oznaczać zmianę w sposobach premiowania i nagradzania. Narzędziem motywującym pracowników do przejmowania inicjatywy w zakresie działań doskonalących powinien być nie tylko wzrost ogólnie pojmowanego wynagrodzenia<sup>27</sup>, ale również – na wzór

<sup>27</sup> J. Brillman, op. cit., s. 299

projektów kaizenowskich – nagrody za wdrożone pomysły, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności procesów. Takie programy nagradzania pomysłów, rozwijające kreatywność pracowników, mogłyby być stosowane na szerszą skalę w badanej grupie podmiotów.

## Podsumowanie

Ukierunkowanie zarządzania na procesy to bardzo trudna zmiana, zarówno z punktu widzenia organizacyjnego, ponieważ wprowadza się nowe struktury zarządcze, jakimi są procesy, jak i psychologicznego, gdyż wszystkim pracownikom, niezależnie od szczebla zarządzania, przypisuje się nowe role<sup>28</sup>. Czynnikiem mającym duży wpływ na efektywność zarządzania zorientowanego na procesy są niewątpliwie umiejętności wykorzystania potencjału, który tkwi w pracownikach. W orientacji procesowej to procesy stanowią podstawę przydzielania zadań, rozdzielania zasobów, doskonalenia, szkolenia, oceny i nagradzania pracowników<sup>29</sup>. Jak wynika z przeprowadzonej analizy wyników badania ankietowego, nie we wszystkich podmiotach istnieje taka świadomość. W ramach podejścia procesowego właściwie rozumiany i implementowany *empowerment* powinien sprzyjać rozwojowi organizacji. Jednak przedsiębiorstwa, z różnych powodów, nie zawsze są gotowe do jego wprowadzania i rozwijania, choć analiza i optymalizacja procesów z udziałem ich wykonawców jest niejako wpisana w orientację procesową. W ramach rozwijania świadomości procesowej pracownicy powinni być przygotowywani podczas szkoleń do autonomicznych działań, brania odpowiedzialności za podejmowane decyzje i uzyskiwane efekty procesów oraz do pracy zespołowej. Według P. Grajewskiego trzeba też mieć na uwadze to, że wdrożenie rozwiązań procesowych nie jest przedsięwzięciem jednorazowym, ale przebiega wieloetapowo, również w stosunku do *empowermentu*<sup>30</sup>.

W artykule zwrócono uwagę tylko na niektóre elementy *empowermentu*, więc rozważania te nie wyczerpują podjętej problematyki, skłaniają jednak do przeprowadzenia szerszej analizy i oceny przyczyn ograniczeń w stosowaniu *empowermentu* w praktyce przedsiębiorstw.

<sup>28</sup> A.J. Blikle, *Doktryna jakości*, 2009, s. 155, [www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl) [31.05.2013].

<sup>29</sup> S. Kopera, *Metoda Business Process Management (BPM) jako przykład zastosowania podejścia procesowego do zarządzania organizacją*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimmewicz, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 154.

<sup>30</sup> P. Grajewski, *Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, op. cit., s. 385

## Literatura

- Blikle A.J., *Doktryna jakości*, 2009, www.firmyrodzinne.pl [31.05.2013].
- Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Grajewski P., *Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Hammer M., *Audyty procesowy*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 7.
- Kopera S., *Metoda Business Process Management (BPM) jako przykład zastosowania podejścia procesowego do zarządzania organizacją*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimniewicz, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Lee M., Koh J., *Is empowerment really a new concept?*, „The International Journal of Human Resource Management” June 2001.
- Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004.
- Lichtarski J., *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, Wyd. SGH, Warszawa 2004.
- Nowosielski S., *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością prowadzenia*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Olszewska K., *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, Wyd. SGH, Warszawa 2004.
- Osbert-Pociecha G., *Procesowość jako sposób kreowania i osiągania elastyczności organizacji*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- PN-EN ISO 9000:2008 *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*.
- Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, Wyd. SGH, Warszawa 2004.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, red. J. Czekał, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.

## The empowerment of workers in process-oriented enterprise

**Summary.** The paper discusses the essence and meaning of the phenomena of empowerment in the functioning of process-oriented enterprises. The article defines process-oriented management, indicates the features of a process-managed enterprise and presents the empowerment of workers as a key-element of this approach. The author particularly focuses on pointing out scarcities in this respect in the practice of the researched companies.

**Key words:** process, orientation in managing on the processes, empowerment