

Halina Czubasiewicz*

Piotr Grajewski**

Koncepcja systemowych rozwiązań ZZL w realiach działania organizacji procesowej

Wstęp

Trudności w elastycznym zarządzaniu organizacjami wśród sformalizowanych, hierarchicznych struktur skłaniają do poszukiwania rozwiązań eliminujących ich wady. Organizacje projektowe i procesowe uelastyczniają organizację, eliminując podstawowe wady struktur zbyt sztywnych ze względu na sformalizowane i hierarchiczne zasady działania. Dostosowanie organizacji w obszarze rozwiązań strukturalnych i procedur działania do dynamicznego charakteru celów i strategii działania wymaga zbudowania rozwiązań w obszarze funkcji personalnej, spójnej z realiami działania w organizacjach elastycznych. W artykule autorzy skupiają się na pokazaniu kierunków zmian w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, aby umożliwić wykorzystanie w pełni możliwości działania elastycznej organizacji. Zwracając uwagę na podstawowe zmiany w funkcjonowaniu organizacji procesowej, wskażemy te rozwiązania w funkcji personalnej, które mogą stanowić bariery we wdrażaniu i funkcjonowaniu organizacji procesowej. Naszym celem jest pokazanie kierunków zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wspomagających działanie w organizacji procesowej. Konwencja działania organizacji procesowej jest spójna z nowymi tendencjami w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Szczególne znaczenie ma zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, działania zwiększające zaangażowanie pracowników i wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy.

1. Organizacja procesowa jako wyzwanie współczesnego świata biznesu

Podejście procesowe znane jest już od czasów szkoły klasycznej, traktowane jest często jako przeciwstawne do podejścia funkcjonalnego i koncentruje się na zjawiskach dynamicznych zachodzących w organizacji.

* Prof. UG dr hab., Zakład Zarządzania Personalem, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, halina.czubasiewicz@ug.edu.pl

** Prof. dr hab., Zakład Systemów Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, p.grajewski@ug.edu.pl

Możliwości techniczne i potencjał intelektualny współczesnego uczestnika organizacji pozwalają na odejście od rygorystycznej zasady traktowania procesu jako standardu wykonawczego, wobec którego realizator może przyjąć jedynie postawę konformistyczną. Procesy nie służą dzisiaj do tworzenia reżimów wykonawczych dla uzyskania efektu całkowitej symbiozy realizatora z odgórnie zaprojektowaną technologią organizacyjną (choć praktyka w tym zakresie jest często zupełnie inna). Mają one raczej stanowić punkt odniesienia, swoistą referencję dla realizatora, wskazującą na kierunek działań uznany za optymalny dla przewidzianych na etapie projektowania warunków realizacji oczekiwań klienta procesu. Duża zmienność zewnętrznych warunków działania współczesnego przedsiębiorstwa wymaga od systemów organizacyjnych wysokiego poziomu elastyczności. Tę zapewniają pracownicy, od których oczekuje się reagowania na turbulentne otoczenie, przez decyzje podejmowane w trakcie realizacji procesu. Zgodnie z tymi oczekiwaniami J. Jennings i L. Haughton [2002, s. 109] twierdzą, że decyzje trafne i szybkie są podejmowane tak blisko miejsc akcji jak to możliwe. Ważne jest też położenie nacisku nie tylko na decyzyjne reagowanie poszczególnych pracowników, ale także na budowanie dynamicznych zespołów, w których problemy są rozwiązywane przez wszystkich pracowników zaangażowanych w przebieg procesów [Muller, Rupper, 2000, s. 40]. Wymaga to uwzględnienia poziomu intelektualnego współczesnych pracowników umożliwiające stałe zwiększanie ich samodzielności w wyborze dróg realizacji zadań. W organizacji opartej na konwencji procesowej możliwość ta materializuje się ze względu na charakter więzi, jaki w niej powstaje dzięki charakterystyce specyficznych relacji wewnętrznych.

Organizację procesową można zdefiniować jako system, który ukierunkowuje relacje między realizatorami jej celów na działania zawarte w zbiorach sekwencyjnych czynności (procesy). Procesy są w istocie ciągami działań transformującymi pomysł i wysiłek człowieka na efekt zdefiniowany przez oczekującego nań klienta. Przebieg tych działań, ich koszty i czas trwania mają decydujący wpływ na sprawność działania organizacji [Grajewski, 2016, s. 60].

Obserwacje poczynione w firmach, w których wdraża się rozwiązania zorientowane na zarządzanie procesami, wskazują na bagatelizowanie w nich znaczenia zmian systemowych. Opracowywane są mapy procesów, często też szczegółowe procedury realizacyjne nakładane następnie na istniejące od dawna struktury funkcjonalne. Istnieje tymczasem zasadnicza rozbieżność między samą istotą funkcjonowania organizacji procesowej a naturą konstrukcji struktur funkcjonalnych. Rozbieżność ta polega na:

- pionowej koncentracji zasobów w strukturze funkcjonalnej i poziomym ukierunkowaniu działań w układach organizacji procesowej;
- koordynacji wymuszanej przez silny układ hierarchiczny, charakterystyczny dla organizacji funkcjonalnej i koordynacji poziomej, wymuszanej przez sekwencyjny przebieg poszczególnych operacji w zidentyfikowanych procesach;
- optymalizacji działań ze względu na cele zatrudnionych specjalistów grupowanych według kryterium podobieństwa rodzajowego zadań – charakterystyczne dla perspektywy klienta zewnętrznego i wewnętrznego w organizacji procesowej;
- braku możliwości „negocjowania” oczekiwanych efektów pracy wewnętrznych obszarów działania w organizacji funkcjonalnej i opanowaniu takiej umiejętności w warunkach działania organizacji procesowej;
- ukierunkowaniu oddziaływania systemów motywacyjnych na awans pionowy w organizacji funkcjonalnej i oddziaływania motywatorów w kierunku zdobywania kompetencji i umiejętności do wykonywania szerokiego zakresu operacji w procesach organizacji ukierunkowanej na procesy.

Organizacja procesowa ma w dużym stopniu cechę samoorganizowania i jako taka zawiera elementy trwałe – podział na główne megaprocesy i zmienne – konfiguracja procesów wewnątrz megaprocesów. Cecha ta jest niezbędna dla przetrwania takiej organizacji, gdyż zmiana nie może być wdrażana w trybie znanym z klasycznych rozwiązań, lecz musi być wkomponowana w operacyjne działanie systemu. W rezultacie każdy wykonawca działań (operacji w procesach) w tej organizacji powinien mieć kwalifikacje projektowe oraz tym samym znaczny zakres kompetencji zarówno decyzyjnych, jak i umiejętności realizacyjnych. A zatem współczesny proces różni się od klasycznego tym samym, czym różni się współczesna rzeczywistość od tej znanej z przeszłości – szybkością i radykalizmem zmian.

2. Od przedsiębiorstwa funkcjonalnego do procesowego

Z perspektywy postrzegania dzisiejszych realiów funkcjonowania wielu przedsiębiorstw dostrzegamy trudności w przejściu od organizacji funkcjonalnej do procesowej. Aby przybliżyć organizację do warunków organizacji procesowej, ważne jest postrzeganie tych zmian także z perspektywy zatrudnionych pracowników. Ten aspekt zmian ma istotne znaczenie, ponieważ:

1. Struktura podstawowych elementów organizacji zmienia się – komórki funkcjonalne zostaną zastąpione przez zespoły ds. procesów. Ich

- wewnętrzna konfiguracja zależności powinna od rodzaju wykonywanej pracy (zespoły prowadzące sprawę, zespoły wirtualne, kontraktowe). Zwiększy to elastyczność organizacji w rozumieniu większej zwinności, ruchliwości, adaptacji [Krupski, 2006, s. 4]. Szczególną cechą organizacji elastycznej, stanowiącej o sukcesie na rynku, będzie jej zdolność przystosowawcza do warunków, zdolność do modyfikacji, zwinność, sprawność i doskonalenie [Evans, 1991, s. 69].
2. Charakter wykonywanej pracy ulegnie zmianie z prostej na wielowymiarową. Organizacja procesowa ma wpływ na przesuwanie i nakładanie na siebie granic między różnymi rodzajami pracy, zastępując tym samym indywidualną odpowiedzialność za realizację zadań współodpowiedzialnością za osiągnięte wyniki procesu.
 3. Konstrukcja struktury organizacyjnej, ulegając przeobrażeniom, eliminuje wieloszczeblowy układ hierarchiczny, którego głównym zadaniem jest utrzymywanie sprawności działania mechanizmów kontroli, monitorowania, rozstrzygania konfliktów międzyfunkcjonalnych w walce o priorytety i gratyfikacje oraz podejmowanie decyzji spajających części systemu w jedną całość. Dzięki tej zmianie kształtuje się struktura płaska, złożona z samodzielnych zespołów w pełni odpowiedzialnych za sposób i skutki działania, wspierana przez menedżerów, którzy zmieniają dotychczasową rolę nadzorców na rolę doradców. Kontrolę nad procesami sprawują sami ich realizatorzy. Tradycyjna struktura organizacyjna traci na znaczeniu i jest zastępowana przez zespoły i ludzi, którzy kontaktują się zgodnie z potrzebami procesu, docierają do potrzebnych informacji, samodzielnie podejmują decyzje. Staje się zatem organizacją nowoczesną, którą R.S. Kaplan i D.P. Norton charakteryzują jako interdyscyplinarną, powiązaną z odbiorcami i dostawcami, segmentującą klientów, zatrudniającą wykształcony personel, innowacyjną i o globalnej skali działania [Kaplan, Norton, 2001, s. 86]. Schemat struktury nie jest podstawową informacją o konfiguracji systemu, przedstawia informacje o powiązaniach, głównie hierarchicznych. W organizacjach procesowych jest uzupełniony przez mapę procesów i ról organizacyjnych.
 4. Sposób pomiaru wyników – od opartych na wkładzie pracy (wysiłku) do produktywnych. Tradycyjne wartościowanie pracy wyznacza tylko potencjalne czynniki wpływające na ostateczny efekt, lecz nie sam efekt. Zarządzanie procesami wymaga wartościowania rezultatu działania zespołu procesowego z punktu widzenia jego wartości dla klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Mierzy się zatem nie wartość funkcji, lecz wartość operacji i całych procesów. Ani pojedyncza

funkcja, ani nawet zbiór funkcji nie mają dla klienta żadnej wartości. Może on jedynie uznać, że jest to niezbędny koszt tworzenia wartości, ale nie jej istota.

5. Status pracownika – wszechobecną, sformalizowaną kontrolę organizacyjną zastępuje szeroki zakres kompetencji realizatorów procesów. W tradycyjnej organizacji funkcjonalnej od pracownika oczekuje się aktywności i inwencji w zakresie wyznaczonym przez formalne przepisy i procedury. W organizacji procesowej regułą jest samodzielne tworzenie procedur realizacyjnych w ramach odgórnie ustalonych procesów. K. Perechuda [1998, s. 6] uważa, że każdy pracownik (aktor) jest równorzędny w stosunku do innych. Przyjęcie tej zasady odwraca role, jakie odgrywa pracownik w obu typach organizacji: z wykonawcy poruszającego się po wyznaczonym przepisami obszarze samodzielności staje się aktywnym realizatorem, zdolnym do niekonwencjonalnych działań wyznaczonych zakresem procesu, za który odpowiada i który kształtuje. W tej sytuacji kluczowym czynnikiem skutecznego działania w tak ukształtowanej organizacji jest zwiększony zakres kompetencji, a w ślad za tym większa odpowiedzialność.
6. Kultura organizacyjna – kult przełożonego zostaje zastąpiony „kultem klienta”. Procesowy charakter organizacji uruchomi zmianę głównych wartości przyjmowanych w zespole pracowniczym. Zmieni się sposób odczytywania hierarchii organizacyjnej w kierunku odejścia od zasady jej tożsamości z hierarchią racji. Dyskusja, negocjowanie, wzajemne przekonywanie i argumentacja zaczną przeważać nad zadekretowaną racją jako pochodną miejsca w hierarchii. Wzrośnie znaczenie takich postaw, jak: rzeczywista kreatywność i innowacyjność, odwaga, otwartość i empatia w relacjach z klientami, bezpośrednia komunikacja.

Możliwość wprowadzenia tych zmian uwarunkowana jest przekształceniem większości rozwiązań systemowych wspierających funkcjonowanie współczesnej organizacji, w tym w szczególności we wszystkich obszarach ZZL.

Każdy obszar zmian od organizacji klasycznej do procesowej jest zdefiniowany wsparciem przez rozwiązania we wszystkich podsystemach ZZL. Wdrażanie rozwiązań procesowych do praktyki wymaga zmiany kultury organizacyjnej, a przede wszystkim innych kompetencji pracowników takiej organizacji. Poniżej prezentujemy rozwiązania w tym obszarze wspierające ten zabieg. Brak takich zmian stanowi istotną barierę dla implementacji rozwiązań uelastyczniających organizację dla oddziaływań zewnętrznych.

3. Bariery uproszczenia organizacji wynikające z funkcji personalnej

Zasygnalizowane cechy działania w organizacji procesowej wymagają innej kultury organizacyjnej, innych kompetencji pracowników (szczególnie kompetencji społecznych) oraz innych ich postaw i zachowań. Cechą rozwiązań procesowych jest strategia zorientowana na klienta. Wartość dodana dostarczana klientowi wymaga wykorzystania całego potencjału intelektualnego firmy do wykreowania nowej wiedzy. Posiadaczami wiedzy w przedsiębiorstwie są ludzie, którzy ją zdobywają i poszerzają poprzez kontakty między sobą i otoczeniem, a także są zachęceni do nabywania nowych kompetencji przez rozwiązania wspomagające ten kierunek działania. Chcąc efektywnie korzystać z wiedzy, którą posiadamy w organizacji, musimy stworzyć system zarządzania, który uporządkuje to, co już wiemy i wspomogło tworzenie nowej wiedzy. Nowe wyzwania wynikają z przeobrażeń gospodarki, w której nowym źródłem wartości jest informacja i wiedza włożona w pracę [Antczak, 2013, s. 25]. Zatem w uelastycznionych strukturach organizacyjnych musi być budowany system zarządzania wiedzą, w tym też dzielenia się wiedzą i permanentnego uczenia się oraz komunikowania się, niezbędnego w pracy zespołowej i w realizacji roli menedżera. Wspieranie zarządzania wiedzą i procesów uczenia się w organizacji dotyczy w szczególności dostosowania do tej koncepcji wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi i tworzenia klimatu warunkującego powodzenie przedsięwzięcia. Trudno przesądzić, który z obszarów ZZL powinien inicjować zmiany w kierunku zarządzania wiedzą. Warunkują się one wzajemnie i dopiero łącznie zastosowane decydują o sukcesie.

Nie przesądzając o hierarchii i kolejności rozwiązań, ważne jest budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą i przemianom w zakresie pełnienia ról organizacyjnych, ocenie i wykorzystaniu kompetencji, standardów postaw i zachowań pracowników. Kultura organizacyjna w dużym stopniu decyduje o tym, czy i w jakiej formie zmiany w zarządzaniu zostaną zaakceptowane przez członków organizacji. Dlatego tak ważne jest uwzględnienie aspektów kulturowych we wszelkiego typu projektach z tego zakresu. To kultura organizacyjna wpływa na to, czy pracownik nastawiony jest przede wszystkim na przestrzeganie reguł, procedur, formalnych uwarunkowań, czy też ich udział jest minimalizowany nie tylko w rozwiązaniach organizacyjnych, ale i w postawach, które z podporządkowania, dyspozycyjności i dokładności ewoluują ku twórczości, odpowiedzialności i decyzyjności. Kultura organizacyjna wyznacza też relacje między ludźmi. Kultura organizacyjna spójna ze zmianami w kierunku uproszczenia organizacji musi gwarantować zainteresowanie pomysłami

pracowników, wspierać proces wzajemnej wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami, ponieważ wartość wiedzy każdego z nich, z punktu widzenia całej organizacji, jest mniejsza, niż gdyby mieli oni możliwość dzielić się nią wzajemnie. Bardzo ważne są też postawy otwartości na nowe pomysły, na zmiany, na konieczność uczenia się. Wymaga to zmian w rozumieniu i definiowaniu sensu pracy, sukcesu i kariery. Kultura organizacyjna jest ściśle powiązana z rozwiązaniami motywacyjnymi w organizacji, a te bezpośrednio przekładają się na postawy i zachowania pracowników. Zatem kultura organizacyjna, jej typ, siła oddziaływania i głębokość warunkują zachowania człowieka [Stachowicz, Machulik, 2001, s. 56–112].

Współczesne organizacje są mocno zorientowane na klienta. Szczególnie duże znaczenie ma satysfakcja klienta, podmiotowe traktowanie uczestników procesu i przestrzeganie norm etycznych w kontaktach wewnętrznych i na zewnątrz organizacji. Konsekwencją tej orientacji jest indywidualne traktowanie klienta, dostosowywanie nie tylko produktu, ale również warunków kontaktu z nim i szczegółów oferty do jego oczekiwań (ciekawe wyniki badań tego problemu prezentuje A. Mazurkiewicz [2010, s. 138–144]).

4. Kierunki dostosowywania funkcji personalnej do organizacji procesowej

Kwestia kompetencji pracownika jest przedmiotem szczególnego zainteresowania menedżerów we współczesnych organizacjach. Jest często traktowana jako swoisty wyznacznik nowoczesności rozwiązań systemowych w obszarze ZZL. Rośnie zainteresowanie procesami kadrowymi i nacisk na doskonalenie rozwiązań, aby możliwości tkwiące w wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu, cechach osobowych i motywacji pracowników wykorzystać w zarządzaniu organizacjami, ale jednocześnie rozwijać kompetencje, dostosowywać je do coraz to nowych standardów. Wykorzystanie kompetencji pracowników i świadome, celowe zarządzanie kompetencjami wymaga zmiany cywilizacyjnej w zarządzaniu organizacjami i podporządkowanie tej zmianie rozwiązań w wielu podsystemach, w tym szczególnie w szeroko rozumianym podsystemie motywowania. Kierunki doskonalenia funkcji personalnej muszą uwzględniać wymogi działania w organizacji procesowej, a dodatkowo zmianę kapitału społecznego w związku z przejmowaniem rynku pracy przez młode pokolenie Y.

Dobór pracowników w organizacjach elastycznych wymaga rozstrzygnięcia wielu problemów. Pierwszym z nich jest podjęcie decyzji, czy zatrudniać na umowę o pracę, czy wypożyczać pracownika o potrzebnych kwalifikacjach. Oba rozwiązania są zasadne i muszą być podporządkowane strategii organizacji. Każde z nich wymaga sprawnej organizacji pracy,

aby wiedza posiadana przez pracownika była wykorzystana i stanowiła element systemu wiedzy organizacji. Taktyka wypożyczania pracownika podnosi koszty pozyskiwania wiedzy i wymaga doskonałego rozpoznania potrzeb organizacji oraz sprawnego systemu organizacji pracy. W procesach zatrudniania pracowników organizacja musi precyzyjnie określać oczekiwania wobec kandydatów i prowadzić skuteczną selekcję. Coraz większe znaczenie zyskują kompetencje z obszaru postaw i zachowań pracowników, ponieważ sukces przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od umiejętnego sposobu nawiązywania relacji z klientami. Tak więc coraz bardziej liczą się sprawność w komunikacji interpersonalnej, umiejętność negocjacji, umiejętność współpracy i wysoki poziom inteligencji emocjonalnej.

Jak można zauważyć, zmiany parametrów organizacji wymagają prze wartościowania wymagań wobec pracowników. Obserwujemy wyrównywanie się poziomów wykształcenia i dostępu do informacji. Od pracownika coraz bardziej oczekuje się kreatywności, która była dotąd domeną kierownika. Zdolność pracownika do działań twórczych jest jedną z ważniejszych jego umiejętności i talentów. Ale nie sprzyjają temu ograniczenia, standardy, rutyna. Twórcza postawa nie jest zarezerwowana dla wybranej grupy, staje się stanem oczekiwanym od samodzielnych, posiadających wewnętrzną motywację, doskonale wykształconych pracowników. Oczekuje się od pracowników, że potrafią korzystać z informacji, potrafią dokonywać ich selekcji, przetwarzać je, podejmować w oparciu o informacje racjonalne decyzje. I jeszcze jeden ważny czynnik w zbiorze oczekiwań od pracownika to umiejętność i zgoda na ciągły proces uczenia się. Wiedza zdobyta na studiach dezaktualizuje się niezwykle szybko, a więc sukces w pracy zależy od ciągłego rozwoju pracownika. Pracownik współczesnych, elastycznych organizacji to „twórczy pasjonat” [Czubasiewicz, 2005, s. 58–60]. „Twórczy pasjonat” jako wzorzec pracownika wymaga przede wszystkim położenia nacisku na wysokie wymagania w zakresie posiadanej wiedzy (wiedzy szeroko rozumianej). Składają się na nią: wiedza merytoryczna, ale też wiedza pozwalająca na rozumienie procesów zachodzących w otoczeniu, wiedza o świecie i motywacja pracownika do ciągłego rozwoju wiedzy, do udziału w niekończącym się procesie uczenia się. Wymagania stawiane pracownikom w trakcie zatrudniania ich do organizacji muszą nie tylko być zweryfikowane, ale wykorzystywane też w procesie pracy. Musi zatem spójnie ze stawianymi wymaganiami tworzona być przestrzeń organizacyjna, w której te cechy, umiejętności i postawy będą na bieżąco wykorzystywane i doskonalone przez rozwiązania HR. Jak widać, przechodzenie do organizacji elastycznej, w tym procesowej, najbardziej rzutuje

na zmianę kryteriów doboru kandydatów do organizacji a nie na sposób prowadzenia procesów rekrutacji i selekcji.

Rozwój kadr i planowanie karier. Bezpośrednie inwestowanie w rozwój pracowników jest sensem i warunkiem zarządzania wiedzą i budowania kapitału ludzkiego. Coraz częściej pojawiają się w organizacjach programy zarządzania talentami jako czynnik rozwoju kadr. W organizacjach elastycznych zarządzanie talentami zyskuje przewagę nad planowaniem karier. Również szkolenia pracowników zyskują nową rangę i muszą być podporządkowane nowym warunkom. Szczególnie istotne jest identyfikowanie potrzeb szkoleniowych w ścisłym związku z planowaniem karier i ze strategią organizacji. Muszą one wynikać z rozpoznania luki między kompetencjami kadry a oczekiwaniami kompetencyjnymi, które związane są ze strategią organizacji. Zmienia się również struktura tematyki szkoleniowej. W konsekwencji rośnie nacisk na szkolenia rozwijające „miękkie” umiejętności, takie jak komunikacja interpersonalna, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów, funkcjonowanie w zespole, kultura organizacyjna. Umiejętności z tego zakresu w istotny sposób wpływają na skuteczność przedsięwzięć nowej koncepcji zarządzania. Nie jest możliwe zarządzanie wiedzą bez wykorzystania rozwijającej się wiedzy pracowników w organizacji, co jest atrybutem organizacji procesowej, zatem istotną rolę do spełnienia ma planowanie karier, rozumiane jako poszukiwanie przestrzeni organizacyjnej, w której zagospodarowana wiedza i umiejętności pracownika stanowiłyby motywację do dalszego rozwoju, zarządzanie talentami, polegające na rozwoju i wykorzystaniu specyficznych cech pracownika, ważnych dla organizacji. Zatem zmiany w ZZL, wynikające z realiów działania organizacji procesowej w obszarze rozwoju, dotyczą przewartościowania problematyki szkoleń i jednoczesnego poszukiwania obszarów w organizacji, w których zdobyte na szkoleniach kompetencje byłyby wykorzystywane. Inną sferą zmian jest ściśle powiązanie obszaru doboru z obszarem rozwoju pracowników. Oczekiwania kompetencyjne zbudowane na potrzeby doboru do organizacji są kompatybilne z programami szkoleń i programami rozwoju talentów. Jednocześnie ma rację M. Jabłoński [2009, s. 90], że talent łączy się z cechami osobowości oraz z motywacją, stąd istotne dla powodzenia programów rozwojowych są przyjęte w organizacji rozwiązania motywacyjne.

Wynagradzanie pracowników i system motywacyjny. Pełnowartościowy pracownik z perspektywy zarządzania organizacją procesową to osoba, która potrafi uczyć się i jednocześnie znajduje skuteczne formuły przekazywania potencjału własnej wiedzy innym pracownikom oraz wykorzystuje ten zasób w samodzielnym tworzeniu koncepcji realizacyjnych w ramach ustalonych procesów. W organizacji procesowej oczekuje

się od pracownika, aby ten stał się aktywnym realizatorem, zdolnym do niekonwencjonalnych działań wyznaczonych zakresem procesu, za który odpowiada i który kształtuje. W ten sposób wiedza pozostaje w organizacji aktywowana czymś w rodzaju wewnętrznego benchmarkingu wiedzy. W praktyce efekt taki powinien być silnie wspierany przez rozwiązania w systemie motywacyjnym ukierunkowane na wynagradzanie nie tylko za efekty własnej pracy, rozwiązywanie problemów zgodnie z oczekiwaniami klienta, ale także za uczenie innych poprzez transfer własnej wiedzy, za efekt pracy zespołu. Osiągnąć to można dzięki wprowadzeniu zasady zespołowej formuły wynagradzania. Polega ona na wiązaniu części otrzymywanego przez pracownika wynagrodzenia z wynikami osiąganymi przez wszystkich uczestników zespołu. Rozwiązanie takie powinno prowadzić do sytuacji, w której pracownikom o największym potencjale wiedzy i umiejętności zależeć będzie nie na zwiększaniu dystansu do pozostałych, ale przeciwnie – na jego zmniejszaniu. W tradycyjnych rozwiązaniach na ogół stosuje się formułę, w myśl której pracownicy najlepsi mają największe wynagrodzenie. Doprowadza to w efekcie do stałego dążenia do utrzymywania i powiększania dystansu między gratyfikacjami w zespole pracowników w przekonaniu, że będzie to miało mobilizujący wpływ na najslabszych. Utrzymywanie tej różnicy leży w interesie najlepszych i blokuje transfer wiedzy między tymi grupami pracowników. Zmiana tego układu w kierunku aktywacji procesów uczenia się od najlepszych wymaga wkomponowania w system gratyfikacji elementu premiowania za wyniki pracy osiągnięte przez cały zespół. Innym ważnym aspektem wynagradzania w organizacjach procesowych jest powiązanie płac z oceną stopnia zadowolenia klientów zewnętrznych i wewnętrznych, na rzecz których budowane są procesy pracy.

System oceniania pracowników. Prawidłowa konstrukcja tego systemu da uczestnikom organizacji informację zwrotną o poziomie swoich kompetencji jako uczestnikach systemu zarządzania, stając się tym samym akceleratorem postaw prorozwojowych w obszarze uczenia się, współpracy, dzielenia się wiedzą, komunikowania się. Wymaga to przede wszystkim dostosowania do tej koncepcji zarządzania kryteriów oceny. Podstawowe znaczenie wśród kryteriów powinny zyskać te, które są związane z nastawieniem na rozwój własny, ale i na dzielenie się wiedzą, zaangażowanie w rozwój innych pracowników, umiejętność korzystania z wiedzy innych, pozytywne nastawienie do pracy w zespole, komunikowanie się, a także umiejętność stosowania wiedzy w praktyce organizacji. Innym problemem jest procedura oceny okresowej. Sukces zarządzania wiedzą najbardziej jest spójny z procedurą 360°, która sprzyja rozwijaniu współpracy i otwartości postaw i zachowań.

Podstawowe zmiany w ZZL, spójne z systemem działania w organizacji elastycznych, a szczególnie procesowych, to:

1. Wykorzystanie w motywowaniu pracowników wzmocnienia pozytywnego jako rozwiązania warunkującego większe zaangażowanie pracownika w twórcze poszukiwanie możliwości rozwoju firmy, modelowanie sposobów działania w zależności od potrzeb procesu, zwiększenie potencjału wykonawczego i intelektualnego i mobilizowanie do otwartych postaw i do dzielenia się wiedzą oraz do współpracy w zespole.
2. Wzbogacanie pracy, przechodzenie do takiej organizacji, w której praca związana jest ze wzrostem wymagań w obszarze twórczości, odpowiedzialności, samodzielności i rozwoju.
3. Zmiana postrzegania istoty pracy jako twórczego poszukiwania prowadzącego do rozwiązań dających satysfakcję pracującemu i jego otoczeniu. Powoduje to przewartościowanie pojęcia pracy. Odejście od traktowania jej jako konieczności, drogi do osiągnięcia innych bardziej wartościowych celów, na korzyść podejścia, które pozwala spojrzeć na pracę jako cel sam w sobie, radość, pasję. Wymaga to dobrego opłacania pracy, doceniania jej, rozwijania własnego potencjału.
4. Uświadamianie wagi i wartości kompetencji oraz nacisku na ich permanentny rozwój.
5. Preferowanie pracy zespołowej. Tworzenie warunków dla skutecznego i efektywnego działania zespołu. Wymaga to doceniania współpracy, uczenia zasad współpracy, szacunku dla innych, komunikacji interpersonalnej. Jest to istotne, ponieważ zarządzanie wiedzą pozwala na uzyskanie wartości z kapitału interakcyjnego, a nie tylko z kapitału kompetencji.
6. Nowe podejście do kariery zawodowej. Kariera nie musi kojarzyć się z awansem hierarchicznym. Kariera może być związana z mistrzostwem, rozwojem, przyjemnością pracy.

Zakończenie

Zmiana w kierunku organizacji o cechach procesowych ma charakter zmiany generacyjnej, kompleksowej, całkowicie zmieniającej układ relacji wewnątrz organizacji, a także z jej otoczeniem. Realizacja takiego przedsięwzięcia wymaga wielu zabiegów przygotowawczych zarówno w sferze technologii realizacyjnych, jak i w szczególności realiów kulturowo-organizacyjnych. Szczególnie istotny dla powodzenia procesu zmian jest kontekst kulturowy. Przede wszystkim bowiem akcentuje się takie kategorie, jak: dominacja w działaniu perspektywy klienta, w tym co szczególnie ważne – wewnętrznego, pracy zespołowej w zmiennych składach

personalnych czy wreszcie potrzeby jednoczesnego lub równoległego spełniania różnych ról także na różnych poziomach hierarchicznych. Organizacja o zmiennej geometrii struktury stanowi wyzwanie dla zatrudnionych pracowników, gdyż jest zasadniczo odmienna od organizacji klasycznej, która utrzymała stereotyp roli i relacji między przełożonym i podwładnym oparty na regule zwierzchnictwa i podporządkowania, rzadziej partnerstwa, współuczestnictwa i partycypacji. Przekonfigurowanie tego mentalnego stereotypu, wspieranego przez klasyczne rozwiązania systemowe, wymaga wielu często skomplikowanych i długotrwałych zabiegów. Główny ich zbiór odnajdujemy w metodykach oddziaływania na człowieka i pracownika, jakimi dysponuje ZZL. Klasyczne rozwiązania w tym obszarze, przeniesione na grunt organizacji o odmiennej niż klasyczna filozofii działania, z reguły znacznie opóźniają, a często w ogóle eliminują możliwość realizacji przedsięwzięcia. Z reguły w procesach przekształceń w opisywanym kierunku dominują problemy związane z informatycznym oprzyrządowaniem projektowania procesów. Brak lub niewielki zakres wsparcia ewolucji systemowej organizacji przez nowe rozwiązania w zakresie ZZL jest często powodem rezygnacji z zamiaru wdrożenia zmiany lub obniżenia poziomu zakładanej dojrzałości procesowej przedsięwzięcia. Doświadczenia wdrożeniowe autorów artykułu wskazują na niedostrzeżenie przez praktyków znaczenia wsparcia rozwiązań systemowych w zakresie ZZL w procesach implementacji takiej zmiany. W konsekwencji prowadzi to do dość powszechnego przekonania, że dojrzała organizacja o cechach procesowych jest wyzwaniem, którego realizację należy odłożyć na przyszłość. Jest to jeden z ważnych powodów niewielkiej ilości wdrożeń rozwiązań procesowych, zwłaszcza przeprowadzonych profesjonalnie i kompleksowo.

Literatura

- Antczak A. (2013), *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Czubasiewicz H. (2005), *Okresowe ocenianie pracowników – konfiguracja i projektowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Evans J.S. (1991), *Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework*, „Journal of Management Studies”, Vol. 28, No. 1.
- Grajewski P. (2016), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Jabłoński M. (2009), *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
- Jennings J.U., Houghton L. (2002), *Szybkość jako atut w biznesie. To nie duzi zjadają małych, ale szybcy opieszających*, MT Biznes, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników, jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Krupski R. (2006), *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, „Zeszyty Naukowe WWSZiP”, nr 9.
- Mazurkiewicz A. (2010), *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Muller R., Rupper P. (2000), *Process Reengineering. Optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Perechuda K. (1998), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Stachowicz J., Machulik J. (2001), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Zumacher, Kielce.

Streszczenie

Artykuł zawiera rozważania dotyczące skali niezbędnych przekształceń, jakie powinny zostać przeprowadzone w zakresie rozwiązań systemowych w obszarze HR. Cechy i warunki funkcjonowania organizacji procesowej tworzą nowe wymagania wobec pracowników. Kształtują nowe wymagania kompetencyjne (w tym kompetencje społeczne) i wymagania w zakresie postaw i zachowań pracowników. Te z kolei kształtują wymagania budowania innych rozwiązań we wszystkich obszarach funkcji personalnej. W artykule zaprezentowano główne determinanty i cechy charakterystyczne budowy organizacji procesowej, a także ocenę zakresu zmian w konstrukcji poszczególnych systemów ZZL, tak by wspierał on procesowość rozwiązań. Zmiany takie powinny objąć wszystkie podsystemy ZZL.

Słowa kluczowe

zarządzanie zasobami ludzkimi, kompetencje społeczne, organizacja procesowa, funkcja personalna

The concept of system solutions of HRM in the reality of the process organization (Summary)

This paper contains considerations regarding the scale of necessary transformations that should be carried out in the field of system solutions in the HR area. The features and conditions of the functioning of the process organization create new requirements for employees. They shape new competence requirements (including social competences) and requirements in terms of attitudes and behavior of employees. These in turn shape the requirements for building other solutions in all areas of the personnel function. Presented below are the main determinants and characteristics of the construction of the process organization, and then an assessment of the scope of changes in the design of individual HRM systems, so that it supports the processuality of solutions. Such changes should cover all HRM subsystems.

Keywords

human resources management, social competences, process organization, personnel function

