

**Halina Czubasiewicz\***

**Piotr Grajewski\*\***

**Piotr Sliż\*\*\***

## **Rola pracownika w organizacji zorientowanej procesowo**

### **Wstęp**

Scharakteryzowanie pożądanego roli pracownika w nowoczesnych organizacjach wymagało obserwacji zagadnienia dotyczącego implementacji wykorzystania współczesnych metod zarządzania oraz próby odpowiedzi na pytanie, jaki kontekst powoduje, że ten problem jest wyzwaniem dla badaczy i menedżerów. Aktualne paradygmaty ekonomiczne wynikają z nieustannych zmian, generowanych przez turbulentne otoczenie organizacji, rozwój techniki, przedefiniowanie pojęcia klienta w kierunku prosumenta [Czubasiewicz i inni, 2018, s. 244] oraz wzrost potencjału intelektualnego pracowników. To z kolei wymusza na współczesnych organizacjach projektowanie i implementowanie wysoce elastycznych systemów, umożliwiających dynamiczne reagowanie na czynniki generujące zmiany, zarówno w przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa, jak i w jego wnętrzu [Grajewski, Rybicki, 2016, s. 282]. Ponadto w literaturze przedmiotu dostrzegalna jest reorientacja postrzegania pracowników, definiowanych jako zasób, w kierunku aktywów organizacji [Parzonko, 2015, s. 144], przy jednoczesnym wskazaniu konieczności zarządzania najważniejszym potencjałem organizacji – zasobem wiedzy [Grajewski, 2012, s. 91]. W tym miejscu warto podkreślić zdanie M. Bratnickiego, według którego „uczestnicy organizacji stają się współcześnie właścicielami cennego dobra, dokonującymi inwestycji i oczekującymi z niej zwrotu” [Bratnicki, 2000, s. 12–15]. Jednym z proponowanych w dorobku nauk o zarządzaniu rozwiązań tego problemu jest podejście procesowe.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie pożądanego roli pracownika w organizacji zorientowanej procesowo. Realizacja sformułowanego celu nastąpiła na drodze przeglądu literatury oraz sondażowego badania opinii.

---

\* Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Zakład Zarządzania Personalem, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, haczu@wzr.pl

\*\* Prof. dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Zakład Systemów Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, piotrgrajewski1@wp.pl

\*\*\* Dr inż., Instytut Organizacji i Zarządzania, Zakład Systemów Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, piotr.sliz@ug.edu.pl

## 1. Pojęcie roli pracownika w dyscyplinie nauk o zarządzaniu

Polisemantyczny charakter terminu „rola” implikuje konieczność wyraźnego wskazania dyscypliny naukowej, w której się nim operuje. W niniejszym artykule pojęcie to zostało zdefiniowane dla dyscypliny nauk o zarządzaniu z wykorzystaniem dorobku psychologii, w którym funkcjonuje termin „rola społeczna” (*social role*).

Według *Słownika Języka Polskiego* termin „rola” rozumiany jest jako „udział, znaczenie kogoś w jakiejś sprawie” [*Słownik Języka Polskiego*, [sjp.pwn.pl](http://sjp.pwn.pl)], okreśłany także jako „zachowania, których grupa oczekuje od osób zajmujących się określoną pozycją w grupie” [Wojciszke, 2011, s. 542]. B. Wojciszke, omawiając problematykę roli społecznej, utożsamia podmiot działania z pojęciem aktora i definiuje ją jako „wzorzec zachowań, których grupa oczekuje od osób zajmujących określoną pozycją w grupie” [tamże, s. 542]. Zdaniem P. Boskiego „role określają zawsze relacje między podmiotem a inną osobą lub grupą (...)” [Boski, 2010, s. 221]. Z kolei omawiając termin „rola” na tle nauk prakseologicznych, trzeba uwypuklić, że jest ona bliskoznaczna z pojęciem „status” „który określa pozycję danej osoby zajmowaną w organizacji formalnej i grupach nieformalnych” [Pszczółowski, 1978, s. 208]. Według T. Pszczółowskiego rolą jest „zachowanie zrelatywizowane do funkcji wykonywanych przez członka organizacji w jej obrębie” [tamże, s. 208]. Podejmując próbę zdefiniowania roli pracownika w obrębie omawianej problematyki, należy podkreślić, że implementacja rozwiązań procesowych w organizacji wymaga projektowania struktur opartych na procesach, ukierunkowania realizowanych działań na efekt zgodny z oczekiwaniami klienta, budowania interdyscyplinarnych zespołów pracowników oraz rekonfiguracji formuły lidera w organizacji.

Reasumując, pożądaną rolę pracownika w organizacji procesowej zdefiniowano jako wzorzec zachowań, przez które pracownik oddziałuje na innych członków organizacji w zakresie nadanych prerogatyw, zmierzając do osiągnięcia założonego efektu procesu oraz inicjowania działań doskonalących procesy, w celu dostosowania ich przebiegu do zmieniających się oczekiwań klienta, rozumianego w ujęciu zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

## 2. Pojęcie roli pracownika w dyscyplinie nauk o zarządzaniu

W omawianej problematyce, określając determinanty oczekiwanej roli pracownika, należy zwrócić uwagę na poziom dojrzałości procesowej organizacji. Zdaniem P. Grajewskiego występuje dodatnia korelacja pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej organizacji, a znaczeniem systemu transferu i akumulacji wiedzy oraz kompetencji pracowników [Grajewski, 2012, s. 95].

W wyniku przeglądu literatury przedstawiono wybrane wyniki badań oceny dojrzałości procesowej organizacji, skoncentrowane wokół pożądanej i oczekiwanej roli pracownika we współczesnych organizacjach oraz znaczenia udziału personelu w transformacji w kierunku implementacji elementów podejścia procesowego w zarządzaniu. W badaniu zrealizowanym przez M. Fliegera postępowaniem empirycznym objęto 226 urzędów gmin w Polsce wdrażających rozwiązania procesowe. Na podstawie analizy uzyskanych rezultatów sformułowano wnioski, że jedną z najczęściej wskazywanych przez respondentów barierą w rekonfiguracji w kierunku procesów w badanej grupie obiektów był opór pracowników. Takie stanowisko przedstawiło 54,30% respondentów [Flieger, 2016, s. 239].

Z kolei A. Bitkowska w dwuetapowym badaniu zrealizowanym w latach 2011–2012 [Bitkowska, 2013] przedstawiła rezultaty, z których wynika, że w badanej grupie organizacji w Polsce w 60,8% jednostek czynnikiem sprzyjającym wdrożeniu rozwiązań procesowych było zaangażowanie kadry kierowniczej, natomiast w 57,8% praca zespołowa. Analizując udział pracowników, należy podkreślić, że w 36,3% badanych obiektów miał on charakter sprzyjający, ale aż 41,2% respondentów wskazało opór pracowników jako barierę rekonfiguracji w kierunku implementacji elementów organizacji procesowej [Bitkowska, 2013, s. 157–158]. Ponadto w zdecydowanej większości organizacji (71,00%) objętych postępowaniem empirycznym zmiany dotyczące realizacji procesu zgłaszane były przez wszystkich pracowników, natomiast w 19,4% obiektów tylko przez menedżerów [tamże, s. 172].

W innym badaniu, którego celem była ocena dojrzałości procesowej organizacji sektora motoryzacyjnego realizującego multiproces gwarancyjny, podjęto próbę oceny pożądanej roli pracownika. Uzyskane rezultaty umożliwiły sformułowanie tezy, że w ponad połowie badanych organizacji pożądaną rolą personelu jest występowanie w roli wykonawcy i projektanta jednocześnie. Takie stanowisko przedstawiło 52% respondentów, odrębne odpowiedzi dotyczyły orientacji w kierunku zadań i biegłości odtwórczej (48%) [Sliż, 2016a, s. 330–331].

Kolejną próbę oceny pożądanej roli personelu w sektorze motoryzacyjnym podjęto na próbie 166 autoryzowanych serwisów obsługi samochodów osobowych w Polsce. Analiza odpowiedzi respondentów pozwoliła na stwierdzenie, że w zdecydowanej większości badanych organizacji oczekuje się, aby pracownik występował w dwóch rolach jednocześnie: wykonawcy i projektanta (70,99%), natomiast w mniejszym zakresie jednostkowej roli wykonawcy przypisanych zadań (20,99%). Rozkład pozostałych odpowiedzi dotyczył pojedynczej roli stymulatora usprawnień (4,94%) oraz braku wskazania żadnej z proponowanych odpowiedzi (3,09%). Jednocześnie

w badanej grupie organizacji przedstawiono, że w 77,16% badanych obiektów działania zarządcze zorientowane są na zadania i wyniki, w 19,75% na wyniki oraz w 3,09% na zadania [Sliż, 2016b, s. 536]. Ponadto w badanej grupie jednostek w 43,21% organizacji wskazano, że zmiany generowane są przez wszystkich pracowników. W tym miejscu warto przytoczyć wyniki badania zrealizowanego w Norwegii na grupie autoryzowanych serwisów obsługi. W badanej próbie 69,70% obiektów zaznaczyło, że zmiany są generowane przez wszystkich pracowników. Rozkład odpowiedzi dla pytania dotyczącego pożądanej roli pracownika przedstawił się następująco: rola wykonawcy i kreatora usprawnień (66,67%), wykonawcy przypisanych zadań (6,06%) i stymulatora usprawnień (21,21%) [Sliż, 2016c, s. 65–67]. Na podstawie przedstawionych wyników badań sformułowano tezę, że w wybranych organizacjach sektora motoryzacyjnego w Polsce i Norwegii oczekiwana rola pracownika odpowiada założeniom organizacji procesowej.

W tablicy 1 przedstawiono cząstkowe wyniki postępowania empirycznego na losowej próbie 350 organizacji w Polsce, w których zapytano kadre kierowniczą średniego i wyższego szczebla o pożądaną rolę pracownika w badanych jednostkach.

**Tablica 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące najbardziej pożądanej i oczekiwanej roli pracownika z podziałem na wielkość badanych organizacji**

Rola	Razem
Rola biegłego wykonawcy przypisanych zadań.	12,57%
Rola samodzielnego członka zespołu wykonującego zadania i stymulującego usprawnienia w przestrzeni całej organizacji.	31,43%
Rola wielozadaniowego realizatora w obszarze wybranego działu organizacji.	30,29%
Rola wykonawcy przypisanych zadań i inicjatora usprawnień na zajmowanym stanowisku.	20,29%
Żadna odpowiedź z powyższych.	5,43%
Razem	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania w 2017 r.

Odnosząc się do przedstawionych w tablicy 1 rezultatów, sformułowano wnioski, że w zdecydowanej większości badanych organizacji oczekiwana rola pracownika jako samodzielnego członka zespołu wykonującego zadania i stymulującego usprawnienia w przestrzeni całej organizacji (31,34%) oraz realizatora i inicjatora usprawnień jednocześnie (20,29%) odpowiada determinantom organizacji procesowej. W tym miejscu trzeba podkreślić, że w 42,86% organizacji oczekuje się od pracownika biegłości odtwórczej w realizacji zadań z uwzględnieniem wielozadaniowości.

### 3. Pracownik w strukturach organizacji procesowej

Nagromadzenie czynników generujących zmiany w przestrzeni rynkowej organizacji wymaga koncentracji działań zarządczych zmierzających w kierunku rekonfiguracji warstwy podmiotowej, poprzez dezaktywację przydatności biegłości odtwórczej personelu w organizacji [Hammer, Champy, 1996, s. 84]. Pochodną takiego stanu jest budowanie interdyscyplinarnych zespołów, funkcjonujących w przestrzeni całej organizacji i rozwiązujących problemy w trakcie ich identyfikacji. Doprecyzowując wcześniejsze, celem zespołu jest „[różnicowanie zasady stosowanej – przyp. aut.] w tworzeniu łańcucha powiązań między członkami organizacji – z jednowymiarowych (opartych na podobieństwie specjalizacji funkcjonalnej) na wielowymiarowe (oparte w większej części na kryterium uczestnictwa w łańcuchu operacji wyznaczonych granicami procesów)” [Katzenbach, Smith, 1992]. Oznacza to konieczność przesunięcia władzy z pionów (tzw. silosów) na rzecz komunikacji poziomej w organizacji. Osiągnięcie takiego stanu możliwe jest przez sformalizowanie architektury procesów, dynamiczne monitorowanie oczekiwań i poziomu satysfakcji klienta zewnętrznego i wewnętrznego, rekonfiguracji orientacji działań w kierunku generowania wartości dodanej, horyzontalną współpracę w przestrzeni procesów w organizacji i zwiększenie prerogatyw pracownika do rozwiązywania problemów i generowania wniosków usprawniających procesy. Doprecyzowując, należy dodać, że „system organizacyjny pracy ukierunkowany na procesy stanowi inspirację do uczenia się różnych sposobów reakcji na zmienne oczekiwania klientów i wpływ otoczenia” [Grajewski, 2012, s. 95].

Przy założeniu, że asumptem do generowania wartości dodanej w organizacji procesowej jest klient, należy uznać, że materializowanie jego wymagań możliwe jest przede wszystkim w działaniach personelu. To z kolei implikuje uwzględnienie operacji monitorujących i inicjujących zmiany w przestrzeni styku procesów w organizacji, rozumianych jako obszar, w którym przez działania w kolejnych ogniwach procesów generowana jest wartość dodana. Można ją obliczyć w wymiarze wyniku efektu końcowego [Cyfert, 2014, s. 232–233]. Ponadto trzeba uwypuklić, że w zakresie prerogatyw zespoły pracowników powinny być uprawomocnione w procesie racjonalizacji standardów i procedur rekonfigurujących sformalizowane zbiory działań w organizacji i monitorowania procesów w celu poszukiwania obszarów, w którym może zostać wygenerowana, poza genotypową działalnością organizacji, dodatkowa wartość dodana.

Dodatkowo należy mieć na względzie postępujące zjawisko współpracy człowieka z inteligentnymi systemami w organizacjach, definiujące pracownika jako współuczestnika w procesach inteligentnych, inicjujących dynamiczne działania korygujące w stanach atrofii systemu. Znajduje

to potwierdzenie w słowach J. Jenningsa i L. Haughtona, według których, „aby decyzje były szybkie i trafne, powinny być podejmowane tak blisko miejsca rzeczywistej akcji, jak to jest tylko możliwe” [Jennings, Haughton, 2002, s. 109]. To z kolei wymaga stałego obserwowania procesów i dynamicznej korekty czynników usztywniających transformację procesów w procedury. Zdaniem R. Müllera i P. Ruppera „trzeba przejść drogę od ukierunkowania na poszczególne funkcje do organizacji zorientowanej na procesy, i od samego początku należy uwzględniać pracę wszystkich pracowników zaangażowanych w przebieg procesów” [Müller, Rupper, 2000, s. 40]. Należy przez to rozumieć, że interdyscyplinarny charakter problemu wymaga aktywnego zaangażowania wszystkich pracowników posiadających zróżnicowaną wiedzę i kompetencje, umożliwiające ich rozwiązanie.

Poziom uprawomocnienia (empowermentu) członków w organizacji jest kategorią stopniowalną. Jest on pochodną stopnia centralizacji uprawnień do podejmowania decyzji, a co za tym idzie – możliwości ingerencji pracowników na różnych szczeblach zarządzania w przebieg procesów realizujących cele systemu. Poziom empowermentu, określony przez projektantów systemu organizacyjnego, jest też jednym z bardzo istotnych czynników wpływających pośrednio na zdolność organizacji do szybkiej reakcji na zmianę zewnętrznych realiów jej funkcjonowania, co jest istotą systemowej zmiany w kierunku procesów.

Tempo zachodzących zmian w otoczeniu organizacji skłania do pytania o to, jak przyspieszyć zmianę jej wnętrza. Głównym czynnikiem i stymulatorem tych zmian może być system organizacyjny, w tym w szczególności system relacji wewnątrzorganizacyjnych. We współczesnej organizacji, w tym procesowej, powinien być on ukierunkowany na wspieranie rozwoju potencjału intelektualnego pracowników po to, by w myśl idei działania tych organizacji w sposób świadomy dostosowywać poziom empowermentu pracowników do zakładanego i oczekiwanego zakresu ich samodzielności realizacyjnej. Zasadnicze elementy nowoczesnego systemu organizacyjnego powinny zakładać:

- zdolność struktury do samoorganizacji, tj. możliwości kształtowania struktury w czasie rzeczywistym, wyznaczonym przez sytuację kreującą potrzebę zmiany przy niezbędnym poziomie autonomii realizatorów;
- redukcję poziomów hierarchicznych do niezbędnego minimum – najlepiej dwa szczeble, tj. szczebel centralny i szczebel lokalny; koordynację uzyskuje się w wyniku tworzenia systemu relacji poziomych, a nie wymuszania jej przez nacisk hierarchiczny;

- bardzo wysoką zdolność adaptacyjną dzięki szybkiemu dostosowywaniu przebiegu procesów do oczekiwań indywidualnych klientów (indywidualizacja procesów jako reakcja na potrzeby klientów);
- zwiększanie potencjalnej różnorodności i zakresu wykonywanych zadań, czyli oparcie działania organizacji na zasadzie redundancji (nadmiarowość w stosunku do tego, co konieczne lub zwykłe) funkcji zakładającej, że zamiast dodawać do systemu zapasowe części, każdej z działających części przydziela się dodatkowe potencjały, toteż każda część może spełniać jakiś zakres funkcji, a nie tylko wykonywać jakąś jedną wyspecjalizowaną czynność;
- zmianę znaczenia hierarchii w firmie z nadzoru i kontroli na doradztwo, emocjonalne wsparcie, zgłaszanie pomysłów i propozycji, interpretację rzeczywistości, wsparcie merytoryczne;
- tworzenie rozwiązań umożliwiających zmienność ról, zachodzenie ich na siebie, zamiast ich precyzyjnego opisywania i co za tym idzie – względnie długiej w czasie petryfikacji;
- kreowanie kultury organizacyjnej opartej na kulcie wiedzy, zdolności uczenia się i dzielenia wiedzą [Grajewski, 2016, s. 29].

Uwzględnienie w systemie organizacyjnym powyższych założeń nadaje takiej organizacji stygmat organizacji elastycznej. Uzyskać może ona zdolność do zmiennej geometrii składowych elementów zdolnych jednocześnie do wykonywania różnych przedsięwzięć i realizacji kontraktów odpowiadających strukturze oczekiwań zróżnicowanego zbioru jej klientów. Zarządzanie procesowe wpływa na ukształtowanie kultury organizacyjnej opartej na wysokim poziomie partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych. Organizacja procesowa, w szczególności o wysokim poziomie dojrzałości, zawiera w swojej konstrukcji realia systemowe charakterystyczne dla funkcjonowania organizacji uczącej się.

## Zakończenie

W konsekwencji powyższych rozważań i analizy badań wtórnych nasuwa się kilka wniosków.

Pracownik w organizacji procesowej powinien występować jako członek interdyscyplinarnego zespołu, realizujący zadania i stymulujący usprawnienia procesów oraz ingerować w stanach występowania zdarzeń niesprzyjających realizacji procesu. Rola pracownika powinna być zorientowana w kierunku odpowiadania potrzebom i monitorowania satysfakcji klienta zewnętrznego i wewnętrznego oraz generowania usprawnień zwiększających udział procesów inteligentnych w architekturze procesów organizacji.

Rola pracownika w organizacjach zorientowanych procesowo wymaga także rekonfiguracji statusu lidera, przez dezaktywację tzw. formuły *command and control*, na rzecz procesu przekazywania uprawnień i inicjowania w organizacji pluralistycznego punktu widzenia oraz zarządzania transferem wiedzy między personelem. Za czynnik sprzyjający osiągnięciu takiego stanu należy uznać rekonfigurację procesu kontroli w organizacji, której celem powinno być zapoznanie pracowników z sensem realizowanych działań, aby osiągnąć stan, w którym mechanizmy kontrolne zostaną zastąpione przez samokontrolę pracowników w trakcie realizacji procesu. W tablicy 2 przedstawiono wyniki zrealizowanego w 2017 r. postępowania empirycznego na losowej próbie 350 organizacji w Polsce, odpowiedzi dotyczących pożądanej roli pracownika i lidera [Sliż, 2018].

**Tablica 2. Zestawienie odpowiedzi**

Która z ról pracownika traktowana jest w Pani/Pana organizacji jako najbardziej pożądana i oczekiwana?	Która z ról lidera traktowana jest w organizacji jako najbardziej pożądana i oczekiwana?*				
	10.1.	10.2.	10.3.	10.4.	10.5.
Rola biegłego wykonawcy przypisanych zadań	0,57%	5,14%	0,86%	4,29%	1,71%
Rola samodzielnego członka zespołu wykonującego zadania i stymulującego usprawnienia w przestrzeni całej organizacji	1,43%	10,86%	8,57%	6,57%	4,00%
Rola wielozadaniowego realizatora w obszarze wybranego działu organizacji	0,86%	16,57%	3,43%	5,43%	4,00%
Rola wykonawcy przypisanych zadań i inicjatora usprawnień na zajmowanym stanowisku	0,86%	9,14%	3,71%	3,71%	2,86%
Żadna odpowiedź z powyższych	0,29%	0,57%	0,57%	0,00%	4,00%

\* Odpowiedzi: 10.1. – koordynowanie zadań podległego działu, pionu lub departamentu, 10.2. – koordynowanie zadań podległego działu, pionu lub departamentu i rozwiązywanie problemów w trakcie realizacji procesu., 10.3. – lider odpowiedzialny za transfer wiedzy między pracownikami, interweniujący, gdy realizowane działania personelu odbiegają od ustalonych założeń., 10.4. – specjalista, biegły w realizacji zadań w wybranym dziale, 10.5. – żadna odpowiedź z przedstawionych w kwestionariuszu.

Źródło: Opracowanie własne, z wykorzystaniem oprogramowania Tableau 10.4, na podstawie przeprowadzonego badania w 2017 r.

Przyjmując, na podstawie studiów literaturowych i analizy badań wtórnych, że współczesne organizacje w Polsce charakteryzują się poziomami



dojrzałości identyfikującymi stan organizacji funkcjonalnej z pojedynczymi symptomami procesowości, należy uwzględnić rolę pracownika funkcjonującego w przestrzeni dwóch równolegle realizowanych form strukturalnych: funkcjonalnej i procesowej, określanej przez autorów jako konflikt dwóch prędkości. Bez wątplenia to pole wymaga szerszej analizy w celu wygenerowania nowej wiedzy o możliwościach regulacji napięć w polu kompetencji gospodarki zasobami w organizacji oraz próby odpowiedzi na pytania o metody umożliwiające redukcję tych napięć. Zaś organizacje, w których decyzje zarządcze podejmowane są na podstawie zidentyfikowanych, sformalizowanych i opomiarowanych procesów, wymagają osiągnięcia, na poziomie strategicznym organizacji, homogennego kompromisu w zakresie implementacji elementów charakterystycznych dla struktury organizacyjnej projektowanej w oparciu o zasady egalitaryzmu, przy jednoczesnej dezaktywacji determinant rozwiązań funkcjonalnych.

Zaproponowana w niniejszym opracowaniu charakterystyka pożądanej z perspektywy determinant organizacji procesowej roli pracownika na przykładzie koncepcji organizacji procesowej nie może stanowić zamkniętej oceny, lecz daje asumpt do szerszych badań w zakresie oceny pożądanych zachowań, kompetencji i wiedzy pracowników w stale zmieniającej się przestrzeni rynkowej organizacji.

## Literatura

- Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Boski P. (2010), *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bratnicki M. (2000), *Pomiar kapitału intelektualnego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 11.
- Cyfert S. (2009), *Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach – ograniczenia i kierunki zmian*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*”, nr 52.
- Cyfert S. (2014), *Organizacja i kierowanie*, „*Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*”, nr 1A (159).
- Czubasiewicz H., Grajewski P., Sliż P. (2018), *Dojrzałość procesowa hoteli i obiektów noclegowych w Polsce*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*”, nr 76.
- Fliieger M. (2016), *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P., Rybicki J. (2016), *Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*”, nr 422.

- Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa.
- Jennings J., Haughton L. (2002), *Szybkość jako atut w biznesie. To nie duzi zjadają małych, ale szybcy opieszali*, Warszawa.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (1992), *Why Teams Matter*, „The McKinsey Quarterly”, Vol. 3.
- Müller R., Rupper P. (2000), *Process Reengineering. Optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Wrocław.
- Parzonko A.J. (2015), *Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 39(3).
- Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/rola.html>, dostęp: 27.12.2017.
- Sliż P. (2016a) *Rola dojrzałości multiprocesowej sieci w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych – wyniki badań empirycznych*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 14.
- Sliż P. (2016b), *Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421.
- Sliż P. (2016c), *Elastyczność procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych*, w: A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Warszawa.
- Wojciszke B. (2011), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

## Streszczenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie pożądanej roli pracownika w organizacji zorientowanej procesowo. W pierwszej części podjęto próbę zdefiniowania terminu „rola” z uwzględnieniem determinant organizacji procesowej. Następnie przedstawiono wybrane wyniki wtórnych badań empirycznych w polskich i norweskich organizacjach. W trzeciej części zdefiniowano oczekiwaną rolę pracownika w organizacji procesowej. Realizacja sformułowanego celu nastąpiła na drodze przeglądu literatury oraz sondażowego badania opinii.

## Słowa kluczowe

rola pracownika, lider, podejście procesowe, organizacja procesowa

## The role of an employee in a process-oriented organization (Summary)

The aim of the article is to characterize the desired role of an employee in a process-oriented organization. The first part attempts to define the term role with regard to the determinants of the process organization. Then, the selected results of secondary empirical research in Polish and Norwegian organizations were presented. The third point defines the expected role of the employee in the process organization. The implementation of the formulated goal was achieved through a literature review and a survey opinion questionnaire.

## Keywords

role of the employee, leader, process approach, process organization