

ASPEKT SPOŁECZNY BUSINESS PROCESS REENGINEERINGU

1. Wstęp

W przeciągu kilkudziesięciu ostatnich lat nastąpiły znaczące zmiany socjologiczne, gospodarcze, kulturowe, które były na tyle gwałtowne, że procesy biznesu nie zdołały dotrzymać im kroku. W wielu firmach wciąż jeszcze stosuje się XIX wieczne zasady i metody zarządzania, obowiązujące pokolenie Forda i Taylora. Panaceum na zacofanie współczesnych firm wydawał się reengineering. Entuzjazm managerów szybko ostygł, gdy okazało się, że metoda ta nie gwarantuje w każdym przypadku błyskawicznych i spektakularnych sukcesów, a niewłaściwie i niefachowo przeprowadzona może doprowadzić firmę do upadku. Reengineering tak bardzo koncentrował się na procesach, informatyzacji, nowoczesnych technologiach, że kierownicy pomijali często czynnik ludzki - w tym właśnie tkwiło źródło niepowodzeń. Filozofia BPR w swej radykalnej postaci mogła się przyjąć w USA, gdzie pokutuje przekonanie, że pracownika należy „zatrudnić, wyeksploatować, wyrzucić”, jednak w Europie napotkała na mniej lub bardziej gwałtowny opór zarówno pracowników, jak i managerów. Europejscy właściciele firm czują się odpowiedzialni za swoich pracowników, co zmusza ich do ostrożności przy stosowaniu tego typu innowacji.

Obecnie aspekt czynnika ludzkiego w Business Process Reengineeringu jest powszechnie akcentowany, dlatego też stanowić będzie przedmiot poniższych rozważań.

2. Zmiana roli pracownika w firmie

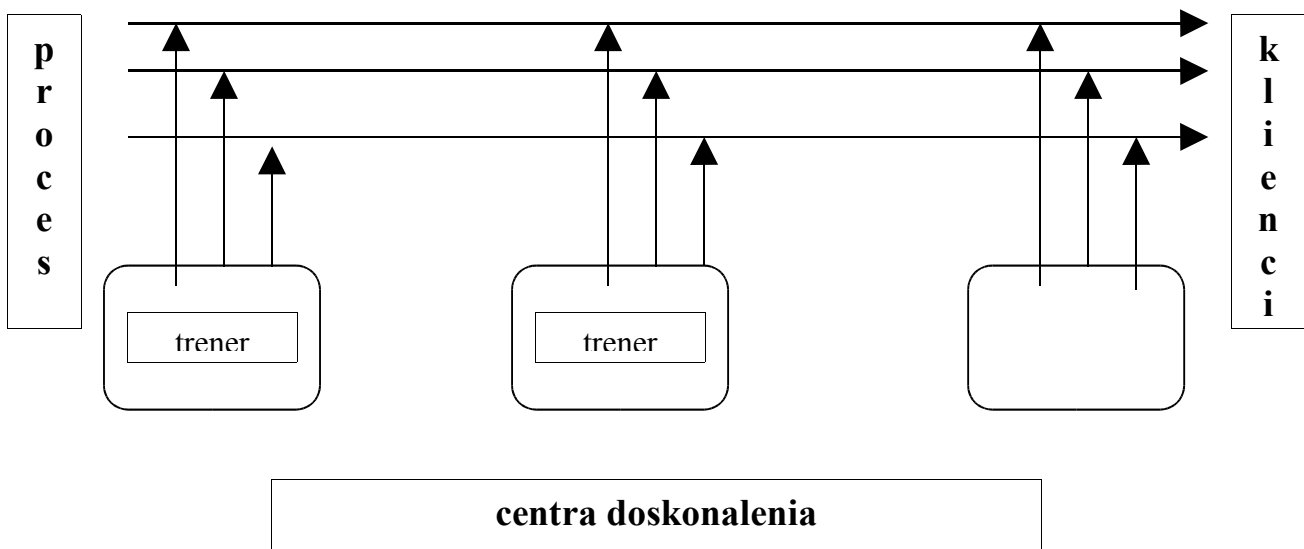
Bardzo widoczna jest zmiana w podejściu do pracy i pracownika. Do tej pory był on odpowiedzialny jedynie za wąski wycinek pracy, którą sam wykonywał. Nie odczuwał potrzeby poznania całego procesu, ponieważ nikt tego nie wymagał. O całkowitym jego przebiegu miał jedynie mgliste pojęcie. Taka sytuacja była do przyjęcia w czasach gospodarki centralnie planowanej, kiedy rozmiary i sposób produkcji ustalany był odgórnie - dziś, gdy każda cząstka potencjału intelektualnego i zaangażowania jest cenna, jest to niemożliwe. Dlaczego znajomość procesu produkcji jest aż tak istotna? Sądzę, że pracownik ma wówczas

możliwość przekonania się o użyteczności własnej pracy, umiejscowienia jej w całym procesie. Daje to poczucie faktycznego dokonania czegoś.

Równie ważną kwestią jest stosunek pracownika do klienta. W dynamicznej gospodarce klient nie może być jedynie biernym odbiorcą działania pracownika - powinien znajdować się w centrum uwagi, być „wewnątrz” procesu a nie „na zewnątrz”. Nie można pozwolić na przekonanie, że pracuje się dla szefa – na pierwszym miejscu zawsze powinien stać klient. W praktyce oznacza to, że szybkość obsługi, jakość oferowanych produktów muszą stać się dla pracownika priorytetem.

3. Struktura organizacji z zarządzanie procesowe

W firmie zarządzanej procesowo niemożliwe staje się utrzymanie dotychczasowej struktury i sztywności stanowisk. Dotychczas pracownicy zajmowali się jedynie wąskim wycinkiem danego procesu, ich praca nie wymagała wysiłku umysłowego ani kreatywności. Często uważali swoją pracę za nudną - przez lata wykonywali te same czynności i nie widzieli szansy na zmianę zadań. Tradycyjna struktura niszczyła wszelkie przejawy indywidualizmu - od myślenia byli szefowie a załoga jedynie wcielała ich plany w życie. Teraz, gdy pracownicy zyskują autonomię, struktura „piramidy” ulega wyraźnemu spłaszczeniu. Ta zmiana wynika z samej istoty nowoczesnego, szybkiego procesu, który posiada krótki kanał komunikacyjny. Liczba szczebli w hierarchii pomiędzy top managementem a pracownikami liniowymi ulega drastycznemu zmniejszeniu dzięki eliminacji kierowników średniego szczebla. Rola tych ostatnich w praktyce polegała na przekazywaniu informacji między managerami najwyższego szczebla, decydującymi o strategii i kierunkach rozwoju a kierownikami liniowymi faktycznie zarządzającymi ludźmi, sporządzaniu analiz, sprawozdań, interpretacji, tłumaczeniu strategii na język procedur operacyjnych. Pojawia się więc pytanie - jak powinna wyglądać struktura organizacji? Przede wszystkim nie mają już znaczenia pionowe funkcjonalne - należy zredukować do minimum sztuczne podziały w firmie. Dyrektor IBM Credit twierdzi: „Schemat organizacyjny firmy? - mamy taki, ale się nim nie posługujemy. Struktura naszej firmy stała się, jak to można powiedzieć >>gromadą ludzi wykonujących pracę<<”. Dzięki takiemu rozumowaniu pracownicy traktują siebie nawzajem jako zgrany zespół, który posiada jasno sprecyzowany cel. Niemniej jednak chaos nie jest najlepszym rozwiązaniem. Wiele firm decyduje się na przejście na strukturę macierzową; mimo zalet posiada ona sporo wad, wśród których największą jest „podwójne” zwierzchnictwo.



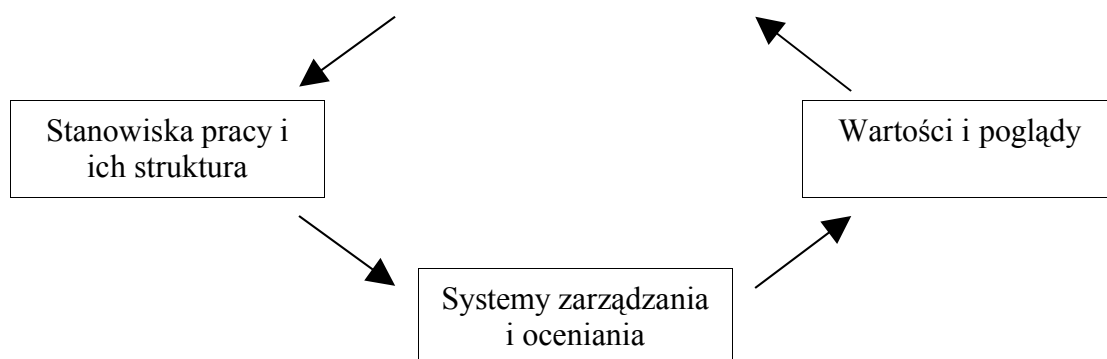
Rys. 1 Schemat struktury w organizacji procesowej.

Źródło: Michel Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999, str. 98

Michel Hammer proponuje rozwiązanie tego problemu¹: należy potraktować działy funkcjonalne jak centra doskonalenia a dotychczasowych ich kierowników jak trenerów, wspierających rozwój swoich podopiecznych. Sam schemat przypomina klasyczną strukturę macierzową (Rys. 1). Wyklucza ona problem podwójnej władzy, pierwszeństwo ma zawsze proces i na korzyść jego właściciela rozwiązuje się spory.

Struktury organizacyjne nie są jednak jedynym elementem podlegającym zmianie – kolejnym i być może ważniejszym jest zmiana wartości i kultury organizacyjnej.

W organizacji ukierunkowanej na procesy takie elementy, jak kultura, sposób zarządzania, istniejące stanowiska, czy schemat działania wzajemnie na siebie wpływają.



Rys. 2 Wpływ poszczególnych czynników na kulturę organizacji.

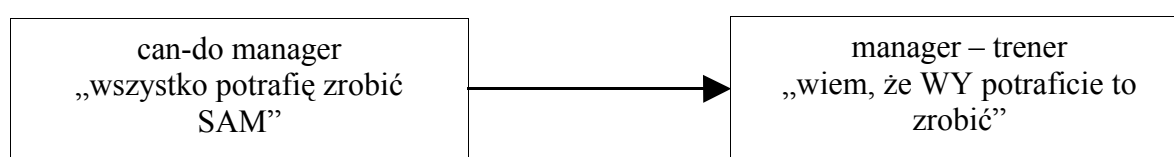
Źródło: Durlak I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Placet, Warszawa 1998, str. 341

¹ Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999, str. 97-98.

Sposób wykonywania pracy decyduje o charakterze stanowisk, wymaganych kwalifikacjach, metodzie grupowania i organizowania pracowników. Ludzie pracują na stanowiskach o wielowymiarowym charakterze, są zgrupowani w zespoły, muszą więc być w odpowiedni sposób rekrutowani, motywowani, szkoleni. Natomiast sposób wynagradzania i oceny jest najważniejszym czynnikiem kształtującym poglądy i wartości, czyli te kwestie i sytuacje, które w oczach pracowników są ważne. One z kolei, tworząc kulturę organizacji, wspomagają wykonanie procesów.

4. Kierownik-trener a kierownik-nadzorca

Zmiany w firmie dotyczą nie tylko pracowników szeregowych, ale również ich zwierzchników. Przystają oni pełnić role nadzorców i kontrolerów - większość uprawnień została delegowana na niższe szczeble. Budzi to wyraźny sprzeciw, ponieważ nie widzą dla siebie miejsca w organizacji. Faktycznie ich dotychczasowe funkcje odchodzą w zapomnienie, jednak czekają ich zupełnie nowe zadania: trenerów i doradców, będących, można powiedzieć, „na usługach” zespołu procesowego, tworzących środowisko sprzyjające sukcesowi, integrujących zespół jako całość. Niektórzy, zwłaszcza ci, którzy sprowadzają pracowników do roli „oddychających maszyn”, nie mogą się pogodzić ze zmianą. Uważają się za niezastąpionych w organizacji - ich decyzje wydają się najlepsze, działania najskuteczniejsze itd. Kariera takich managerów w organizacji procesowej jest skazana na nieuchronny koniec.



Rys. 3 Zmiana stosunku managerów do podwładnych.

Źródło: opracowanie własne

Jednym z celów kierowników organizacji jest uczynienie pracownika świadomym jego roli w firmie. Działanie to ilustruje przykład firmy PSO S.A.², produkującej wyposażenie dla stoczni i firm amatorskich oraz napędy elektryczne dla urządzeń transportowych. Chcąc rozwiązać problem zaangażowania załogi i integracji z celami firmy, położono nacisk na

² I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Placet, Warszawa 1998, str. 329-344.

zmianę struktury organizacyjnej i systemu motywacyjnego tak, by sprzyjały partycypacji pracowników w zyskach firmy. Zapoznano załogę ze strategią firmy, celami i sposobami ich osiągnięcia – dzięki temu pracownicy poczuli się odpowiedzialni za los firmy i chętniej brali udział w procesie zmian. Przystąpiono do zmian w systemie motywacyjnym: aby pokazać pracownikom, że docenia się ich pracę, podniesiono wynagrodzenia, jednak premie i nagrody postanowiono przyznawać rzadko i tylko w uzasadnionych przypadkach. Najaktywniejszym przypadła w udziale rola animatorów, będących łącznikiem między ustalonymi kierunkami rozwoju a zmianami modernizacyjnymi zachodzącymi w firmie.

Nie do przeoczenia jest fakt, że znacznie zmniejsza się zapotrzebowanie na managerów średniego szczebla. Ludzie ci dawno stracili kontakt z właściwą pracą, stanowiącą wartość dla klienta; z drugiej strony nie mają odpowiednio dużych zdolności przywódczych. Można zaryzykować twierdzenie, że są oni ofiarami wadliwego systemu awansowania, który nagradzał przejściem na kolejny szczebel hierarchii za dobrze wykonaną pracę, nie zważając na predyspozycje kierownicze lub ich brak.

5. Motywowanie pracowników w organizacji procesowej

Każdy manager doskonale wie, jak ważną kwestią jest odpowiednie motywowanie pracownika. Istnieje kilka zasad, które pozwalają stworzyć efektywny system motywacyjny:

- Pracownik pracuje dla klienta a nie dla przełożonego,
- Wynagrodzenie powinno uwzględniać poziom odpowiedzialności i autonomii,
- Nagradzanie za wyniki a nie za ilość czasu spędzonego za biurkiem,
- Niska podstawa wynagrodzenia, natomiast znaczne premie za dobra wyniki, czy innowacyjne rozwiązania problemów,
- Ocena za efektywność dotyczy całego procesu a nie jego wyodrębnionego wycinka.

Również warunki awansowania wymagają zmian. Przejście na wyższy szczebel hierarchii powinno być uzależnione od możliwości i zdolności danego pracownika a nie od tego, jak dobrze wykonuje powierzone mu zadania. Obowiązuje tu zasada *pay for performance, promote for potential*. Hammer i Champy, twórcy teorii, twierdzą, że ekwiwalentem dobrze wykonanej pracy jest premia, a nie awans.

Tymczasem wiele firm uważa awans za jedyny sposób wynagradzania za dobrą pracę, co pozwala sądzić, że zarządzanie ma większe znaczenie, niż sama praca. W ten sposób znacznie wzrasta liczba osób na stanowiskach kierowniczych, które znalazły się tam bez względu na predyspozycje. Należy odejść od awansu pionowego na rzecz poziomego –

pracownik ma wówczas możliwość sprawdzenia się w nowych zadaniach, dostaje bardziej odpowiedzialną pracę, może kierować zespołem w projekcie itd.

6. Outplacement jako rozwiązanie problemu zwolnień³

Dla wielu pracowników decyzja o przeprowadzeniu reengineeringu oznacza zwolnienia. Ograniczenie zatrudnienia jest naturalnym następstwem zmiany struktury, likwidacji średniego szczebla zarządzania, wdrożenia nowych rozwiązań technologicznych i informatycznych. Ludzie, którzy stracili pracę borykają się z wieloma problemami natury emocjonalnej – czują się niepotrzebni, bezwartościowi, czemu towarzyszy poczucie zagubienia na rynku pracy. Rozwiązaniem jest *outplacement*, tłumaczony na język polski jako monitorowane zwolnienia. Pracodawca pomaga w znalezieniu nowego miejsca pracy, przekwalifikowaniu się. Cały program odbywa się przy udziale firmy konsultingowej. Podczas spotkań pracownicy otrzymują wsparcie psychologiczne – odzyskują wiarę we własne możliwości. Mogą liczyć także na doradztwo zawodowe: planowanie możliwości dalszego rozwoju, aktualną analizę rynku pracy, znalezienie potencjalnych pracodawców, szkolenia pozwalające zdobyć nowe kwalifikacje. Będą mieli okazję zdobyć praktyczne umiejętności, takie, jak sztuka pisania CV i listów motywacyjnych, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej. Jest to wbrew pozorom niezwykle ważne, ponieważ duża część zwalnianych osób to wieloletni pracownicy tej samej firmy o średnich lub niskich kwalifikacjach, w wieku około 50 lat. Zwykle mają problem z zaistnieniem na rynku pracy, ponieważ nigdy wcześniej jej nie szukali. Trudno im także pogodzić się z „nowymi” regułami, m.in. koniecznością stałego poszerzania wiedzy, zmiany zawodu, rywalizowania z młodszymi.

Jednak zwolnieni pracownicy nie zawsze muszą definitywnie zrywać swój kontakt z firmą. Przedsiębiorstwo decydujące się na zamknięcie na przykład działu księgowości i zlecenie prowadzenia jej na zewnątrz, może pomóc swoim zwalnianym księgowym zorganizować własne przedsięwzięcie. W ten sposób zapewnia swoim byłym pracownikom szansę podjęcia pracy w zawodzie bez długiej przerwy w zatrudnieniu, a sobie gwarantuje fachowców, którzy doskonale znają realia funkcjonowania firmy.

Pracownicy prezentują różne podejścia do programu outplacementu – jedni w ogóle nie chcą brać w nim udziału utrzymując, że pracy poszukają później (nie zdają sobie jednak sprawy, że po zakończeniu programu nikt im w tym nie pomoże), inni natomiast oczekują, że nowe miejsce pracy pojawi się natychmiast. Jolanta Krokowska, prezes firmy konsultingowej

³ Internet: <http://www.sedlak.com.pl>, <http://www.exo.pl>, <http://www.personnel.com.pl>, <http://www.careergate.pl>

FPL mówi⁴: „Ludzie przychodzą z nastawieniem, że damy im pracę, a powinni raczej oczekiwać, że przekażemy im umiejętności pomocne przy szukaniu i znajdowaniu pracy”.

Przedsiębiorstwa stosują outplacement nie tylko ze względu na altruistyczną potrzebę niesienia pomocy - czynią to także dla własnego dobra. Już dawno przekonano się, że zwolnienia wpływają negatywnie także na osoby pozostające w organizacji - takie zjawisko określa się jako „syndrom ocalałych”. Pracownicy tracą motywację i zapał do pracy, obniża się ich morale, pojawiają się konflikty. Troska o zwalnianych kolegów pozwala na odzyskanie zaufania do kierujących firmą.

Kolejnym powodem stosowania tego rozwiązania jest dbałość o opinię na rynku. Wizerunek firmy troszczącej się o każdego pracownika, nawet tego, który musi odejść jest bardzo pożądany. Od tego, jak firma prowadzi politykę personalną zależy również możliwość przyciągnięcia najlepszych fachowców i utrzymania już zatrudnionych.

7. Znaczenie informatyzacji w firmie zarządzanej procesowo

Reengineering jest koncepcją, która postuluje skrócenie czasu przebiegu procesów dzięki informatyzacji, wprowadzeniu nowych technologii, systemów ekspertowych itd. Zmiany te mają ułatwić pracownikom przekazywanie informacji, jednak nie zawsze tak jest, dlatego bardzo ważną rolę odgrywa szkolenie personelu. Nauka samej obsługi sprzętu nie odgrywa tu tak wielkiej roli jak uświadomienie, po co się go używa. Okazuje się, że firmy inwestują tysiące złotych w najnowocześniejszy sprzęt komputerowy tylko po to, by służył załodze do bezmyślnego „wklepywania” danych. Tymczasem komputer jest narzędziem koniecznym do realizacji koncepcji pracy zespołowej i większej samodzielności w podejmowaniu decyzji⁵:

- Dzięki systemowi komputerowemu i sieciom telekomunikacyjnym można czerpać korzyści zarówno z centralizacji, jak i decentralizacji,
- Pracownicy szeregowi mogą sami podejmować decyzje dzięki bazom danych, technikom symulacyjnym, modelowaniu komputerowemu, ich praca przestała polegać jedynie na wykonywaniu poleceń. Zaczęli wykonywać bardziej skomplikowane prace, które dotąd były zastrzeżone dla specjalistów – ich narzędziem są systemy ekspertowe.

Oczywiście na początku należy okazywać zrozumienie dla niewiedzy i braku pełnych umiejętności podwładnych – potraktować błędy jako element nauki. W miarę, jak firma wprowadza skomplikowany sprzęt, oprogramowanie, nowe technologie, zmienia się sposób

⁴ Internet: <http://www.careergate.pl>

⁵ I. Durlik, *Restrukturyzacja...*, op. cit, str. 97-98.

działania pracowników. Może wówczas dojść do zaniku nieformalnych sposobów porozumiewania się.

8. Umiejętne zwalczanie oporu wobec zmian

W organizacji podejmującej się zastosowania tak radykalnej metody jak BPR, nieuchronnie pojawia się problem sprzeciwu pracowników wobec zmian. Jak pokazuje doświadczenie wielu firm restrukturyzacja znajduje oponentów nie tylko na najniższych szczeblach organizacji, ale także wśród managerów, jednak niezmiennie są to ludzie, którym grozi utrata stanowiska, ograniczenie władzy, czy konieczność intensywnego poszerzenia swojej wiedzy.

Firmy znalazły metodę, która pozwoliła zminimalizować negatywne skutki działań takich osób. A działania te mogą być rozmaite - od rozsiewania kłamliwych plotek do bojkotowania spotkań w czasie których dyskutuje się nad reformami. Przedsiębiorstwa najpierw dokładnie i rzetelnie tłumaczyły przyczyny, skutki i charakter działań a następnie włączały pracownika jako aktywnego sceptyka zmian. Nie był on już tylko biernym obserwatorem - mógł wyrazić swoją opinię, zaproponować inne rozwiązanie. Czuł, że ma wpływ na bieg zdarzeń.

Raymond Managelli i Mark Klein⁶ w swojej książce stworzyli fikcyjną firmę ABC Toy Company, na przykładzie której opisują przypadki, z którymi mieli do czynienia w ciągu lat pracy. Podają oni przykłady rozwiązania kwestii sprzeciwu różnych grup pracowniczych:

- Planowano wprowadzenie systemu eksperckiego, wspomagającego decyzje kredytowe, by pracownicy mogli na bieżąco obsługiwać klientów. W rezultacie kierownika ds. kredytów czekało zwolnienie. Firma postarała się, by współpraca z nim przebiegała bez zakłóceń, ponieważ pełnił ważną rolę przy wprowadzaniu systemu. Zaproponowano mu kontrakt doradczy oraz rekompensatę finansową.
- Stanowiska specjalisty ds. zamówień, specjalisty ds. wysyłki i pracownika wystawiającego faktury miały zostać zlikwidowane. Za współpracę przy implementacji nowych rozwiązań zaproponowano im nagrodę, obiecano ponadto uczciwie ocenić dotychczasowe dokonania w firmie przy obsadzie przyszłych stanowisk, ewentualnie pomóc w znalezieniu nowej pracy.

⁶ R. L. Managelli, M. M. Klein, *Reengineering*, PWN, Warszawa 1999, str. 274, 277.

Kolejny przykład dotyczy firmy Ericsson Australia⁷. Tamtejsi kontrolerzy sprzeciwiali się zmniejszeniu ich roli w organizacji, twierdzili, że pogorszy to jakość oferowanych produktów. Starali się zakłócić proces zmian i dzięki temu uratować swoje posady. Firma podjęła środki zaradcze – próbowano zaangażować ich jako doradców, propagatorów zmian, jednak po pewnym czasie jasne stało się, że próba ta się nie powiodła. Zlikwidowano stanowiska kontrolne, co nie tylko nie pogorszyło jakości, nawet ją poprawiło.

Jak wynika z powyższych przykładów nie zawsze uda się znaleźć kompromis pomiędzy interesem pracowników a planowanymi zmianami. Zależy to przede wszystkim od samych pracowników i ich chęci do współpracy.

Ważne jest również, by kierownictwo było zgodne, co do sposobu, celu i terminu przeprowadzenia zmian, ponieważ spory „na górze” często oznaczają niepewność pracowników na najniższych szczeblach organizacji. Brak akceptacji, lub choćby jednomyślności co do celów i podjętych decyzji w ścisłym kierownictwie firmy ma swoje konsekwencje - pracownicy będą wątpili w słuszność podjętych działań restrukturyzacyjnych, jeśli zwierzchnicy nie będą ich pewni. Może zdarzyć się sytuacja, w której pracownicy sceptycznie nastawieni do pomysłów kierownictwa zyskają dodatkowy bodziec do wzmożenia oporu. Ponadto zwierzchnicy powinni okazywać pracownikom zainteresowanie i włączać do procesu zmian tak, by nie czuli, że ich rola jest marginalizowana. Należy na bieżąco, uczciwie informować załogę o przeprowadzanych działaniach, decyzje ważne dla pracowników, bezpośrednio ich dotyczące, należy negocjować a nie narzucać na zasadzie przymusu.

9. Ogólne reguły zarządzania personelem i ich wykorzystanie w praktyce⁸

W zarządzaniu personelem należy kierować się następującymi regułami:

- Praca zintegrowana jest poziomo, ukierunkowana na procesy, każdy proces ma właściciela,
- System wynagradzania zachęcający do pracy zespołowej,
- Zmian charakteru pracy managerów – od kontrolerów do doradców,
- Pracownicy znają przebieg procesu, są prawdziwymi profesjonalistami,
- Budowanie zgranego teamu, samodzielnie organizującego sobie pracę (*self-managed work teams*),
- Dostosowanie pracowników do nowych wymogów jakości: uprzejmość, doradztwo, kompleksowość obsługi,

⁷ I. Durlik., *Restrukturyzacja...*, op. cit., str. 134.

⁸ Tamże, str. 110-111

- Udział pracowników przy projektowaniu procesów (*workshops*), zmiany na poziomie operacyjnym dokonywane z własnej inspiracji przez personel obsługujący poszczególne stanowiska pod kontrolą zespołu procesowego. Pracownicy powinni także brać udział w definiowaniu poprzednio istniejących operacji a potem przy projektowaniu nowych - taki współdziałanie przełamuje bariery, niechęć wobec zmian, staje się swoistym szkoleniem, treningiem,
- Decentralizacja władzy na niższe szczeble, zwłaszcza na rzecz tych pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem (*empowerment*),
- Odrzucenie industrialnego modelu pracy, praca wielowymiarowa, eliminująca straty czasu poświęconego na sprawdzanie, uzgadnianie, kontrolowanie,
- Od szkolenia do edukacji - nieodzowne staje się ciągłe zdobywanie i poszerzanie wykształcenia, szkolenia z inicjatywy samych pracowników,
- Poziome ścieżki kariery, zerwanie z przekonaniem, że awans to tylko przejście na wyższy szczebel w hierarchii, różnicowanie trudności zadań.

Oto jak w praktyce wykorzystano niektóre z powyższych⁹:

Pracownicy firmy doradczej i softwareowej dla naukowego i technicznego przetwarzania danych (Niemcy) wymieniali się umiejętnościami, unikając w ten sposób niepotrzebnej specjalizacji. Dotąd klientem zajmowało się kilka różnych osób, co źle wpływało jakość obsługi i powodowało zamieszanie. Zastosowano zasadę *one face customer* – o interesy jednego klienta dba jeden pracownik. Za każdym razem powołuje się rzeczownika zespołu, który jest odpowiedzialny przed zarządkiem i klientem za termin realizacji przedsięwzięcia i jego jakość.

Co zrobić, gdy nie ma osoby na tyle kompetentnej, by stać się właścicielem procesu? Ericsson Australia znalazł rozwiązanie – stworzono zespół ekspertów. Będzie on funkcjonował do momentu, kiedy pracownicy zdobędą wystarczające umiejętności, by poradzić sobie z zarządzaniem procesem.

Budowanie zgranego zespołu w Ericsson nie należało do łatwych zadań. Pracownicy nabyli sposób myślenia w ciągu wielu lat pracy przy linii produkcyjnej i uważali zespołową organizację pracy za fanaberie kierownictwa. Zmiana poglądów i przyzwyczajenie do nowego sposobu działania zabrało sporo czasu; pozwolono im popełniać błędy, nauczono dzielić się nimi, jak naturalnym elementem procesu uczenia się.

Oczywiście BPR nie jest koncepcją gwarantującą stuprocentowy sukces. Istnieje wiele przyczyn niepowodzeń wynikających z niewiedzy kierowników, niefachowego wdrożenia a

⁹ Tamże., str. 128, 133, 135.

czasami po prostu zawodzą ludzie. Oto kilka przyczyn związanych z aspektem społecznym BPR:

- Blokowanie wprowadzanych zmian w trosce o własne stanowisko,
- Używanie BPR jako pretekstu do zwolnień w sytuacji, gdy przerost zatrudnienia jest i tak widoczny,
- Brak przyzwolenia społecznego i pełnego doinformowania,
- Niechęć managerów do delegowania uprawnień,
- Utrata informacji i doświadczeń będących w posiadaniu pracowników. Kiedy w jednej z amerykańskich fabryk mikroukładów elektronicznych zmieniono w trakcie reengineeringu m.in. sposób zarządzania zapasami magazynowymi na bardziej racjonalny, obsługa ich zaczęła nagle zajmować 70 procent więcej czasu niż przedtem. Szybko okazało się, że personel nadzoru magazynów wypracował sobie własny system składowania, z jego punktu widzenia najbardziej logiczny, zapewniający najszybsze dotarcie do poszukiwanych układów,
- Brak jednomyślności kierownictwa, co do podjętych działań,
- Całkowite negowanie dorobku kultury firmy.

Niektórych z powyższych czynników niestety nie zdoła się ominąć. Managerowie odpowiedzialni za swoich pracowników i dobro firmy mogą jedynie starać się zminimalizować negatywne skutki.

10. Podsumowanie

Należy pamiętać o tym, że BPR to nie jednorazowa dawka zmian, która zapewni powodzenie na długie lata. Nie można pozwolić sobie na złudzenie „wczorajszego sukcesu”, o którym mówi Michael Hammer. Reengineering jest podłożem do zastosowania w przyszłości koncepcji dotyczących zarządzania procesowego i ciągłego doskonalenia istniejących procesów. Zaprezentowany w referacie obszar działania BPR w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim dowodzi, że wprowadzenie zasad tej koncepcji w istotny sposób wpływa na długotrwałe powodzenie firmy.

Literatura:

Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Placet, Warszawa 1998.

Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.

Managelli R.L., Klein M.M., *Reengineering*, PWN, Warszawa 1999.

Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
Tadeusz Oleksyn „Reengineering a zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie”, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 6/97.
Ireneusz Durlik „Reengineering jako metoda na sukces przedsiębiorstw i instytucji”, „*Ekonomika i Organizacja Produkcji*”, 8/97.
T.R. Belmiro, P.D. Gardiner, J.E.L. Simons „Business Process Re-engineering – termin zdewaluowany?”, „*Przegląd Organizacji*” 3/97, z czasopism zagranicznych – *International Journal of Information Management*.

Internet:

<http://www.careergate.pl> (data pobrania - wrzesień 2005)
<http://www.centrumwiedzy.edu.pl> (data pobrania - wrzesień 2005)
<http://www.cxo.pl> (data pobrania - wrzesień 2005)
<http://www.personnel.com.pl> (data pobrania - wrzesień 2005)
<http://www.sedlak.com.pl> (data pobrania - wrzesień 2005)
<http://www.strategie.izinfo.pl> (data pobrania - wrzesień 2005)
<http://www.zie.gda.pl> (data pobrania - sierpień 2005)

Social aspect of Business Process Reengineering

Summary:

Business Process Reengineering was created in 1990 by M. Hammer and J. Champy. This radical theory enforces many changes in organization. Some of them concern Human Resources - employment, dismissals, salaries, promotions, a way of thinking about work. In BPR the process plays a key role, but it's very important to know the meaning of good cooperation between top-management and workers. The way of working is completely changed - the workers have much more competences and responsibilities. And the manager - formerly a supervisor - now is a coach.