

WPŁYW ZESPOŁÓW PROCESOWYCH NA WZROST KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Nicoletta Baskiewicz

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu poruszona zostanie kwestia wpływu zespołów procesowych na wzrost kwalifikacji pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. W pierwszej kolejności na podstawie Kodeksu pracy oraz Reguły św. Benedykta zostanie zdefiniowane pojęcie „kwalifikacji” ze szczególnym naciskiem na obowiązki, jakie są stawiane przełożonym w tym zakresie. Kolejnym krokiem będzie charakterystyka zespołów procesowych, ukierunkowana na uzyskanie wstępnej odpowiedzi na pytanie: Czy zespoły procesowe sprzyjają kreatywności jej członków, a co za tym idzie - determinują jego kwalifikacje? Następnie na podstawie badań empirycznych podjęto próbę określenia form strukturalnych badanych organizacji. Wreszcie zaprezentowano ogólny proces projektowania oraz realizacji procesu oraz wskazano, na podstawie przeprowadzonych badań, które etapy najsilniej determinują wzrost kwalifikacji pracowników. Całość zakończono wnioskami.

Słowa kluczowe: kwalifikacje, proces, zespoły procesowe, małe i średnie przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

W erze wiedzy i informacji dbałość o rozwój zasobów ludzkich między innymi poprzez stymulowanie wzrostu ich kwalifikacji powinna być traktowana jako priorytet. Uczynienie z wiedzy podstawowego zasobu, który jednocześnie stanowi najistotniejszy potencjał w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, pociąga za sobą potrzebę nowego spojrzenia na procesy realizowane w ramach organizacji. Istotne jest nie tylko, w jaki sposób one przebiegają, ale również z jaką siłą ich projektowanie oraz wdrażanie wpływa na wzrost wiedzy i kwalifikacji, a co za tym idzie - kompetencji osób biorących w nim udział - zespołu procesowego.

1. Istota kwalifikacji pracowników w świetle Kodeksu pracy i Reguły św. Benedykta

Pojęcie kwalifikacji wywodzi się z języka łacińskiego od słowa *qualitas*, oznacza określenie „jakości, oceny, wykształcenia, przygotowania do wykonywania pracy zawodowej”¹.

W Kodeksie pracy ustawodawca używa pojęcia „kwalifikacje” w ponad dwudziestu uregulowaniach. Pojęcie kwalifikacji zwykło się utożsamiać z wykształceniem oraz zawodowym stażem pracy, lecz te dwa elementy występujące łącznie nie

¹ Słownik Wyrazów Obcych, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.

oddają w pełni istoty niniejszego pojęcia. Koniecznym trzecim elementem są umiejętności pracownika. Zwrócić trzeba uwagę, że pracownik może mieć formalne wykształcenie wymagane taryfikatorem kwalifikacyjnym, może legitymować się odpowiednim, przewidzianym dla danego stanowiska stażem zawodowym, ale jeśli nie będzie posiadał stosownych umiejętności do wykonywania pracy, jego przydatność do określonej pracy będzie znikoma. Reasumując, pod pojęciem kwalifikacji zawodowych pracownika należy więc rozumieć łącznie następujące części składowe:

- wykształcenie, potwierdzone stosownym dyplomem, świadectwem,
- kursy szkoleniowe potwierdzone stosownym zaświadczeniem,
- uprawnienia do wykonywania określonej pracy zdobyte wedle zasadniczo ustawowo określonych wymagań i potwierdzone stosownym dokumentem,
- zawodowy staż pracy w określonej dziedzinie potwierdzony świadectwem pracy czy innym stosownym zaświadczeniem,
- faktyczne umiejętności w zakresie wykonywania określonej pracy wynikające z czynności realizowanych poza stosunkiem pracy potwierdzone stosownymi dokumentami albo wynikające z oświadczenia samego pracownika.

W związku z potrzebą starannego wykonywania pracy i osiągnięcia przy tym odpowiednich wyników w zakresie jakości i ilości pracy ustawodawca uznał za niezbędne zobowiązanie pracodawcy do ułatwiania pracownikowi podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 17 K.p.). Obowiązek pracodawcy w zakresie ułatwiania pracownikowi podnoszenia kwalifikacji zawodowych jest pojmowany między innymi jako: ułatwianie zdobywania przez pracownika wyższego niż posiada wykształcenia oraz rozwijania jego umiejętności, co może być realizowane poprzez stworzenie warunków pracy, które umożliwią mu rozwój zawodowy. Do zadań pracodawcy wg Kodeksu pracy należy mobilizacja innych pracowników z większymi umiejętnościami i stażem pracy oraz doświadczeniem do udzielania młodszemu pracownikowi porad, wyjaśnień i informacji pomagających rozwojowi zawodowemu (art. 18^{3a} § 1 w związku z art. 18^{3b} § 1 pkt 3 K.p.), co poniekąd odbywa się samoczynnie w zespołach zadaniowych integrujących nie tylko pracowników z różnym stażem, ale również pracowników posiadających kwalifikacje z różnych dziedzin funkcjonowania firmy.

Tak w świetle ustawy przedstawia się kwestia kwalifikacji oraz powinności pracodawcy dotyczącej wspierania rozwoju swych pracowników w zakresie budzenia kreatywności oraz podnoszenia kwalifikacji. W literaturze również odnajdujemy wiele dyrektyw odnoszących się do kwalifikacji oraz wytycznych, jakie są stawiane: właścicielom przedsiębiorstw, którzy osobiście kierują swymi pracownikami, lub menedżerom, którzy w ich imieniu zarządzają ludźmi. W opinii autorki bardzo trafnie zostało to ujęte przez Anselma Grüna - szafarza (gospodarczy zarządca klasztoru) w opactwie Münsterschwarzach w pracy *Co ma do powiedzenia Reguła św. Benedykta tym, którzy zajmują kierownicze stanowiska*. W świetle Reguły kierowanie jawi się jako służba, jest to przede wszystkim służenie podwładnym, kierowanie bowiem *ma budzić w innych drzemiące w nich życie. Ma motywować pracowników, by rozwijali dary, którymi ich Bóg obdarzył. Kierowanie jest więc sztuką znajdowania klucza, który by otworzył skarbiec pracowników i dał im po-*

czucie, że tkwią w nich liczne możliwości i zdolności. Kierowanie innymi znaczy budzić w nich chęć do rozwijania własnych zdolności i do służenia wspólnocie². Budzenie kreatywności wymaga również odpowiedniego obchodzenia się z ludźmi, które ogólnie rzecz ujmując wiąże się z przestrzeganiem Złotej Reguły („Wszystko więc, co byście chcieli, żeby Wam ludzie czynili, i wy im czyńcie”, Mt 7, 12). Ponadto kierowanie wiąże się z koniecznością indywidualnego podejścia do każdego pracownika oraz traktowaniem rozwoju podwładnych priorytetowo. Oznacza to, że rozwijanie kwalifikacji podwładnych jest ważniejsze niż osiąganie celów finansowych. Takie podejście wymaga od przełożonego między innymi wskazania podwładnym sensowności pracy. *Przełożony to ktoś, kto spogląda poza codzienny wymiar pracy, który pracownikom uświadamia nieustanną sensowność tego, co robią i pozwala im uczestniczyć w jego wizji. W ten sposób rozbudza nowe zdolności, nową energię, nową wyobraźnię swych pracowników, które pozwalają im znajdować nowe rozwiązania, aby jeszcze lepiej służyć ludziom. Kreatywność to według mnie główny przymiot, jakiego żąda się dziś od kierownictwa.*³

Takie podejście do podwładnych, które niewątpliwie determinuje styl zarządzania, z jednej strony pozostawia pracownikom wiele swobody, a z drugiej strony wymaga od nich samokontroli i odpowiedzialności. Te same zasady przyświecają funkcjonowaniu zespołów procesowych, charakteryzujących się partycypacyjnym stylem zarządzania. Aby w zespołach dochodziło do wymiany myśli i doświadczeń, które przyczyniają się do podnoszenia kwalifikacji jego członków, musi być spełniony jeszcze jeden warunek: należy wg Anselma Grüna stworzyć odpowiednią atmosferę, w której nikt się nie niepokoi ani nie doznaje przykrości. *„Kierowanie powinno zapewnić, by żadnym pracownikiem nie zawładnęła zamęt lub niepokój, by nie został zraniony lub wyprowadzony z równowagi (...) nie powinno siać się niepokoju i budzić nerwowości, lecz szerzyć zgodę i jasność, spokój i chęć do pracy”*⁴.

2. Procesy i zespoły procesowe

Istnieje duże zróżnicowanie w zakresie budowy struktur przedsiębiorstwa. Główną cechą struktury organizacyjnej jest rozkład władzy i funkcji decyzyjnych zgodnie z istniejącą hierarchią. W literaturze przedmiotu można doszukać się wielu klasyfikacji struktur organizacyjnych. W uznaniu autorki najogólniejszym, a zarazem najpowszechniejszym podziałem struktur organizacji jest podział na: struktury zorientowane według funkcji, struktury zorientowane według procesów (poziome, płaskie) oraz struktury macierzowe, które stanowią połączenie lub/i stan przejściowy pomiędzy dwoma wcześniejszymi strukturami. Pomimo tego, że jak już wcześniej wspomniano, istnieje szeroki wachlarz możliwości organizacyjnych przedsiębiorstw, w każdym z nich realizowane są procesy. W przedsiębiorstwach organizowanych wokół funkcji realizacja procesów jest rozbita na kilka pionów

² A. Grün, *Ludzi prowadzić - budzić życie*, Verbinum, Wydawnictwo Księży Werbistów, Warszawa 2001, s. 49-50.

³ Tamże.

⁴ Tamże, s. 106.

funkcjonalnych, z których każdy podlega innemu kierownikowi. W niniejszych jednostkach zespół procesowy składa się z kilku jednofunkcyjnych podzespołów i nie ma jednego przełożonego. Inaczej sprawa się ma w organizacjach zbudowanych wokół procesów: tam proces determinuje strukturę przedsiębiorstwa, a zespół jest interdyscyplinarny z jednym kierownikiem - liderem procesu.

Samo pojęcie proces oznacza przebieg następujących po sobie, powiązanych przyczynowo określonych zamian, stanowiących kolejne stadia, fazy, etapy rozwoju czegoś, przebieg, rozwijanie się.⁵ W innym ujęciu proces jest to dynamiczny obiekt, wokół którego buduje się system relacji wewnątrzorganizacyjnych⁶. Tak więc „proces” rozumiemy jako: sekwencję następujących po sobie operacji mających na celu przetworzenie „wejść procesu” (np. surowce, energia, informacje, zasoby ludzkie) w „wyjścia procesu” (tj. produkty, zużyta energia, wiedza, zasoby ludzkie wzbogacone o nowe doświadczenia, umiejętności a co za tym idzie - większe kwalifikacje). Procesy mogą mieć formę fizyczną (można obserwować ich przebieg np. procesy produkcyjne, aparaturowe, logistyczne) albo mogą być ukryte (procesy związane np. z przetwarzaniem informacji).

Struktura procesowa poszerza przestrzeń organizacji, dzięki temu pracownik może się wykazać większą aktywnością, co powoduje poszerzenie jego kwalifikacji oraz możliwości rozwojowych. Tym samym struktura ta wspiera rozwój pracowników. Ludzie realizujący proces budują zespół zadaniowy (procesowy), składający się ze specjalistów potrzebnych do realizacji niniejszego procesu. Jeśli proces zawiera się w ramach jednej funkcji, wówczas specjaliści stanowią zespół jednofunkcyjny, natomiast w przypadku gdy procesy przebiegają przez kilka funkcji, wówczas potrzebny jest zespół wielodyscyplinarny. Zaangażowanie w realizację procesu, a tym samym przynależność do zespołu procesowego determinuje wzrost kwalifikacji pracowników będących członkami zespołu. Członkowie zespołu są rozliczani z wykonania celu realizowanego poprzez dany proces. Dodatkowo organizacja zorientowana wokół procesów stawia na silne związki z otoczeniem, gdyż istotą procesów jest optymalne zaspokojenie potrzeb klientów (w szczególności klientów zewnętrznych).

Dla określenia wpływu zespołów procesowych na wzrost kwalifikacji pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w lutym 2011 roku przeprowadzono badanie ankietowe, któremu poddano 87 członków zespołów procesowych przedsiębiorstw z Częstochowy i okolic (tab. 1).

Ilość małych przedsiębiorstw była zbliżona do ilości średnich przedsiębiorstw. W grupie małych przedsiębiorstw najwięcej było przedsiębiorstw usługowych (50%), następnie handlowych - 43%, a najmniej, bo tylko 7%, przedsiębiorstw produkcyjnych. W przedsiębiorstwach średnich struktura działania badanych przedsiębiorstw była odwrotna, najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa produkcyjne - 53%, następnie handlowe - 27% a najmniej liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa usługowe - 20%.

⁵ *Słownik Wyrazów Obcych* ..., op. cit.

⁶ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Tabela 1. Struktura próby badawczej

Przedsiębiorstwo	Wielkość przedsiębiorstwa			
	Małe		Średnie	
	Ilość	Wskaźnik struktury [%]	Ilość	Wskaźnik struktury [%]
Usługowe	21	50	9	20
Handlowe	18	43	12	27
Produkcyjne	3	7	24	53
RAZEM	42	100	45	100

Źródło: Opracowanie własne

W celu lepszego rozpoznania przedsiębiorstw, w których pracują respondenci, poproszono o zakwalifikowanie struktury przedsiębiorstwa do jednej z trzech kategorii: struktura funkcjonalna, struktura procesowa oraz struktura macierzowa (tab. 2).

Tabela 2. Rodzaj organizacji przedsiębiorstwa

Rodzaj struktury	Wielkość przedsiębiorstwa			
	Małe		Średnie	
	Ilość	Wskaźnik struktury [%]	Ilość	Wskaźnik struktury [%]
Funkcjonalna	15	36	33	73
Procesowa	9	21	6	13
Macierzowa	18	43	6	14
RAZEM	42	100	45	100

Źródło: Opracowanie własne

Według wskazań respondentów, aż 43% małych przedsiębiorstw zorganizowanych jest według procesów, 36% według funkcji, a reszta charakteryzuje się strukturą mieszaną. Średnie przedsiębiorstwa zaś w przeważającej większości (73%) posiadają strukturę funkcjonalną, tylko 13% procesową, a 14% macierzową.

Pozwala to postawić hipotezę, że wielkość badanych przedsiębiorstw determinuje ich strukturę organizacyjną. Organizacje liczące powyżej 50 osób charakteryzują się przeważnie funkcjonalną strukturą, dodatkowo stwierdzono zależność: im mniej liczna organizacja, tym bardziej procesowa.⁷

3. Zasady i reguły realizacji procesów stymulujące wzrost kwalifikacji

Praca zespołowa oraz połączenie pracy koncepcyjnej i wykonawczej to warunki stawiane organizacjom realizującym procesy. W organizacjach zorientowanych

⁷ Badanie przeprowadzone wymagają uzupełnienia, gdyż opisaną próbę badawczą trudno uznać za reprezentatywną w ujęciu statystycznym, dlatego też uzyskane wyniki odnoszone są bezpośrednio wyłącznie do grupy badanych organizacji.

według funkcji funkcjonalne podzespoły procesowe (realizujące subproces - fragment procesu) zmuszone są niejako do współpracy, co determinuje silne powiązania między nimi. W organizacjach procesowych sprawa wygląda zdecydowanie prościej, gdyż wszystkie subprocesy jednego procesu realizowane są przez jeden zespół procesowy.

Aby obowiązywała w przedsiębiorstwie zasada, w której *prawem do podejmowania decyzji dysponuje ten, kto jest najbliżej klienta i realizuje operacje ulokowane w miejscu najbardziej sprzyjającym podejmowaniu decyzji*⁸, należy najpierw w sposób odpowiedni przygotować członków organizacji. Sprawić, by ludzie posiadali odpowiednie kwalifikacje i kompetencje umożliwiające im podejmowanie słuszných decyzji. Istnieje taka możliwość, jeśli wszyscy będą posiadać wiedzę przynajmniej w zakresie: znajomości potrzeb klienta, znajomości procesów zachodzących w organizacji - kosztów procesu oraz czasu potrzebnego dla jego realizacji. Każda organizacja powinna tworzyć klimat, w którym jej członkowie mogą stale zwiększać swe kwalifikacje, gdyż spełnienie tego warunku pozwoli na zwiększenie efektywności realizowanych procesów, ponadto wpłynie dodatnio na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Jak już wcześniej zauważono, organizacja procesu wymaga powołania zespołu zadaniowego, który w istocie odpowiedzialny jest za ten proces. *Zespół traktowany jest jako niewielka grupa ludzi uzupełniających się wzajemnie, którzy są zaangażowani w realizację wspólnego celu i zadań do wykonania, prezentują podobne podejścia do pracy i którzy są odpowiedzialni za wyniki działania wobec samych siebie.*⁹ Wśród prawdziwych zespołów pojawiają się czasem takie, które osiągają wyniki przerastające wszelkie racjonalne oczekiwania¹⁰, dzieje się tak dzięki osiągnięciu efektu synergii.

Na potrzeby badania empirycznego w pierwszej kolejności zidentyfikowano etapy projektowania i realizacji procesów oraz podjęto próbę ich charakterystyki pod względem możliwości poznawczych. Następnie poproszono respondentów - 87 osób (członków zespołów procesowych - pracowników małych i średnich przedsiębiorstw) o określenie wpływu poszczególnych etapów procesu na wzrost ich kwalifikacji. W celu bardziej szczegółowej analizy dokonano podwójnej interpretacji wyników badań, osobno dla zespołów procesowych z małych przedsiębiorstw i osobno dla zespołów procesowych ze średnich przedsiębiorstw.

Pierwsza interpretacja wyników badań przeprowadzona będzie w oparciu o małe przedsiębiorstwa (tab. 3).

Samo zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów w ocenie respondentów ze średnią siłą wpływa na wzrost ich kwalifikacji, na co wskazało 57%. Dużo ważniejszym etapem identyfikacji procesu jest etap „Tworzenia modelu procesu”, tutaj respondenci podkreślili istotność nabywania takich umiejętności, jak: graficzne przedstawienie procesu, definiowanie jego celów czy określenie „wejść” i „wyjść”, aż 65% wskazało silny wpływ niniejszego etapu na wzrost ich kwalifikacji. 14%

⁸ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 348.

⁹ J.R. Katzenbach, D.K. Ssmith, *Why teams matter*, „The McKinsey Quarterly” 1992.

¹⁰ J.R. Katzenbach, D.K. Ssmith, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 75.

uznało średni wpływ, a 21% wpływ słaby, co może wynikać z faktu, iż nie wszyscy członkowie zespołu z równą siłą biorą udział we wszystkich jego etapach. „Tworzenie mapy organizacji” w ocenie niemalże wszystkich członków zespołu procesowego w sposób średni (42%) oraz silny (51%) podnosi kwalifikacje. Umiejętność określania: efektów poszczególnych subprocesów, działań oraz identyfikacji ich mierników również należy do wysoko ocenianych w aspekcie rozwoju kwalifikacji (43% - średni wpływ, 43% - silny wpływ).

Tabela 3. Wpływ procesu identyfikacji i realizacji procesu na wzrost kwalifikacji pracowników małych firm

Etap	Charakterystyka etapu - identyfikacja działań -	Określenie wpływu poszczególnych etapów procesu na wzrost kwalifikacji		
		Słaby [%]	Średni [%]	Silny [%]
Tworzenie modelu klientów	zrozumienie potrzeb odbiorcy, określenie relacji organizacja-klient, zdefiniowanie oczekiwań klienta, dokonanie oceny dotychczasowego sposobu wykonywania pracy	5	57	38
Tworzenie modelu procesu	graficzne przedstawienie procesu, definiowanie procesu, jego celów, najważniejszych czynników sukcesu, określenie wejść (dostarczane zasoby) oraz wyjścia (produkty)	21	14	65
Tworzenie mapy organizacji	wyznaczenie granic procesów i organizacji, określenie komórek czy innych elementów organizacji zaangażowanych w proces, a także określenie zaangażowania, np. „odpowiedzialny za”, „dostarcza zasobów dla”, „otrzymuje informację”	7	42	51
Określenie skuteczności i efektywności procesu	określenie efektów poszczególnych subprocesów, działań oraz mierników procesów	14	43	43
Realizacja procesu	zapewnienie realizacji procesu według ustalonego harmonogramu i w granicach budżetu, stała analiza i doskonalenie procesu ukierunkowane na ciągłe doskonalenie: samej realizacji procesu oraz rozpoznania potrzeb klienta	15	51	34
Wprowadzanie usprawnień	ciągły monitoring procesu, oddolne inicjowanie zmian	10	22	68

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Sama realizacja procesu według większości ankietowanych (51%) ze średnią siłą podnosi ich kwalifikacje, co może oznaczać, że respondenci wysoko oceniają swe umiejętności w tym zakresie. Natomiast „Wprowadzanie uprawnień” dla

znacznej większości 68% stanowi źródło nowych umiejętności, tylko 10% wskazało, że niniejszy etap ze słabą siłą determinuje wzrost ich kwalifikacji.

Wyniki badań przeprowadzonych wśród respondentów pochodzących ze średnich przedsiębiorstw (tab. 4) różnią się od badań poprzedniej grupy przedsiębiorstw.

Tabela 4. Wpływ procesu identyfikacji i realizacji procesu na wzrost kwalifikacji pracowników średnich firm

Etap	Charakterystyka etapu - identyfikacja działań -	Określenie wpływu poszczególnych etapów procesu na wzrost kwalifikacji		
		Słaby [%]	Średni [%]	Silny [%]
Tworzenie modelu klientów	zrozumienie potrzeb odbiorcy, określenie relacji organizacja-klient, zdefiniowanie oczekiwań klienta, dokonanie oceny dotychczasowego sposobu wykonywania pracy	27	20	53
Tworzenie modelu procesu	graficzne przedstawienie procesu, definiowanie procesu, jego celów, najważniejszych czynników sukcesu, określenie wejść (dostarczane zasoby) oraz wyjścia (produkty)	13	67	20
Tworzenie mapy organizacji	wyznaczenie granic procesów i organizacji, określenie komórek czy innych elementów organizacji zaangażowanych w proces, a także określenie zaangażowania, np. "odpowiedzialny za", „dostarcza zasobów dla”, „otrzymuje informację”	18	9	73
Określenie skuteczności i efektywności procesu	określenie efektów poszczególnych subprocesów, działań oraz mierników procesów	16	4	80
Realizacja procesu	zapewnienie realizacji procesu według ustalonego harmonogramu i w granicach budżetu, stała analiza i doskonalenie procesu ukierunkowane na ciągłe doskonalenie: samej realizacji procesu oraz rozpoznania potrzeb klienta	11	60	29
Wprowadzanie usprawnień	ciągły monitoring procesu, oddolne inicjowanie zmian	-	15	85

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

53% respondentów wskazało silny wpływ etapu „Tworzenia modelu klientów” na wzrost kwalifikacji, a 20% średni. Można z tego wysnuć wniosek, że potrzeby klientów są coraz istotniejsze dla zespołów procesowych średnich przedsiębiorstw. W tym etapie zespół nabiera umiejętności rozpoznawania potrzeb klienta. Graficzne przedstawienie oraz definiowanie procesu, stanowiące elementy etapu „Two-

zenie modelu procesu”, w ocenie większości respondentów średnio wpływają na wzrost kwalifikacji ankietowanych (67%). Może to być spowodowane, że nie wszyscy biorą w nim udział, z tego względu nie mają szansy nabyć nowych umiejętności. Jednym z ważniejszych czynników determinujących wzrost kwalifikacji pracowników średnich przedsiębiorstw jest „Tworzenie mapy organizacji”. W ocenie większości ankietowanych (73%) wyznaczanie granic procesów i organizacji oraz określanie komórek zaangażowanych w proces ma silny wpływ na badaną zmienną zależną. Jest to pewnie istotne z uwagi na strukturę organizacyjną badanych przedsiębiorstw (aż 73% deklaruowało funkcjonalną strukturę organizacji) oraz układ funkcjonalnych podzespołów procesowych. Można postawić tezę, że każdy z podzespołów angażuje się w ten etap, chcąc dokładnie znać zakres swoich obowiązków, przez co, jak wskazują wyniki badań, podnosi swoje kwalifikacje. Kolejny etap projektowania procesu „Określenie skuteczności i efektywności procesu” jest w ocenie respondentów jeszcze wyżej notowany niż etap poprzedni - na silny wpływ wskazało 80% badanych. Natomiast sama „Realizacja procesu” w ocenie 60% ankietowanych ze średnią siłą wpływa na wzrost ich kwalifikacji, co może, podobnie jak w grupie małych przedsiębiorstw, świadczyć o dużych kwalifikacjach w tym zakresie. Etapem najsilniej determinującym wzrost kwalifikacji jest etap „Wprowadzania usprawnień”, co wskazuje również na stosowanie idei podejścia procesowego: połączenie pracy wykonawczej z koncepcyjną.

W literaturze z zakresu zarządzania, organizacji czy też ekonomiki przedsiębiorstwa często spotykamy grupę przedsiębiorstw określanych jako „małe i średnie przedsiębiorstwa”, grupa ta doczekała się nawet skrótu, który jest powszechnie znany i stosowany - MSP. Ważną kwestią jest stwierdzenie, iż zbiór ten nie jest homogeniczny. Różnice między: przedsiębiorstwem zatrudniającym np. 11 osób a przedsiębiorstwem zatrudniającym 241 osób widać gołym okiem i nie są to tylko różnice w strukturze organizacyjnej. Fakt ten skłonił autorkę do oddzielnego opracowania wyników badań oraz wnioskowania dla małych przedsiębiorstw oraz dla średnich przedsiębiorstw. Pociągnęło to za sobą możliwość dodatkowej analizy – porównawczej. Największe różnice wykazano we wpływach, jakie na wzrost kwalifikacji mają następujące etapy:

- „Tworzenie modelu procesu” w opinii respondentów z małych przedsiębiorstw to czynnik silniej oddziałujący na wzrost kwalifikacji (65%) aniżeli w średnich przedsiębiorstwach (20%);
- „Tworzenie mapy organizacji” silniej determinuje kwalifikacje pracowników średnich przedsiębiorstw (73%) niż małych (51%);
- „Określanie skuteczności i efektywności procesu” również silniej wpływa na wzrost kwalifikacji pracowników średnich przedsiębiorstw (80%), natomiast w grupie przedsiębiorstw za silnie wpływający na wzrost kwalifikacji został uznany tylko przez 43% respondentów.

Tym samym można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa różnią się między sobą nie tylko strukturą organizacyjną i wielkością, ale również postrzeganiem etapów projektowania i realizacji procesów jako źródeł wzrostu ich kwalifikacji.

Podsumowanie

Realizacja procesów, a tym samym powoływanie zespołów procesowych wydaje się być najbardziej efektywnym i skutecznym czynnikiem powodującym wzrost kwalifikacji członków niniejszych zespołów. Praca nad realizacją wspólnego celu jednoczy i stwarza dobre warunki do rozwijania umiejętności, zdobywania zawodowych doświadczeń, które to stanowią o wzroście kwalifikacji.

Li Edelkoort kobieta, którą magazyn „Time” zalicza do 25 najbardziej wpływowych postaci świata mody”, w której prognozy wsłuchują się wielkie marki, m.in. Nissan, Coca-Cola, Estée Lauder, a holenderskie ministerstwo środowiska zamawia u niej prognozę dotyczącą przyszłości ekologii, gdyż jej przewidywania stają się coraz bardziej uniwersalne, społeczne, antropologiczne; twierdzi, że zrobimy krok ku społeczeństwu grup, rodzin. Przez ostatnie dekady pielęgnowaliśmy indywidualność, która objawiała się między innymi kultem jednostki. Teraz chcemy pracować i żyć razem. Tego też dowodzą obserwacje, które potwierdzają tezę, że młodzi nie chcą już pracować w pojedynkę, chcą robić pewne zadania wspólnie, między innymi tworząc zespoły procesowe. Jest to rewolucja, która ma wpływ na biznes i struktury zarządzania. Struktury zarządzania muszą stać się tym samym mniej hierarchiczne, oparte na współrzędzeniu i współodpowiedzialności. W nowych grupach każdy wybiera sobie miejsce: jeden chce zbierać materiały, inny je analizować, a jeszcze inny pisać raporty. Nie ma już nakazu, z góry jest pytanie: „Kim chcesz być?” Grupy, które się tworzą w sposób naturalny (czyli bardziej nieformalne), są bardziej twórcze i wydajne, gdyż dobry klimat sprawia, że się po prostu chce... (w szerokim tego słowa znaczeniu), a gdy do tego dochodzi jeszcze wzajemna inspiracja, wówczas poprzez wspólną naukę członkowie podnoszą swoje kwalifikacje. W zespołach procesowych często spotykają się indywidualiści, ale każdy może być w nich dalej sobą, gdyż ludzie przez lata nauczyli się coraz większej tolerancji i szacunku dla swoich odmienności. Wiąże się to zapewne z otwartością świata i łatwością zawierania znajomości z ludźmi żyjącymi w jego różnych częściach, charakteryzujących się odmiennymi kulturami. W artykule oprócz szczegółowego określenia czynników warunkujących wzrost kwalifikacji, określono ogólne założenie, mające zasadniczy wpływ na proces rozwoju jej członków. Stwierdzono, że należy włożyć wiele wysiłku, by wszyscy w organizacji czuli się bezpiecznie i pewnie, wówczas nie będą ze sobą konkurować i ukrywać kluczowych informacji tylko współpracować i dzielić się swoją wiedzą w pełnym tego słowa znaczeniu, podnosząc wzajemnie swoje kwalifikacje.

Literatura

1. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
2. Cichobłaziński L., *Techniki negocjacji i mediacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
3. Cichobłaziński L., *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
4. Grün A., *Ludzi prowadzić - budzić życie*, Verbinum, Wydawnictwo Księży Werbistów, Warszawa 2001.
5. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
6. Katzenbach J.R., Ssmith D.K., *Why teams matter*, „The McKinsey Quarterly” 1992.

7. Katzenbach J.R., Ssmith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
8. *Słownik Wyrazów Obcych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Abstract: In the following work the issue of the impact of process units to increase the qualifications of employees of small and medium-sized enterprises is addressed. Firstly, on the basis of the Labour Code as well as the Rules of St.. Benedict the term “qualifications” will be defined with a special emphasis on the duties that are placed on superiors in this regard. The next step are the characteristics of the process units, targeted to obtain a preliminary answer to the question: Can teams foster a creative process of its members and thus determining its qualifications. Then, based on empirical research, attempt to identify the structural forms of the surveyed organizations. Finally, the overall process of identifying and implementing the indicated process, based on the tests, which determine the growth stages of most employees qualifications is presented. The work ends with proposals.