

## **PODEJŚCIE PRACOWNIKÓW POLSKIEGO SEKTORA ELEKTROENERGETYKI I CIEPŁOWNICTWA DO KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PROCESAMI – BADANIE Z WYKORZYSTANIEM MODELU ADKAR**

**Paweł Szewczyk<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup> Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Polska

**Streszczenie:** W związku z zachodzącymi zmianami w otoczeniu, zwłaszcza w sferze ekonomicznej, technologicznej, społecznej czy kulturowej, obserwuje się zjawisko odejścia od klasycznych rozwiązań organizacyjnych ku rozwiązaniom bardziej dynamicznym. Współczesne organizacje, by być ciągle konkurencyjne, muszą dążyć do jak najlepszego przystosowania do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych poprzez elastyczność i skuteczność działań oraz procesów. Właściwe zdefiniowanie procesów, ich wdrażanie, a następnie doskonalenie mają ogromny wpływ na rentowność, poziom zadowolenia klientów, a przede wszystkim pozycję na konkurencyjnym rynku. Podejście procesowe jest obecnie uważane za jedną z ważniejszych orientacji w zakresie organizacji i zarządzania, stąd też przeprowadzono badania ankietowe wśród pracowników sektora elektroenergetyki i ciepłownictwa, by ocenić ich nastawienie i przygotowanie do wdrażania zarządzania procesowego, co stanowiło główny cel publikacji. Autorski kwestionariusz został udostępniony respondentom za pośrednictwem techniki CAWI w pierwszym kwartale 2020 roku. Do realizacji badań wykorzystano model ADKAR.

**Słowa kluczowe:** polski sektor elektroenergetyki i ciepłownictwa, struktury funkcjonalna i procesowa, zarządzanie procesami

**Kod klasyfikacji JEL:** M1

---

<sup>1</sup> Paweł Szewczyk, dr, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, Polska,  
[pawel.szewczyk99@gmail.com](mailto:pawel.szewczyk99@gmail.com),  <https://orcid.org/0000-0001-9229-7072>

\* Adres korespondencyjny: Paweł Szewczyk, [pawel.szewczyk99@gmail.com](mailto:pawel.szewczyk99@gmail.com)

## Wprowadzenie

Współczesne organizacje w obliczu niezwykle dynamicznych zmian zachodzących zarówno w sferze społecznej, gospodarczej, ekonomicznej, jak i kulturowej, aby być konkurencyjne, muszą umieć szybko przystosowywać się do nowych warunków. Obserwuje się zjawisko odchodzenia przedsiębiorstw od klasycznych rozwiązań organizacyjnych w stronę podejścia procesowego, które obecnie jest uważane za jedną z ważniejszych orientacji w zakresie organizacji i zarządzania. Otóż podejście procesowe jest ukierunkowane nie tylko na strukturę wewnętrzną organizacji, ale także na interakcje z otoczeniem przede wszystkim poprzez wytwarzanie wartości dla klienta zewnętrznego. To właśnie zwiększające się oczekiwania klientów oraz presja konkurencji wymagają od organizacji gotowości do skutecznego, elastycznego i innowacyjnego działania (Kosieradzka & Rostek, 2021; Qian et al., 2023). W celu zaspokajania potrzeb klientów/rynku przedsiębiorstwa muszą dokonać analizy swoich produktów bądź świadczonych usług i wówczas dostrzegają konieczność wprowadzenia wielu zmian w dotychczasowych metodach i sposobach funkcjonowania, a także doskonalenia procesów. Obecnie koncentracja na procesach, a zwłaszcza zarządzaniu nimi, pozwala na zwiększenie efektywności działania całej organizacji (Matuszak-Flejszman, 2020; Bitkowska, 2021).

Jak podkreśla Cabała (2023, s. 40-41): „Zarządzanie procesowe będzie się rozwijać w kierunku podejścia bardziej zintegrowanego i zautomatyzowanego, dzięki czemu będzie w stanie uwzględniać coraz bardziej złożone i zmienne środowisko biznesowe”. Dalszy rozwój tej koncepcji będzie koncentrował się na ciągłym doskonaleniu metod modelowania, narzędzi analizy danych oraz monitorowaniu procesów. Przedsiębiorstwa w tak dynamicznym obecnie otoczeniu muszą podejmować coraz szybciej i coraz więcej decyzji biznesowych w związku z napływem do nich ogromu informacji. Informacje powinny być analizowane, przetwarzane i wykorzystane w procesach podejmowania decyzji. W tym zakresie bardzo pomocne są technologie informacyjne (Ahmad & Van Looy, 2020; Śledziwska & Włoch, 2020).

Zarządzanie procesami od wielu lat rozwija się i ewoluuje. Ewolucja w tym przypadku stanowi odpowiedź na odczuwalną nieprzewidywalność i dynamiczność otoczenia, zachodzące zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa, wzrost złożoności procesów, jak też indywidualizację oczekiwań klientów (Zhao, Liu, 2013; Stańczak, 2023; Reijers, 2021). Jak zauważa Paliszkiewicz (2023, s. 236): „Patrząc w przyszłość zarządzania procesami, istotną rolę będą odgrywać trzy elementy: strategia, ludzie i technologia”. Według autorki to ludzie stanowią ważny element zarządzania procesowego, gdyż właśnie oni „wykonują procesy, identyfikują problemy oraz proponują usprawnienia. Odpowiednie motywowanie pracowników do zaangażowania się w rozwój koncepcji zarządzania procesowego może pomóc organizacjom wykorzystać ich wiedzę, umiejętności i kreatywność” (Paliszkiewicz, 2023, s. 237). W związku z postępującą automatyzacją i robotyzacją coraz więcej procesów tradycyjnie wykonywanych przez pracowników jest powierzanych maszynom. Organizacje zatem muszą stworzyć środowisko sprzyjające współpracy pracowników, posiadających odpowiedni zasób wiedzy oraz wykazujących się wysokimi kompetencjami,

z maszynami, robotami i narzędziami analizy danych w każdym sektorze gospodarki. Zmiany w świecie techniki i technologii na pewno wpływają na zmianę zachowań i postaw pracowników uczestniczących w procesach i w zarządzaniu nimi, co wymusza konieczność ich akceptacji oraz umiejętności szybkiej i prawidłowej realizacji wyzwań.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badania dotyczącego znaczenia zarządzania procesami w oczach pracowników polskiego sektora elektroenergetyki i ciepłownictwa. Dla realizacji tego celu w pierwszej kolejności określono cechy i zakres zarządzania procesami, różnice pomiędzy strukturami funkcjonalnymi i procesowymi, wreszcie omówiono zakres zmian, jakie w strukturach organizacyjnych niesie za sobą wdrożenie zarządzania procesowego. W dalszej części artykułu przedstawiono ewolucję, jaką ta dziedzina zarządzania przeszła w ostatnich dziesięcioleciach. Po teoretycznych rozważaniach przedstawiono pięć pytań skierowanych do ankietowanych dotyczących ich podejścia do rozwoju zarządzania procesami. Po czym omówiono wyniki badania oraz zaprezentowano wnioski.

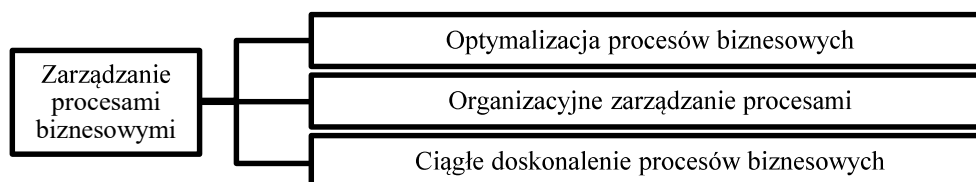
## Cechy i zakres zarządzania procesami

Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) definiuje zarządzanie procesami biznesowymi (Business Process Management – BPM) jako zdyscyplinowane podejście do zarządzania, które pozwala identyfikować, projektować, wykonywać, dokumentować, mierzyć, monitorować i kontrolować zarówno zautomatyzowane, jak i niezautomatyzowane procesy biznesowe w celu osiągnięcia spójnych, ukierunkowanych wyników zgodnych z celami strategicznymi organizacji. BPM obejmuje celowe, oparte na współpracy i coraz bardziej wspomagane technologicznie definiowanie, ulepszanie, innowacje i zarządzanie kompleksowymi procesami biznesowymi, które napędzają wyniki biznesowe, tworzą wartość dla klientów i umożliwiają organizacji osiągnięcie celów biznesowych z większą elastycznością (ABPMP, 2019, s. 38). Warto podkreślić, że powyższa definicja jest ustalona drogą konsensusu licznych znaczących środowisk profesjonalistów zarządzania procesowego.

Z definicji tej wynika kilka istotnych cech związanych z tym pojęciem:

- strategiczny charakter – powiązanie ze strategią organizacji,
- celowość – ukierunkowanie na osiągnięcie celów biznesowych,
- elastyczność – zwiększenie efektywności poprzez lepsze dostosowanie do zmieniającego się otoczenia,
- dyscyplina – koncentracja na działaniach, koncentracja metodyczna,
- etapowość – obejmuje fazy: identyfikowania, projektowania, wykonywania, mierzenia, monitorowania i kontrolowania.

ABPMP definiuje także zakres zarządzania procesami biznesowymi, który został przedstawiony na Rysunku 1.



**Rysunek 1. Zakres zarządzania procesami biznesowymi**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (ABPMP, 2019, s. 38)

Zakres ten obejmuje trzy obszary zarządzania procesami (ABPMP, 2019, s. 39):

- Optymalizacja procesów biznesowych (Business Process Improvement – BPI) – to pojedyncza inicjatywa lub projekt mający na celu poprawę dostosowania i wydajności określonego procesu do strategii organizacji i oczekiwań klientów. Doskonalenie procesów biznesowych obejmuje identyfikację, analizę, projektowanie i wdrażanie (ulepszono) procesu.
- Organizacyjne zarządzanie procesami (Enterprise Process Management – EPM) – to zastosowanie zasad, metod i procesów BPM do danej organizacji. EPM zapewnia zgodność portfela i architektury kluczowych procesów ze strategią i zasobami organizacji oraz dostarcza model dla zarządzania i oceny inicjatyw BPM.
- Ciągłe doskonalenie procesów biznesowych (Business Process Continuous Improvement – BPCI) – to systematyczne podejście do monitorowania i optymalizowania parametrów procesu w celu zapewnienia wysokiej wydajności i efektywności procesów.

Bardzo ważne, także z punktu widzenia praktycznego, wydaje się rozróżnienie wyżej wymienionych pojęć, zwłaszcza w kontekście projektowania systemu do zarządzania procesami w organizacji. W szczególności wymaga podkreślenia fakt, że należy rozróżnić doskonalenie procesów biznesowych (BPI) rozumiane jako optymalizację poszczególnych procesów od wprowadzenia w danej organizacji systemu zarządzania procesami (EPM) oraz optymalizacji doskonalenia procesów. O ile optymalizacja procesu może znajdować się w kompetencjach jego właściciela, o tyle wprowadzenie systemu zarządzania procesami (EPM) oraz systemu ciągłego doskonalenia procesów jest zadaniem, które wymaga działania holistycznego, obejmującego całą organizację i powinno być koordynowane na najwyższym poziomie zarządczym. Trocki (2016) definiuje trzy najważniejsze role uczestniczące w zarządzaniu procesami w organizacji: architekt (sponsor) procesu, kierownik (właściciel) procesu, operator (uczestnik) procesu. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że architekt (sponsor) procesu odpowiada za wyznaczenie celów procesowych oraz zapewnienie właścicielowi zasobów do ich realizacji, kierownik (właściciel) procesu odpowiada za realizację tych celów przy wykorzystaniu zasobów udostępnionych przez sponsora, a operatorzy (uczestnicy) procesów realizują procesy zgodnie z cechami ustalonymi przez sponsora i wytycznymi opracowanymi przez właściciela procesu.

Warto zwrócić uwagę, że w polskiej literaturze przedmiotu prowadzona jest dyskusja wokół wyżej wymienionych pojęć. Problematykę tę poruszają autorzy (Nowosielski, 2009; Matuszak-Flejszman, 2020), którzy dostrzegli możliwość wykorzystania podejścia procesowego w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Trocki (2016, s. 171-184) zaproponował rozróżnienie pomiędzy szerszym i węższym rozumieniem terminu „zarządzania procesami”. Dla pojęcia szerszego (odpowiadającego angielskiemu terminowi Business Process Management – BPM), rozumianego jako dziedzina łącząca strategie i cele organizacji z oczekiwaniami klientów poprzez badanie, projektowanie, realizowanie i usprawnienie procesów biznesowych, Trocki proponuje pojęcie „zarządzanie procesowe”. Dla pojęcia węższego (odpowiadającego angielskiemu terminowi Business Process Improvement – BPI), rozumianego jako zarządzanie pojedynczym procesem (w tym jego optymalizacja), proponuje pojęcie „zarządzanie procesami”. Bitkowska (2021, s. 28), powołując się na analizę Trockiego (2016), wskazuje, że również inni autorzy rozróżniają szersze i węższe znaczenie pojęcia „zarządzanie procesami”. Autorka, przyjmując, że rozróżnienie tych dwóch pojęć jest zasadne, proponuje także własną definicję zarządzania procesami w ujęciu szerokim (zarządzania procesowego), jako usystematyzowanego stosowania odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy na etapach: identyfikacji, modelowania, wdrożenia, kontrolingu i doskonalenia procesów, realizowane zgodnie z założeniami strategicznymi organizacji, obejmujące kompleksowo całą organizację, w wymiarze zarówno organizacyjnym, społecznym, finansowym, informatycznym, jak i wiedzy. Warto zwrócić uwagę, że definicja Bitkowskiej (2021) spełnia cztery z pięciu cech charakteryzujących definicję ABPMP (strategiczny charakter, celowość, dyscyplina, etapowość).

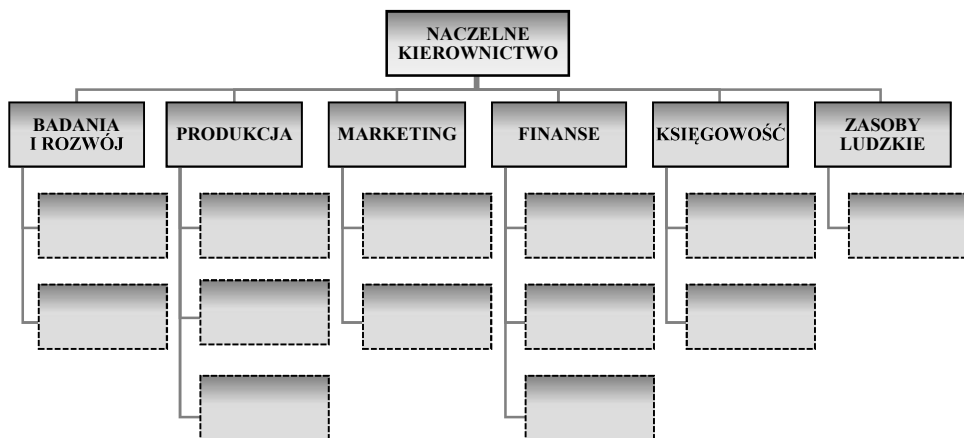
Zgadzając się ze wszelkimi wyżej przedstawionymi argumentami dotyczącymi rozróżnienia pojęć „zarządzanie procesami w ujęciu szerszym (zarządzanie procesowe)” oraz „zarządzanie procesami w ujęciu węższym (metoda zarządzania)”, autor zdecydował się stosować pojęcie „zarządzanie procesami” w ujęciu szerszym, rozumiane (według definicji ABPMP (2019, s. 39)) jako „zdyscyplinowane podejście do zarządzania, które pozwala identyfikować, projektować, wykonywać, dokumentować, mierzyć, monitorować i kontrolować zarówno zautomatyzowane, jak i nieautomatyzowane procesy biznesowe w celu osiągnięcia spójnych, ukierunkowanych wyników zgodnych z celami strategicznymi organizacji”.

## **Droga organizacji od struktury funkcjonalnej do procesowej**

Wdrażanie zarządzania procesami w organizacji powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w zmianach w strukturze organizacyjnej, co można zaobserwować również w polskich przedsiębiorstwach. Wprawdzie wciąż najczęściej spotykaną strukturą organizacyjną w nich jest struktura funkcjonalna, ale wiele firm decyduje się na wprowadzanie podległości procesowych, tworząc struktury hybrydowe. A punktem wyjścia do struktur hybrydowych jest w większości przypadków struktura funkcjonalna. Struktura ta kładzie silny nacisk na hierarchizację pracowników. Na czele przedsiębiorstwa stoi zarząd, przed którym bezpośrednio odpowiadają dyrektorzy

funkcjonalni, którzy z kolei nadzorują pracę podległych im kierowników. Kierownicy odpowiedzialni są natomiast za sprawne zarządzanie szeregowymi pracownikami. Cechą charakterystyczną struktury funkcjonalnej jest to, iż podział organizacji na poszczególne działy odbywa się według roli (funkcji), jaką pełni dany dział w organizacji – Rysunek 2.

Działy wyodrębnione w ramach struktury funkcjonalnej to m.in. (Trocki & Romanowska, 2004): badania i rozwój, produkcja, marketing, finanse, księgowość, zasoby ludzkie.



**Rysunek 2. Struktura funkcjonalna**

Źródło: Opracowanie własne

Organizacja funkcjonalna opiera się na pionowym kaskadowaniu celów przedsiębiorstwa na poszczególne działy, które skoncentrowane są na realizacji przypisanych im działań. Funkcjonalna struktura organizacyjna powoduje, że zarówno menedżerowie, jak i pracownicy poszczególnych działów koncentrują się na fragmentach procesów przebiegających w ramach ich działu i tracą z oczu obraz procesu jako całości. Naturalną konsekwencją działalności organizacji funkcjonalnej jest powstawanie silosów, skupionych na swoich celach i niechętnych do współpracy międzydziałowej, postrzeganej często jako strata czasu i energii na działania niezwiązane ściśle z przypisanymi do silosu (działu) celami (Griffin, 1998, s. 375-376). Tak więc narastające problemy dotyczące współpracy pomiędzy działami przyczyniły się do powstania koncepcji zarządzania procesami w organizacji. W pracy pod redakcją S. Nowosielskiego (2009) autorzy w swych artykułach podkreślają ważny aspekt – każda organizacja jest zbiorem procesów, które wzajemnie się uzupełniają. Zadaniem przedsiębiorstw jest ich stałe usprawnianie, co będzie sprzyjać osiągnięciu wielowymiarowych efektów, w tym wzrostowi sprawności działania i elastyczności, a przede wszystkim udoskonaleniu systemu tworzenia wartości dla zainteresowanych stron. Podejście to bazuje na horyzontalnym spojrzeniu na organizację. W podejściu procesowym uwaga skoncentrowana jest przede wszystkim na potrzebach klienta (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego), które mają zostać zaspokojone w wyniku dostarczenia produktu lub usługi wytworzonej w ramach przebiegającego

horyzontalnie łańcucha wartości tworzonego w wyniku współpracy pomiędzy poszczególnymi działami. Jak podkreśla M. Hammer (2006, s. 92): „W przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy każdy zna procesy zachodzące w firmie i wie, w którym ich miejscu się znajduje, jakich wyników oczekuje klient i kto odpowiada za ich osiągnięcie [...]. Myślenie kategoriami procesów należy zastosować do wszystkich prac i wszystkich ludzi”.

W Tabeli 1 przedstawiono syntetyczne zestawienie głównych cech charakterystycznych dla podejścia funkcjonalnego i procesowego.

**Tabela 1. Porównanie podejścia funkcjonalnego i procesowego w zarządzaniu**

<b>Podejście funkcjonalne</b>	<b>Podejście procesowe</b>
Koncentracja działań na realizacji poszczególnych funkcji	Koncentracja działań na zarządzaniu procesami w celu maksymalizacji satysfakcji klienta
Nacisk na dostawę produktów i usług	Nacisk na jakość wykonywanej pracy
Na ogół niedostateczna koordynacja funkcji	Koordynacja pomiędzy funkcjami
Zarządza się wycinkami procesów	Obowiązuje spojrzenie systemowe, tj. na cały proces i konfigurację procesów organizacji
Dominuje orientacja na wewnątrz organizacji	Dominuje orientacja na klienta (wewnętrznego i zewnętrznego)
Brak konkurencji pomiędzy działami	Istnienie wewnętrznej konkurencji w firmie
Zachowania są uwarunkowane poprzez opisy stanowisk pracy. Nacisk na pracę indywidualną	Dominuje praca zespołowa
Ścisła i sformalizowana kontrola	Role i odpowiedzialności wynikają ze specyfiki procesów
Powolna adaptacja do zmian w otoczeniu	Na bieżąco wdrażane zmiany w procesie ciągłego doskonalenia organizacji
Ustrukturyzowana kontrola przepływu informacji	Swobodny przepływ informacji
Brak relacji klient–dostawca wewnątrz przedsiębiorstwa	Nastawienie w procesach wewnętrznych na klienta wewnętrznego
Zasoby rozdzielone pomiędzy konkurujące ze sobą funkcje i specjalności zawodowe	Zasoby przypisane poszczególnym procesom
Wynagrodzenie przypisane na podstawie tradycyjnych miar wydajności działania, w tym czasu pracy	Wynagrodzenie powiązane z mierzalnymi rezultatami wykonywanej pracy
Przedsiębiorstwo o rozbudowanej strukturze hierarchicznej z dominacją komunikacji pionowej	Przedsiębiorstwo skoncentrowane wokół procesów z dominującą komunikacją poziomą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Bitkowska, 2009, s. 24)

Warto zwrócić uwagę, że nie należy traktować podejścia procesowego jako konkurencyjnego w stosunku do zarządzania funkcjonalnego, lecz raczej jako dodatkowe narzędzie uzupełniające hierarchiczną (funkcjonalną) kaskadę celów. Koncentracji na celach i potrzebach klientów (podejście procesowe) nie należy zatem traktować w opozycji do koncentracji na celach wyznaczonych przez zarząd (podejście funkcjonalne), ale jako środek do osiągnięcia celów strategicznych organizacji (Weiss, 2016, s. 15-26).

### **Struktury organizacyjne jako odzwierciedlenie zmian procesowych**

Wdrożenie podejścia procesowego w organizacji wiąże się z koniecznością implementacji wielu zmian: dużo silniej (w stosunku do podejścia funkcjonalnego) akcentowana jest kwestia koncentracji na potrzebach klienta (także wewnętrznego), współpraca pomiędzy działami staje się bardziej intensywna, cele kaskadowane są nie tylko na szefów działających w układzie silosowym komórek organizacyjnych, ale także na właścicieli procesów odpowiadających za efektywną współpracę pomiędzy komórkami. Zmiany te niejednokrotnie mają także odzwierciedlenie w strukturach organizacyjnych. Najbardziej skrajną formą odzwierciedlenia podejścia procesowego w strukturze organizacji jest wdrożenie struktury procesowej (Rysunek 3). Przewiduje ona zerwanie z podziałem przedsiębiorstwa na działy funkcjonalne. Pracownicy firmy nie pracują już w dziale marketingu lub finansów, lecz przyporządkowani są wyłącznie do poszczególnych procesów realizowanych w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa. W efekcie tych zmian pracownicy w swojej codziennej pracy nie kontaktują się tak często z osobami wykonującymi podobne zadania, lecz spotykają się z pracownikami realizującymi wspólny proces. Ponadto, o ile w strukturze funkcjonalnej przełożonym pracownika najczęściej jest osoba o podobnych kwalifikacjach, lecz znacznie większym doświadczeniu zawodowym, o tyle w przypadku struktury procesowej przełożony koordynuje pracę zespołu specjalistów o różnorodnych kwalifikacjach, którzy najprawdopodobniej w swoich dziedzinach posiadają wiedzę szerszą od właściciela procesu. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż w organizacji procesowej znacznie zmienia się rola przełożonego – nie jest on już mentorem, specjalistą w wąskim zakresie wiedzy, lecz interdyscyplinarnym menedżerem potrafiącym zarządzać grupą różnorodnych pracowników.

W wielu firmach, które zdecydowały się na gwałtowne przejście od struktury funkcjonalnej do procesowej, operacja ta nie przyniosła oczekiwanych rezultatów, a nawet zdarzały się przypadki, że kończyła się kompletnym niepowodzeniem. Aby temu zaradzić, zdecydowano się na stopniowe wprowadzanie zmian, które obejmowało trzy fazy pośrednie:

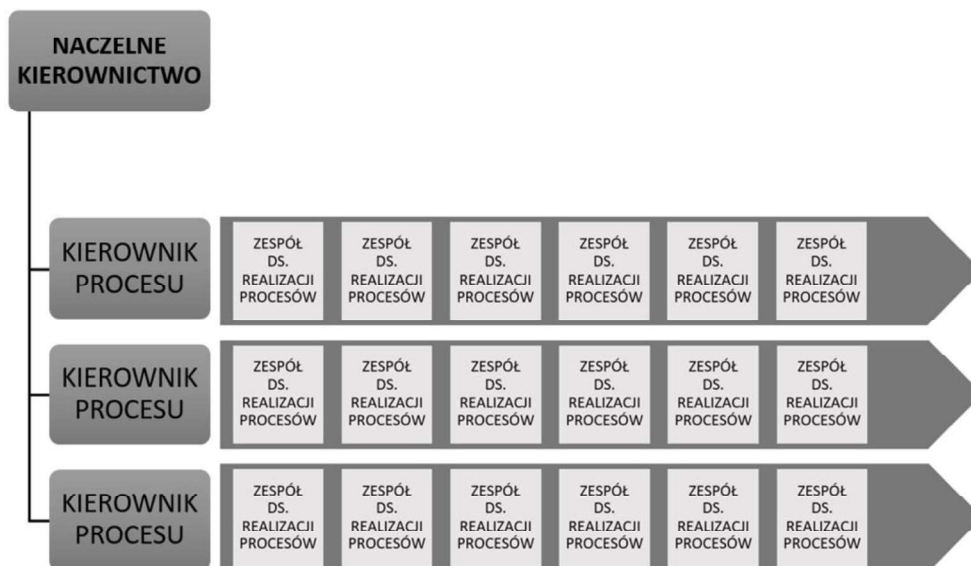
- struktura funkcjonalna z doraźnymi zespołami zadaniowymi,
- struktura funkcjonalna po zaimplementowaniu systemu zarządzania projektami,
- struktura macierzowa (Grajewski, 2007, s. 161).

Trocki (2014, s. 30) podkreśla, że przechodzenie pomiędzy poszczególnymi strukturami często ma charakter ewolucyjny, ciągły, czasami nieostry. Przedstawiona przez niego droga od struktury funkcjonalnej do procesowej może stanowić



bardzo dobre dopełnienie omówionego powyżej modelu Grajewskiego. Trocki wyróżnia cztery podstawowe formy organizacji procesowej, którymi są:

- liniowa organizacja procesowa,
- liniowo-sztabowa organizacja procesowa,
- macierzowa organizacja procesowa,
- „czysta” organizacja procesowa.



**Rysunek 3. Struktura procesowa**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Grajewski, 2007, s. 160)

Trocki (2014) zwraca uwagę, że procesy w organizacji są realizowane niezależnie od tego, czy zostało tam wprowadzone zarządzanie procesami. W skrajnym przypadku, gdy mamy do czynienia ze strukturą funkcjonalną, bez rozpisanych odpowiedzialności procesowych, procesy są realizowane w liniowej organizacji procesowej (organizacji funkcjonalnej). Pierwszym krokiem w kierunku organizacji procesowej jest powołanie komórek sztabowych odpowiedzialnych za koordynację procesów – pracownicy sztabów w takiej organizacji posiadają odpowiedzialność za monitorowanie procesów, lecz ich sprawczość w porównaniu z menedżerami liniowymi jest znacznie ograniczona. Następnym etapem jest powołanie opisanej już wyżej struktury macierzowej, a wraz z nią właścicieli procesów, którzy mają realne uprawnienia i zasoby, aby realizować wyznaczone przez sponsorów cele. Ostatnim krokiem jest „czysta” organizacja procesowa, gdzie głównym kierunkiem kaskadowania celów jest kierunek poziomy (procesowy) i w tenże sposób przebiegają również zależności i linie raportowania.

Warto nadmienić, że ABPMP (2019, s. 40-41) wyróżnia pięć faz cyklu życia zarządzania procesami: dostosowanie do strategii i celów, projektowanie zmian, opracowanie inicjatyw rozwojowych, wdrażanie zmian, monitorowanie rezultatów.

Współczesne przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać to, że podejście procesowe staje się jedną z ważniejszych orientacji w zakresie organizacji i zarządzania (Reijers, 2021; Qian et al., 2023; Ouazzani-Chahidi et al., 2023). Wdrożenie tej koncepcji przyczynia się m.in. do wzrostu elastyczności działań, poprawy komunikacji i skuteczniejszego podejmowania decyzji, a w efekcie do pozyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

## Ewolucja zarządzania procesami

Geneza podejścia procesowego sięga klasycznej szkoły zarządzania dotyczącej organizacji procesów produkcyjnych. Bitkowska et al. (2011, s. 13-16) wskazuje, że wyróżnia się trzy etapy ewolucji podejścia procesowego:

- Pierwsza fala (lata 20. XX wieku) – autorka wskazuje F. Taylora jako prekursora podejścia procesowego. Stosowane przez niego koncepcje miały na celu optymalizację czynności procesowych w celu obniżenia kosztów i lepszego wykorzystania czasu pracy. Podejście to miało zapewnić perspektywę budowania efektywnych systemów produkcyjnych o wysokiej wydajności pracy i możliwie krótkim systemie wytwarzania. Jednym z powszechnie znanych rozwiązań organizacyjnych powstałych w tym etapie ewolucji zarządzania procesami była taśma produkcyjna w zakładach Henry'ego Forda, która pozwalała na osiągnięcie wydajności będącej poza zasięgiem stosowanych w obecnym czasie alternatywnych rozwiązań organizacyjnych.
- Druga fala (lata 80-90. XX wieku) – autorka podkreśla, że to właśnie w ramach drugiej fali ewolucji procesowej powstała koncepcja reengineeringu procesowego, która umiejscowiła proces w centrum uwagi zarządzania. W ramach tej fali powstała koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera, który zdefiniował dwa rodzaje działalności w przedsiębiorstwie: podstawową (procesy tworzące wartość dodaną) oraz wspierającą. Silne piętno na teoriach zarządzania powstających w ramach drugiej fali odcisnął M. Hammer, który był zwolennikiem reengineeringu radykalnego, wprowadzającego drastyczne nieraz zmiany podporządkowane osiągnięciu optymalnych wyników. W początkach optymalizacji procesów biznesowych stawiano na reengineering radykalny, który zakładał gwałtowne skokowe przejście ze struktur funkcjonalnych do struktur procesowych. Zgodnie z tym podejściem w proces zmian nie angażuje się wszystkich pracowników, lecz jedynie kierownictwo organizacji, które w swych decyzjach posługuje się radami zewnętrznych ekspertów. Celem takiego procesu było osiągnięcie maksymalnej efektywności w stosunkowo krótkim odcinku czasu. Proces ten jednak wiązał się z bardzo dużym ryzykiem, głównie dlatego, że pomijał analizę stanu obecnego, co wiązało się z tym, że organizacja zaczynała uczyć się od nowa i nie korzystała ze zdobytych do tej pory doświadczeń.
- Trzecia fala (od lat 90. XX wieku do czasów współczesnych) – bardzo duże koszty, jakie wiązały się z zastosowaniem reengineeringu radykalnego, niejednokrotnie doprowadzały do upadku przedsiębiorstwa. Spowodowało to, że zarówno praktycy, jak i teoretycy przedmiotu doszli do wniosku, iż choć wprowadzenie reengineeringu może przynieść organizacji wiele korzyści, to jednak

sposób, w jaki jest to robione, powoduje, że koszty implementacji reengineeringu radykalnego niejednokrotnie znacznie te korzyści przewyższają. Wnioski owe doprowadziły do powstania koncepcji reengineeringu łagodnego – podejścia szanującego dotychczasowe osiągnięcia organizacji i postulującego budowanie efektywności na bazie stanu obecnego poprzez ewolucyjny charakter zmian, ciągle doskonalenie systemów zarządzania, zaangażowanie ludzi w zmiany i wsparcie zmian przez systemy informatyczne. Ostatni wspomniany aspekt, związany z informatyzacją zarządzania procesami oraz automatyzacją i robotyzacją procesów, skłania część ekspertów do wyrażania opinii, że mamy do czynienia z czwartą falą ewolucji procesowej.

Jak zauważa wielu badaczy, koncepcja ciągłego doskonalenia procesów wdrażających kolejne dobre praktyki w funkcjonowaniu organizacji pozostanie obecna w teorii i praktyce zarządzania (Juchnowicz, 2017; Stańczak, 2023), zatem można mówić już o czwartej fali ewolucji procesowej, obejmującej dynamiczne zarządzanie procesami (Dynamic Business Process Management) (Zhao, Liu, 2013; Kwiecień, 2017; Reijers, 2021). Istotne w nim jest zaangażowanie zarówno pracowników, jak i klientów oraz dostawców w obszarze kształtowania i projektowania procesów. Koncepcja ta wymaga zatem kreatywności, otwartości na zmiany pracowników i ścisłej współpracy organizacji z otoczeniem. Taka postawa pracowników sprzyja optymalizacji procesów, ich szybkiej adaptacji do zachodzących zmian oraz równie szybkiej odpowiedzi na zmieniające się zindywidualizowane wymagania interesariuszy. Kluczowa jest również wymiana informacji w zakresie doświadczeń, pomysłów dotyczących doskonalenia zarządzania procesów, jak też samych procesów, które podlegają zarządzaniu, ale pamiętać należy, że w centrum zawsze pozostaje klient. Wyzwaniem jest pełne wykorzystanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, który dzięki wiedzy połączonej z nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi przyczyni się do ciągłego doskonalenia procesów w ujęciu systemowym, zapewniając tym samym organizacji wysoką pozycję wśród konkurencji.

## Metodyka badawcza

Biorąc pod uwagę wspomnianą wyżej wagę zaangażowania pracowników dla podnoszenia dojrzałości procesowej organizacji, autor zdecydował się na przeprowadzenie badania mającego na celu określenie świadomości, chęci, wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie podnoszenia poziomu zarządzania procesami, jak również poziomu wsparcia, jakie w tym zakresie otrzymują od organizacji.

Dla celów realizacji tego badania wykorzystano model ADKAR, opracowany przez amerykańską organizację PROSCI, zajmującą się wspieraniem firm w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych oraz prowadzącą badania nad skutecznością wprowadzanych przez organizacje zmian.

Model ADKAR bada 5 aspektów przygotowania pracowników do zmiany: świadomość potrzeby zmiany (Awareness), chęć do wzięcia udziału w zmianie (Desire), wiedzę potrzebną do partycypacji w zmianie (Knowledge), umiejętności potrzebne do wzięcia udziału w zmianie (Ability), wsparcie w utrwaleniu zmiany (Reinforcement).

W ramach badania przeprowadzonego w roku 2020 autor zadał ankietowanym 5 pytań dotyczących ich podejścia do rozwoju zarządzania procesami w organizacji (zgodnie z modelem ADKAR):

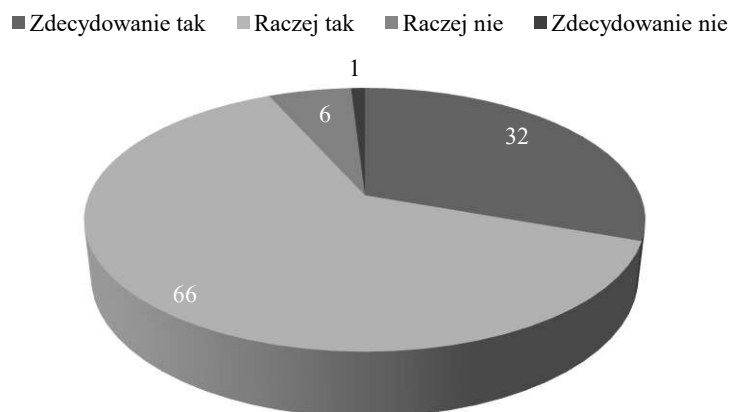
- Czy uważa Pani/Pan, że zarządzanie procesami przyczyni się do poprawy efektywności i wyników Pani/Pana działu lub pionu? (Awareness)
- Czy jest Pani/Pan zmotywowana/-ny do rozwoju zarządzania procesami w Pani/Pana komórce biznesowej? (Desire)
- Czy posiada Pani/Pan wystarczającą wiedzę potrzebną do rozwoju zarządzania procesami? (Knowledge)
- Czy posiada Pani/Pan wystarczające umiejętności praktyczne potrzebne do rozwoju zarządzania procesami? (Ability)
- Czy w Pani/Pana organizacji istnieją systemy wspierające stały rozwój w zakresie zarządzania procesami? (Reinforcement)

Ankieta została skierowana w pierwszym kwartale 2020 roku do 390 pracowników zatrudnionych w organizacjach, które funkcjonują w roli producentów i dystrybutorów energii elektrycznej oraz ciepła systemowego, działających na terenie Polski. Kwestionariusz został udostępniony respondentom za pośrednictwem techniki CAWI. Ostatecznie po weryfikacji poprawności wypełnionych kwestionariuszy w analizie uwzględnionych zostało 105 ankiet.

## Wyniki i wnioski z badań

Pierwsze pytanie dotyczyło tego, czy zdaniem ankietowanych zarządzanie procesami przyczyni się do poprawy efektywności i wyników ich działu lub pionu (pytanie dotyczące świadomości (ang. awareness), pierwszego wymiaru w modelu ADKAR).

Ankietowani mieli do wyboru 4 odpowiedzi („zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”). Wyniki zostały przedstawione na Rysunku 4.



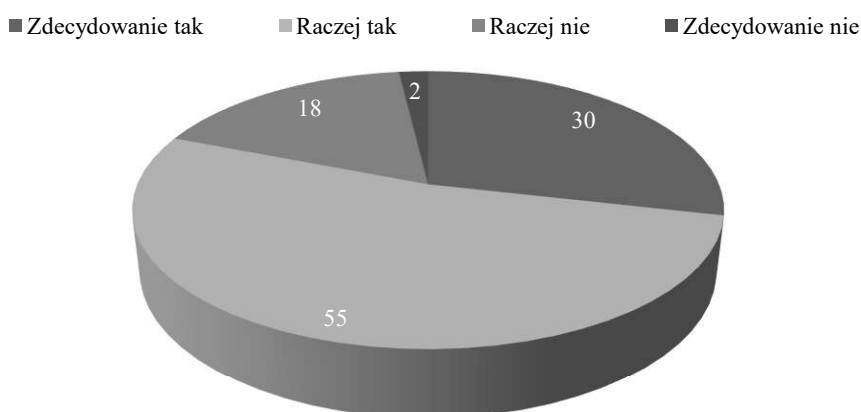
**Rysunek 4. Model ADKAR – poziom świadomości (A) u respondentów w zakresie korzyści z podnoszenia dojrzałości procesowej organizacji**

Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość badanych uważa, że zarządzanie procesami przyczyni się do poprawy efektywności i wyników działu lub pionu, w którym są zatrudnieni – 93,4%. Przeciwnego zdania było niespełna 7% badanych, z czego odpowiedzi „zdecydowanie nie” udzielił tylko jeden ankietowany.

Kolejne pytanie dotyczyło motywacji respondentów w zakresie rozwoju zarządzania procesami w ich komórkach biznesowych (pytanie dotyczące chęci/motywacji (ang. desire), drugiego wymiaru w modelu ADKAR).

Ankietowani mieli do wyboru 4 odpowiedzi („zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”). Wyniki zostały przedstawione na Rysunku 5. Zmotywowanie do rozwoju zarządzania procesami w komórce biznesowej dotyczy 81% pracowników. Na zdecydowany brak motywacji wskazało niespełna 2% badanych.



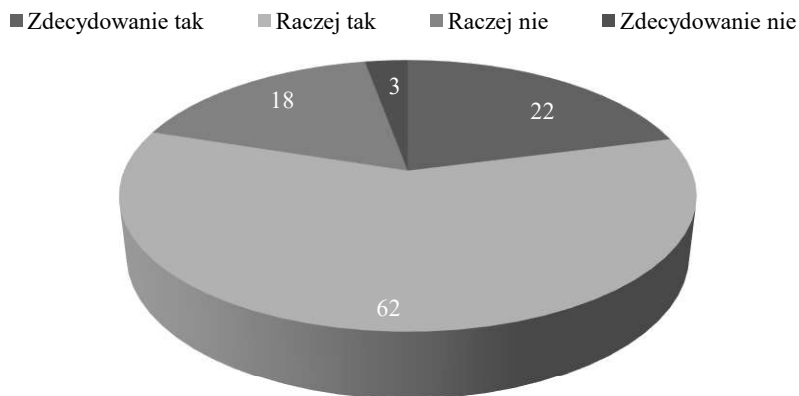
**Rysunek 5. Model ADKAR – poziom chęci (D) u respondentów w zakresie podnoszenia dojrzałości procesowej organizacji**

Źródło: Opracowanie własne

„Czy posiada Pani/Pan wystarczającą wiedzę potrzebną do rozwoju zarządzania procesami?” – to treść kolejnego pytania w tej części ankiety (pytanie dotyczące wiedzy (ang. knowledge), trzeciego wymiaru w modelu ADKAR).

Ankietowani mieli do wyboru 4 odpowiedzi („zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”). Wyniki zostały przedstawione na Rysunku 6. Na niniejsze pytanie twierdząco odpowiedziało 80% ankietowanych pracowników, przeciwnego zdania było 20% badanych.

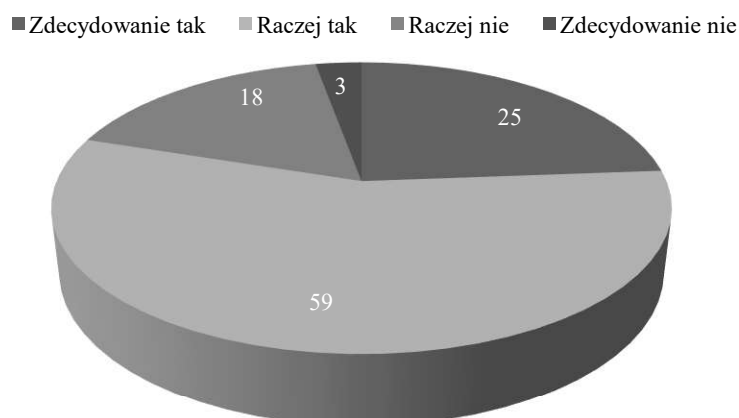
W ramach przedostatniego pytania ankiety respondenci byli proszeni o ocenę swoich praktycznych umiejętności potrzebnych do zarządzania procesami (pytanie dotyczące praktycznych umiejętności (ang. ability), czwartego wymiaru w modelu ADKAR).



**Rysunek 6. Model ADKAR – poziom wiedzy (K) respondentów potrzebnej do rozwoju zarządzania procesami**

Źródło: Opracowanie własne

Ankietowani mieli do wyboru 4 odpowiedzi („zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”). Wyniki zostały przedstawione na Rysunku 7. Twierdząca odpowiedź na temat wystarczających umiejętności praktycznych potrzebnych do zarządzania procesami dotyczy zdecydowanej większości ankietowanych – 80%. Jedynie 3 osoby stwierdziły, że zdecydowanie nie posiadają takich umiejętności.

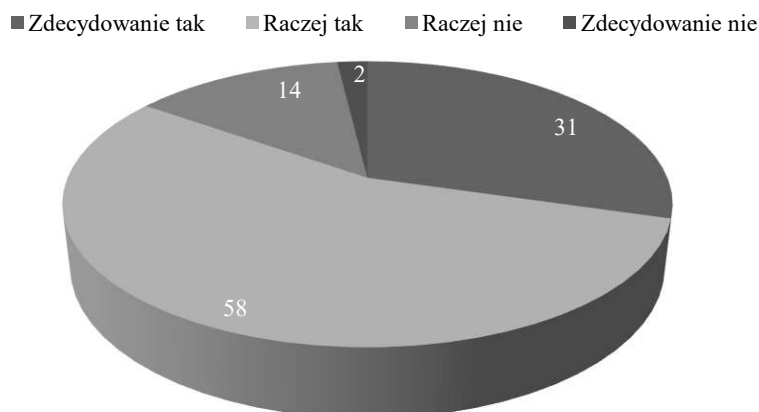


**Rysunek 7. Model ADKAR – poziom umiejętności (A) respondentów potrzebnych do rozwoju zarządzania procesami**

Źródło: Opracowanie własne

„Czy w Pani/Pana organizacji istnieją systemy wspierające stały rozwój w zakresie zarządzania procesami?” – to ostatnie pytanie skierowane do ankietowanych (pytanie dotyczące systemów wzmacniających/utrwalających zachowania (ang. reinforcement), piątego wymiaru w modelu ADKAR).

Ankietowani mieli do wyboru 4 odpowiedzi („zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”). Wyniki zostały przedstawione na Rysunku 8.



**Rysunek 8. Model ADKAR – poziom dojrzałości systemów wspierających (R) rozwój zarządzania procesami w organizacjach respondentów**

Źródło: Opracowanie własne

Większość respondentów twierdzi, że w ich organizacjach istnieją systemy wspierające stały rozwój w zakresie zarządzania procesami – 84,7%. Zdecydowanie przeciwnego zdania jest jedynie 1,9% badanych pracowników.

**Tabela 2. Bariery na poziomie indywidualnych pracowników w zakresie rozwoju zarządzania procesami**

Pytania	Odpowiedzi	
	<i>zdecydowanie tak</i>	<i>zdecydowanie tak i raczej tak</i>
Czy uważa Pani/Pan, że zarządzanie procesami przyczyni się do poprawy efektywności i wyników Pani/Pana działu lub pionu?	31	93
Czy jest Pani/Pan zmotywowana/-ny do rozwoju zarządzania procesami w Pani/Pana komórce biznesowej?	29	81
Czy posiada Pani/Pan wystarczającą wiedzę potrzebną do rozwoju zarządzania procesami?	21	80
Czy posiada Pani/Pan wystarczające umiejętności praktyczne potrzebne do rozwoju zarządzania procesami?	24	80
Czy w Pani/Pana organizacji istnieją systemy wspierające stały rozwój w zakresie zarządzania procesami?	30	85

Źródło: Opracowanie własne

Przyjmując odpowiedź „raczej tak” jako wystarczającą dla określenia, że w danym wymiarze nie istnieje indywidualna bariera dla rozwoju zarządzania procesami, powyższe wyniki mogłyby wydawać się bardzo pozytywne. Autor niniejszego opracowania proponuje jednak przyjąć założenie ostrożnościowe, że wyłącznie odpowiedź „zdecydowanie tak” wskazuje na brak bariery w danym wymiarze. Przyjmując kryterium ostrożnościowe, badanie wskazuje, że jedynie około 30% ankietowanych ma świadomość, że rozwój zarządzania procesami przyczyni się do rozwoju ich jednostki biznesowej, oraz chęć do podejmowania działań w tym zakresie. Następnie niewiele ponad 20% z nich uważa, że posiada potrzebne do tego wiedzę i umiejętności (Tabela 2). Również około 30% ankietowanych określiło, że w ich organizacjach istnieją systemy wspierające stały rozwój zarządzania procesami.

## Podsumowanie oraz rekomendacje

Przeglądając opracowania z obszaru zarządzania procesami, warto odnotować, że działania w zakresie podnoszenia poziomu dojrzałości procesowej są podejmowane i być może w dalszej perspektywie zaczną stopniowo przekładać się na oczekiwane efekty. Stąd też istotne w opracowaniu było omówienie drogi organizacji od struktury funkcjonalnej do procesowej z podkreśleniem głównych ich cech (Tabela 1) oraz zaprezentowanie etapów rozwoju podejścia procesowego (ewolucji), by pokazać, że koncepcja zarządzania procesowego staje się koniecznością w obliczu zachodzących niezwykle dynamicznych i nieprzewidywalnych zmian w niemal każdej sferze życia. Współczesne organizacje, by wypracować, a następnie utrzymać wysoką pozycję na rynku, dążą do jak najlepszego przystosowania do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych poprzez elastyczność i skuteczność działań oraz procesów. Należy także podkreślić, że odpowiednie podejście pracowników do zaangażowania się w działania związane z wdrażaniem zarządzania procesami, gdy poziom ich wiedzy, chęci, umiejętności, świadomości, a także roli systemów wspierających rozwój tej koncepcji będzie systematycznie udoskonalany, przyczyni się do zwiększenia elastyczności oraz innowacyjności metod i sposobów funkcjonowania organizacji wspartych najnowocześniejszymi technikami i technologiami. Pracownicy zatem staną w obliczu wyzwania związanego z potrzebą szerszego korzystania z rozwiązań, jakie niesie za sobą zarządzanie procesami, gdyż podejście procesowe stosowane zarówno w praktyce, jak i teorii zarządzania organizacją, stając się obecnie standardem na konkurencyjnym rynku, sprawia, że przedsiębiorstwo będzie bardziej gotowe do ciągłego podejmowania wszelkich wyzwań, nie tracąc swej dotychczasowej pozycji i renomy. Aby tak się stało, warto wspierać organizacje oraz pracowników w zakresie przełamywania barier indywidualnych i systemowych związanych z rozwojem zarządzania procesami oraz koncentrować wysiłki na tych obszarach, które przekładają się na uzyskanie najlepszych efektów.

Wzrost dynamiki zmian w otoczeniu wymusza obecnie większą koncentrację działań zarządczych na takich aspektach, jak: skuteczność, wydajność i efektywność procesów. Przyszłość zarządzania procesami będzie kształtowana przez strategię, ludzi i technologie. Organizacje, które zdecydują się na inwestycje w te obszary,



będą w stanie lepiej zaspokoić potrzeby klientów, którzy stają się coraz bardziej wymagający. Jeszcze dziś podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwami rozwija się obok innych podejść, jak np. funkcjonalne czy zasobowe, ale na pewno coraz bardziej staje się standardem nowoczesnego modelu zarządzania. Stąd też pracownicy każdej organizacji zorientowanej procesowo powinni systematycznie zgłębiać wiedzę i umiejętności z tego obszaru, który będzie miał znaczący wpływ na pozycję firmy na turbulentnym rynku.

Zaprezentowane badania obarczone były istotnymi ograniczeniami, do których można zaliczyć liczebność próby badawczej czy też dobór podmiotów do badań związany tylko z polskim sektorem elektroenergetyki i ciepłownictwa. Ograniczenia sprawiają, że wyniki dotyczą zawężonej populacji, lecz mimo to mogą stanowić podstawę do oceny sytuacji na rynku elektroenergetycznym. Uzyskane wyniki badań są na pewno przyczynkiem do dalszych rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych. W związku z tym istnieje potrzeba przeprowadzania ich na większej populacji i być może porównania otrzymanych wyników z rynkiem energetycznym np. państw europejskich. Autor jest świadomy ograniczeń dotyczących możliwości wnioskowania na podstawie omówionych w artykule badań, a ponadto uważa, że zachodzące w otoczeniu wydarzenia, takie jak pandemia COVID-19 i jej skutki, pojawienie się licznych konfliktów zbrojnych, a także kryzys migracyjny, mają ogromny wpływ na politykę energetyczną, zatem temat wymaga dalszej eksploracji.

Przyglądając się zaprezentowanym w niniejszym artykule wynikom badań uzyskanym od respondentów reprezentujących spółki będące producentami i dystrybutorami energii elektrycznej i ciepła systemowego w Polsce, autor chciałby zaproponować następujące rekomendacje:

- położenie nacisku na działania budujące świadomość pracowników w zakresie korzyści wynikających z zastosowania podejścia procesowego,
- wdrożenie motywatorów sprzyjających budowaniu chęci do zwiększania dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa,
- zaplanowanie szkoleń umożliwiających pracownikom zdobycie wiedzy niezbędnej do wdrożenia podejścia procesowego,
- zbudowanie środowiska pracy umożliwiającego nabywanie doświadczeń i praktycznych umiejętności z obszaru zarządzania procesowego,
- zapewnienie wsparcia instytucjonalnego dla trwałego podnoszenia dojrzałości procesowej organizacji.

Wdrożenie powyższych rekomendacji powinno przyczynić się do lepszego przygotowania pracowników do aktywnego zaangażowania się w podnoszenie dojrzałości procesowej organizacji, co może okazać się kluczowe dla firm operujących na tak wymagających i poddawanych nieustannej presji zmian rynkach jak polskie sektory elektroenergetyki i ciepłownictwa.

## Literatura

- ABPMP. (2019). *Business Process Management Common Body of Knowledge*, Association of Business Process Management Professionals.
- Ahmad, T., & Van Looy, A. (2020). Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(17), 6827. DOI: 10.3390/su12176827.

- Bitkowska, A. (2009). *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*. VIZJA Press & IT.
- Bitkowska, A. (2021). *Zarządzanie procesowe w organizacjach*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Bitkowska, A., Kolterman, K., Wójcik, G., & Wójcik, K. (2011). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*. Difin.
- Cabała, P. (2023). *Perspektywy rozwoju zarządzania procesowego*. W: A. Bitkowska (Red.), *Przyszłość zarządzania procesowego. Strategie – ludzie – technologie* (s. 39-42). TNOiK „Dom Organizatora”.
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa*. PWE.
- Griffin, R. W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hammer, M. (2006). *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku. Plan działania*. Helion.
- Juchnowicz, M. (2017). Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 34-45. DOI: 10.15611/pn.2017.463.03
- Kosieradzka, A., & Rostek, K. (2021). *Process Management and Organizational Process Maturity*. Springer International Publishing.
- Kwiecień, A. (2017). Zarządzanie dynamiczne procesami biznesowymi – wyzwanie dla przedsiębiorstw XXI wieku. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 322, 63-73.
- Matuszak-Flejszman, A. (2020). *Zarządzanie procesami i produktami w organizacji. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Nowosielski, S. (Red.) (2009). *Podjęcie procesowe w organizacjach*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Ouazzani-Chahidi, A., Abdellatif, L., Jimemez, J.-F., & Berrah, L. (2023). Maturity Levels of Management Process for Improving Industrial Performance. *Scientific African*, 21, e1852. DOI: 10.1016/j.sciaf.2023.e01852
- Paliszkievicz, J. (2023). *Przyszłość zarządzania procesowego. Trzy kluczowe wymiary: Strategie, ludzie, technologie*. W: A. Bitkowska (Red.), *Przyszłość zarządzania procesowego. Strategie – ludzie – technologie* (s. 236-238), TNOiK „Dom Organizatora”.
- Qian, Ch., Yu, K., Chen, N., Shen, W., Hou, S., & Lei, Y. (2023). When to Adopt a New Process Management Standard? An Organizational Learning Perspective. *International Journal Production Economics*, 2763, e108939. DOI: 10.1016/j.ijpe.2023.108939
- Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The Evolution of a Discipline. *Computers in Industry*, 126, e103404. DOI: 10.1016/j.compind.2021.103404
- Stańczak, J. (2023). *Ewolucja organizacji procesowej w kontekście zmieniającej się technologii*. W: A. Bitkowska (Red.), *Przyszłość zarządzania procesowego. Strategie – ludzie – technologie* (s. 284-286), TNOiK „Dom Organizatora”.
- Śledziewska, K., & Włoch, R. (2020). *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Trocki, M. (2014). *Koncepcje procesowe i projektowe w zarządzaniu*. Szkoła Letnia Zarządzania 2014: *Klasyczne i współczesne koncepcje zarządzania. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN / Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Boszkowo 25-27.06.2014.
- Trocki, M. (2016). Inteligencja procesowa, czyli inteligentne zarządzanie procesowe. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej*, 149, 171-184.
- Trocki, M., & Romanowska, M. (Red.) (2004). *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, t. 1. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Weiss, E. (2016). *Podjęcie funkcjonalne a procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. W: A. Bitkowska & E. Weiss (Red.), *Wielowymiarowość podjęcia procesowego w zarządzaniu* (s. 15-26), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Zhao, X., & Liu, Ch. (2013). Version Management for Business Process Schema Evolution. *Information Systems*, 38(8), 1046-1069. DOI: 10.1016/j.is.2013.03.006

**Wkład autorów:** Paweł Szewczyk – 100%.

**Konflikt interesów:** Brak.

**Źródła finansowania:** Brak.

## **ATTITUDES OF EMPLOYEES IN POLISH POWER AND HEATING SECTOR TOWARDS PROCESS MANAGEMENT CONCEPT – A STUDY USING ADKAR MODEL**

**Abstract:** Due to changes in the environment, especially in the economic, technological, social and cultural spheres, a shift away from classic organizational solutions towards more dynamic solutions is observed. Contemporary organisations, in order to be constantly competitive, must strive to adapt as best as possible to changing internal and external conditions through flexibility and effectiveness of their activities and processes. A proper definition of the processes, their implementation and subsequent improvement have an enormous impact on profitability, the level of customer satisfaction, and above all, the position in the competitive market. The process approach is currently considered one of the most important orientations in the field of organisation and management, hence a questionnaire survey was carried out among employees of the power and heating sector in order to assess their attitude and preparation for the implementation of process management, which was the main objective of the publication. The author's questionnaire was made available to the respondents via the CAWI technique in the first quarter of 2020. The ADKAR model was used to conduct the research.

**Keywords:** Polish electricity and heat sector, functional and process structures, process management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

