

*Piotr Grajewski*

# Procesowe transformacje w organizacji

## Nowe wyzwania

**W**spółczesna rzeczywistość organizacyjna ukształtowana została prawie dwa wieki temu, jako wynik przyjętych wówczas zasad życia społecznego i gospodarczego. Teraźniejszość i przyszłość niesie zmiany o szerokim zasięgu cywilizacyjnym. A. Toffler<sup>1)</sup>, formułując koncepcję trzech fal rozwoju cywilizacji, przewiduje, że w niedalekiej przyszłości nastąpi szybki proces dominacji nowych wartości kreujących realia naszej cywilizacji, charakterystycznych dla tzw. społeczeństwa postindustrialnego.

Toffler wyróżnił trzy czynniki kształtujące rozwój społeczeństwa i organizacji. Są to historycznie: przemoc, bogactwo i wiedza. Obecnie, kluczową rolę akceleratora rozwoju odgrywa ostatni z wymienionych czynników. Jest to wynik swobodnego, powszechnego dostępu do wiedzy traktowanej jako kluczowy zasób człowieka i organizacji.

Przewidywany rozpad masowego społeczeństwa przemysłowego w dotychczasowych jego wymiarach i konfiguracji spowoduje przekształcenie i społeczno-organizacyjną reinterpretację takich pojęć, jak: nauka, kariera, praca, kultura czy rodzina. Tradycyjna fabryka czy biuro przestaną być głównym ośrodkiem życia społecznego i swoistym wzorem dla organizacji innych instytucji. Nowoczesne techniki komputerowe i sieci informacji dadzą możliwość tworzenia nowego charakteru więzi między realizatorami procesów pracy. Możliwa będzie praca we własnym domu, w porze dogodnej dla każdego, co spowoduje zmianę modelu rodziny i wzrost więzi międzyludzkich w społeczeństwach lokalnych<sup>2)</sup>.

Obserwowana już dziś globalizacja i powszechna informatyzacja procesów gospodarczych uruchamia i wspiera mechanizm tworzenia społeczeństwa, którego rozwój warunkowany jest dostępem do wiedzy. Wyraźnie też widać, że kraje najbardziej rozwinięte przestają traktować masową produkcję jako domenę swojego rozwoju, przesuwając ją do obszarów o znaczeniu niższym, choć wystarczającym dla działań odtwórczych, poziomie infrastruktury cywilizacyjnej. Dotychczasowe, podstawowe dla tzw. drugiej fali dziedziny aktywności przemysłowej (przemysł stalowy, maszynowy, samochodowy, włókienniczy, odzieżowy itp.), dające produkcję masową i wielkoseryjną, zaczynają odgrywać rolę pomocniczą. Można już dziś obserwować nasilenie się tendencji przechodzenia od systemu produkcyjnego, opierającego się na tych tradycyjnych konwencjach industrialnych, do systemów w pełni zinfomatyzowanych wykorzystujących technologie przetrzeni kosmicznej, genetyki itp.

W rezultacie tego, ulega też zmianie formuła uczestnictwa pracownika w tworzeniu dóbr i usług.

Z procesów bezpośredniego wykonawstwa wypiera go-robot, automatyczna linia produkcyjna i komputer. Tworzy to nowe wyzwania edukacyjne, związane z zasadniczo różniącym się od dotychczasowych formuł zagospodarowania potencjału intelektualnego i wykonawczego człowieka.

Nowe organizacje nie będą podobne do funkcjonujących obecnie firm. Zmieniają się sposoby produkowania, kupowania, sprzedaży i dostarczania produktów i usług<sup>3)</sup>. Wymóg przystosowania się do nowych warunków uruchomi procesy „odmasowienia” produkcji, jej regionalizacji, a także bezpośredniego wpływu nabywców na sposób konfiguracji procesów tworzenia dóbr i usług.

Tempo i skala zachodzących zmian stawiają przed menedżerami i teoretykami zarządzania pytanie o przydatność stosowanych powszechnie funkcjonalnych rozwiązań organizacyjnych.

Znakomita większość współczesnych firm, niezależnie od rodzaju produkcji lub usług, zaawansowania technologicznego, obszaru aktywności, rynków zbytu itp. opiera architekturę swojej organizacji na idei sformułowanej przez Adama Smitha w książce pt. *Bogactwo narodów*, wydanej w 1776 roku. Zasada podziału pracy zastosowana w sferze procesów wykonawczych (produkcyjnych) znakomicie zwiększyła wydajność pracy spotęgowaną dodatkowo przez technologie powstałe dzięki rewolucji przemysłowej końca XVIII w. Sukces ten zachęcił praktyków zarządzania do zastosowania pomysłu Smitha także w sferze nadbudowy administracyjnej swoich firm.

Punktem wyjścia do budowy struktury organizacyjnej wg konwencji funkcjonalnej jest dokonanie precyzyjnego, z punktu widzenia potrzeb zarządzania danym systemem, podziału zadania naczelnego (cel główny i jego dekompozycja) na funkcje i zadania cząstkowe. Funkcjonalny sposób organizowania prowadzi w rezultacie do pionowego podzielenia zintegrowanego procesu na wyspecjalizowane jednostki operacyjne, jednorodne co do umiejętności wymaganych przy ich realizacji.

Wyodrębnienie jednostek organizacyjnych wyspecjalizowanych według funkcji opiera się na trzech zasadach:

■ Każda z wydzielonych jednostek powinna odpowiadać określonej podstawowej kompetencji organizacyjnej.

■ Współzależności i relacje między jednostkami nie powinny być zbyt silne, tak aby możliwe było egzekwowanie odpowiedzialności wewnątrz każdej z nich.

■ Płynność podzielonego procesu organizacyjnego uzyskuje się dzięki formalnym procedurom, których celem jest odtworzenie sekwencyjności układu funkcji organizacyjnych i uzyskanie tą drogą efektu koordynacji.

## Procesowe projekcje organizacyjne

**R**ozwój nowoczesnych, zautomatyzowanych i skomputeryzowanych technologii w sferze produkcji spowodował, że organizacja systemów wytwarzania konfigurowana jest w sposób, który odzwierciedla kolejność operacji technologicznych. Tak oto sekwencyjny ciąg operacji technologicznych jest głównym czynnikiem strukturotwórczym, prowadzącym do obudowania organizacji produkcji wokół procesu lub zintegrowanych procesów.

Tymczasem, w znakomitej większości przypadków system zarządzania, stanowiący swoistą „nadbudowę” organizacyjną sfery produkcyjnej, działa według filozofii organizacji funkcjonalnej. Można więc powiedzieć, że jedną całość organizacyjną tworzą często niekompatybilne, co do zasad budowy, struktury.

A zatem, tak jak kiedyś, przeniesiono zasadę podziału pracy z układów produkcyjnych do zarządzania, co doprowadziło do upowszechnienia struktur funkcjonalnych, tak w dobie współczesnej stoimy przed podobnym problemem w odniesieniu do procesów, zwłaszcza że komputeryzacja działań strategicznych, operacyjnych i systemu wymiany informacji w sferze zarządzania jest coraz ważniejszym czynnikiem strukturotwórczym.

Charakteryzując istotne różnice między organizacjami funkcjonalnymi i procesowymi dokonano ich porównania przy zastosowaniu cech strukturalnych<sup>4)</sup> traktowanych jako kryteria opisu ważnych dla kategorii struktury parametrów (tabela 1).

Świadomość różnic w filozofii działania obu struktur wyznacza jednocześnie przestrzeń zmiany, jaką trzeba pokonać przekształcając funkcjonalne procesy pionowe w procesy poziome. Uruchomienie zmiany w kierunku organizacji procesowej wymaga radykalnej przebudowy sposobów działania dotychczasowej organizacji funkcjonalnej. Jest oczywiste, że kluczowym problemem jest zaprojektowanie procesów i obudowanie wokół nich wszystkich aspektów działania nowej organizacji. Co zatem trzeba zmienić w tak ukierunkowanym procesie reorganizacji?<sup>5)</sup>

**1. Zmianie ulegnie architektura podstawowych elementów organizacji – komórki funkcjonalne zastąpione zostają przez zespoły procesowe, których wewnętrzna konfiguracja zależy od natury wykonywanej pracy.** Mogą to być np.:

- zespoły prowadzące sprawę – realizacja procesu jednorodnego
- zespoły wirtualne – wykonywanie zadania epizodycznego
- zespoły kontraktowe – indywidualna realizacja kontraktu (transakcji) z ewentualnym wsparciem ekspertów – doradców.

**2. Zmianie ulega charakter wykonywanej pracy z prostej na wielowymiarową.** Organizacja o charakterze procesowym przesuwając na siebie granice między różnymi rodzajami pracy zastępując tym samym indywidualną odpowiedzialność za realizację zadań – współodpowiedzialnością za osiągnięte wyniki procesu.

Zmiana formuły koordynacji dotychczasowego, podzielonego procesu prowadzi do stopniowej eliminacji takich prac, jak: uzgadnianie, oczekiwanie, sprawdzanie, podpisywanie, śledzenie itp., wzmacniając rzeczywistość, merytoryczną zawartość operacyjną

działania. Eliminacja (także dzięki automatyzacji) pracy prostej i rutynowej pozostawia w zbiorze zadań skomplikowane i złożone, wyznaczając tym samym znacznie wyższy poziom oczekiwań w sferze kompetencji realizacyjnych.

**3. Zmianie ulega konstrukcja struktury organizacyjnej.** Stopniowo eliminuje się wieloszczeblowy układ hierarchiczny, którego głównym zadaniem jest utrzymywanie sprawności działania mechanizmów kontroli, monitorowania, rozstrzygania konfliktów międzyfunkcyjnych w walce o priorytety i gratyfikacje oraz podejmowanie decyzji spajających zatomizowane części w jedną całość.

Powstaje w zamian struktura płaska, złożona z samodzielnych zespołów w pełni odpowiedzialnych za sposób i skutki działania, wspierana przez menedżerów, którzy zmieniają dotychczasową rolę nadzorców na doradców.

Kontrolę nad procesami sprawują sami ich realizatorzy. Procedury wyznacza bieżąca ocena sytuacji i warunków, postrzegana przez zespół procesowy. Reakcja jest szybka i nie wymaga ingerencji piramidy szczebli hierarchicznych.

Projektowanie organizacji ma w zasadzie charakter ciągłego procesu wyznaczanego przez układ czynników sytuacyjnie określających sposób reagowania organizacji. Reakcja ta polega na zdolności do bieżącej projekcji procesów, kolejności operacji i procedur.

Struktura organizacyjna w tradycyjnym jej sensie traci na znaczeniu, gdyż zastępowana jest przez zespoły i ludzi, którzy kontaktują się z kim chcą, docierają bez trudu do potrzebnych informacji, samodzielnie podejmują decyzje. Schemat struktury nie jest już podstawowym informatorem organizacji. Zastąpiony zostaje przez mapę procesów i ról organizacyjnych.

**4. Zmienia się sposób pomiaru wyników – od opartych na wkładzie pracy (wysiłku) do produktownych.**

Tradycyjne wartościowanie pracy wyznacza tylko potencjalne czynniki ostatecznego efektu, lecz nie sam efekt. Zarządzanie procesami wymaga waluacji rezultatu działania zespołu z punktu widzenia jego wartości dla klienta (wewnętrznego i zewnętrznego). Mierzy się zatem nie wartość funkcji, lecz wartość operacji i całych procesów. Wartość ta jest wymierna, gdy zespoły tworzą produkty lub świadczą usługi dające efekt całościowy, za który klient gotów jest zapłacić określoną cenę.

Ani pojedyncza funkcja, ani nawet ich zbiór nie mają dla klienta żadnej wartości. Może on jedynie uznać, że jest to niezbędny koszt tworzenia wartości, ale nie jej istota. Chodzi zatem o to, aby zastąpić myślenie o działaniu organizacji z kategorii kosztu funkcji na kategorię kosztu i efektu procesu. Efekt procesu jest kategorią rozumianą jako wartość, którą dodaje się do zasileń na wejściach, akceptowaną przez klienta na wyjściu.

**5. Zmienia się status pracownika – wszechobecną sformalizowaną kontrolę organizacyjną zastępuje szeroki zakres kompetencji realizatorów procesów.**

W tradycyjnej organizacji od pracownika oczekuje się aktywności i inwencji w ramach reguł odgórnie wyznaczonych przez formalne przepisy i procedury. W organizacji procesowej regułą jest samodzielne tworzenie procedur realizacyjnych w ramach odgórnie ustalonych procesów. Przyjęcie tej zasady odwraca rolę,

Tab. 1. Transformacja organizacji funkcjonalnej w procesową

CECHY STRUKTURALNE	ORGANIZACJA FUNKCJONALNA	ORGANIZACJA PROCESOWA
<b>Specjalizacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wyodrębnione funkcje jako podstawa grupowania komórek</li> <li>● Doskonalenie umiejętności w ramach ujednoczonych operacji o ograniczonym zasięgu wpływu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesy gospodarcze jako podstawa tworzenia zespołów interdyscyplinarnych</li> <li>● Doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności w realizacji zmiennych operacji</li> </ul>
<b>Hierarchia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Władza formalna, wieloszczeblowa</li> <li>● Dominacja stosunków władzy nad współdziałaniem</li> <li>● Odpowiedzialność trudna do określenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dominacja relacji horyzontalnych nad hierarchicznymi</li> <li>● Właściciel procesów zastępuje koordynację dotychczasowego kierownika</li> <li>● Odpowiedzialność za faktyczne rezultaty pracy - stopień zaspokojenia potrzeb klienta</li> </ul>
<b>Centralizacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uprawnienia decyzyjne związane z formalną pozycją hierarchiczną</li> <li>● Obraz całości uzyskuje się na szczycie piramidy władzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Delegowanie uprawnień na zarządzających procesami</li> <li>● Samodzielność wykonawców w tworzeniu architektury procesów</li> </ul>
<b>Formalizacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktywność kierowników skierowana na działania zgodnie z "odgórnymi" ustalonymi procedurami</li> <li>● Względnie długa petryfikacja zasad działania związana z dużym kosztem zmiany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktywność pracowników skierowana na poszukiwanie skutecznych procedur realizacji</li> <li>● Zasady działania dostosowuje się do sytuacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

jakie pełni pracownik w obu typach organizacji. Z wykonawcy poruszającego się po wyznaczonym przepisanym polu samodzielności, w aktywnego realizatora, zdolnego do niekonwencjonalnych działań wyznaczonych szerokością pasma procesu, za który odpowiada i kształtuje.

W tej sytuacji, czynnikiem kluczowym skutecznego działania w tak ukształtowanej organizacji jest zdolność do udźwignięcia zwiększonego zakresu kompetencji, a w ślad za tym odpowiedzialności.

Relacja kierownik-podwładny z układu zwierzchnictwa i podporządkowania w organizacji funkcjonalnej zmienia się w relację współdziałania i wsparcia. Wzrasta status specjalisty-realizatora (o szerokim paśmie umiejętności i zdolności), dla którego awans nie musi oznaczać przemieszczeń pionowych.

#### 6. Zmienia się kultura organizacyjna – kultura szefa zastąpiony kulturą klienta.

Transformacja organizacji w kierunku procesowym uruchomi zmianę głównych wartości przyjmowanych w zespole pracowniczym. Zmieni się sposób odczytywania hierarchii organizacyjnej, a tym samym relacje interpersonalne przestaną być wyznaczane przez zasadę hierarchii racji.

Dyskusja, negocjowanie, wzajemne przekonywanie i argumentacja zaczynają przeważać nad zadekretowaną racją jako pochodną miejsca w hierarchii. Wzrośnie znaczenie takich postaw, jak: rzeczywistość kreatywność i innowacyjność, odwaga, otwartość i empatia w relacjach z klientami, bezpośrednia komunikacja.

Oprócz opisanych głównych parametrów zmiany w kierunku struktury procesowej, ewolucji ulegną też: stosunki międzyludzkie, ścieżki awansu, systemy ocen pracowniczych, zasady wynagradzania, role kierowników i menedżerów oraz właściwie wszystkie realia działania organizacji.

Wydaje się jednak, że implementacja praktyczna struktur procesowych nie jest zadaniem niewykonalnym, gdyż jak słusznie zauważa K. Perechuda: „Na obecnym etapie rozwoju praktyki i teorii organizacji i zarządzania jest niezmiernie trudno całkowicie wyeliminować podejście funkcjonalne. Traktować je na-

leży jako dogodny punkt wyjścia do przekształcania funkcji w procesy, czyli przejścia z pionowego na poziomy układ zarządzania organizacją.”<sup>6)</sup>

Przejście z funkcjonalnej rzeczywistości organizacyjnej do procesowej może mieć zatem charakter ewolucyjny i nie musi oznaczać budowania nowego nagrażach starego. Dotychczasowe doświadczenia autora w próbach przekształceń organizacji w kierunku procesowym dają podstawę do umiarkowanego optymizmu. Główną barierą tego typu zmian jest w naszych warunkach najczęściej brak odwagi menedżerów i ich przeświadczenie o niedostatecznych kwalifikacjach własnej kadry.

Zarejestrowane procesy i ich mapa są coraz częściej akceptowaną podstawą do diagnozy obrazu organizacji i projekcji jej zmian, niewiele jak dotąd odbiegających od filozofii struktur funkcjonalnych. Wydaje się jednak, że dynamika zmian otoczenia, zwłaszcza w makroskali, przyspieszy procesy przekształceń w kierunku poszukiwania formuł bardziej odpowiadających organizacji pracy zespołowej obecnego i przyszłych etapów rozwoju, w tym opartych na podejściu procesowym.

Piotr Grajewski

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> A. TOFFLER, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.
- <sup>2)</sup> Por. J. PENC, *Strategie zarządzania, perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, A.W. Placet, Warszawa 1984, s. 10.
- <sup>3)</sup> Por. M. HAMMER J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 15.
- <sup>4)</sup> Por. M. PRZYBYŁA, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Prace naukowe AE, Wrocław 1992, s. 10.
- <sup>5)</sup> Por. M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 79 i dalsze.
- <sup>6)</sup> K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999 s. 44.

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego i współwłaścicielem firmy konsultingowej Biuro Rozwoju Organizacji Progresja s.c. w Gdańsku.