

*Piotr Grajewski*

# Procesowe projekcje organizacyjne

## Natura zmian organizacyjnych

**O**rganizacja, jako system spójnych elementów tworzących jej strukturę, poddawana jest niestannie oddziaływaniu dwóch sił o przeciwnych kierunkach działania. Z jednej strony tendencji zachowawczej, ukierunkowanej na petyfikację dotychczasowych relacji wewnątrzorganizacyjnych, z drugiej – konieczności zmian odpowiadających wymaganiom otoczenia. Harmonia i równowaga niezbędna na wymaganym poziomie do przetrwania i rozwoju każdej organizacji jest swoistym stanem wahania, niezdecydowania między stabilizacją, a zmianą<sup>1)</sup>. Im większa jest energia wewnętrznego oddziaływania obu przeciwstawnych sił, tym więcej wysiłku musi wydatkować organizacja do uzyskania stanu względnej choćby równowagi. Energia wydatkowana w tym celu obniża potencjały realizacyjne, niezbędne w innych, równie ważnych sferach życia organizacji. Stąd też osiągnięcie wysokiego poziomu podatności na zmiany jest funkcją potencjału kreatywności, innowacyjności i uczenia się. Utrzymanie tego potencjału jest zatem jednym z najważniejszych procesów związanych z realizacją strategicznego celu każdej organizacji, tj. ewolucją wyprzedzającą napięcia i kryzysy związane z aplikacją nowych rozwiązań.

Im bardziej organizacja otwiera się na swoje otoczenie, czerpiąc z niego niezbędne zasoby, tym silniejsza jest potrzeba zmian, stawiających pod znakiem zapytania nie tylko sens rozwiązań cząstkowych, ale wręcz całościową filozofię działania. Jeżeli przyjąć, że otoczenie jest zbiorem zmiennych zewnętrznych wobec organizacji, nie podlegających jej oddziaływaniu (z wyjątkiem monopolu), to transformacja wewnętrzna jest reakcją na zagrożenia, okazje czy presje zmuszające ją do przystosowania. Relacja między organizacją, a jej otoczeniem ma charakter asymetryczny i można ją określić następująco: „*żadne przedsiębiorstwo nie może obejść się bez swojego kręgu zewnętrznego, natomiast związek odwrotny nie jest konieczny*”<sup>2)</sup>.

Jest oczywiste, że realne, skuteczne zmiany mogą udać się wtedy, gdy zadziała odpowiedni impuls wywołujący potrzebę ich zaistnienia. W realiach współczesnej rzeczywistości najsilniej oddziałują cztery typy bodźców, które stymulują firmy do wprowadzania zmian<sup>3)</sup>.

- Siły rządzące rynkiem – konkurencja w skali światowej, globalizacja, zmienność potrzeb i upodobań klientów.
- Szybko zmieniające się technologie – tempo zmian w danym obszarze jest tak szybkie, że prognozowanie długofalowe staje się mało prawdopodobne.

- Zmiana instytucji i stowarzyszeń publicznych – prywatyzacja organizacji, które uprzednio kierowane były przez rząd lub inny monopol, oraz reorganizacja instytucji rządowych w celu ich u efektywnienia.

- Wewnętrzna potrzeba ulepszenia systemu pracy i konkurencyjności firmy – jako rezultat spadku poziomu realizacji ważnych dla organizacji parametrów oceny działania lub niezadowolający ich wzrost.

Radykalizacja tempa i zakresu zmian otoczenia stawia przed praktykami zarządzania pytanie o recepty na skuteczną reakcję wewnątrzorganizacyjną. Jak długo efektywne będą zmiany, których logika i mechanizm prowadzi do utrwalenia żywotności stosowanych od lat rozwiązań. Są to zmiany, które dokonując się wewnątrz organizacji, nie zmieniają jej istoty i sposobu funkcjonowania. Mają one charakter ilościowy. Tymczasem, skuteczna reakcja to zmiana jakościowa traktowana jako rezultat reorientacji systemowej prowadzącej do powstania nowych struktur.

## Proces jako obiekt projektowania

**P**oszukiwanie nowych, skutecznych formuł reagowania na wyzwania współczesnego świata prowadzi nas do pytania o sens dalszego opierania konstrukcji architektury organizacji na formułach wypracowanych i utrwalonych u zarania ery industrialnej. Generalnie, formuły te sprowadzają się do założenia, że sprawną regulację działania organizacji najprościej osiągnąć można w układzie funkcjonalnego rozgraniczenia obszarów działania.

Współcześnie opracowane koncepcje regulacji stosunków wewnątrzorganizacyjnych (głównie *reengineering*) nawiązują w swych założeniach do dynamicznych elementów organizacji jako podstawy do budowy wokół nich konstrukcji strukturalnych. Tym dynamicznym elementem organizacji jest proces. „*Proces można zdefiniować jako zbiór wcześniej określonych, powiązanych ze sobą działań, które służą osiągnięciu założonego celu*”<sup>4)</sup>. Istotnym elementem tego pojęcia jest też uznanie, że działania w procesie mają charakter powiązanych ze sobą sekwencyjnie operacji, których dynamika wyznacza skuteczność realizacji każdego procesu, tj. tworzenia wartości akceptowanej przez jego adresatów (klientów). M. Hammer i J. Champy definiują proces jako wiązkę aktywności, skierowaną na jedno lub więcej wejść. Aktywność ta skutkuje efektem o poziomie wartości oczekiwanej przez klienta<sup>5)</sup>.

Procesy zatem, rozumiane jako sekwencyjny ciąg operacji, tworzą dynamiczny obraz organizacji i jako

takie powinny zostać odwzorowane w utworzonym na ich podstawie systemie.

Każdy proces składa się z trzech rodzajów działań<sup>6)</sup>:

- działania (operacje) tworzące wartość dodaną, tj. tę część efektu działania systemu organizacyjnego, za którą klient gotów jest zapłacić;
- działania (operacje) związane z przemieszczeniem produktów procesu wewnątrz systemu organizacyjnego;
- działania (operacje) kontrolne tworzone w celu sprawdzania wyników.

Optymalizacja działań systemu polega na poszukiwaniu takiej konfiguracji procesów, w której największy wysiłek skierowany będzie na uzyskanie struktury procesu o największym udziale operacji tworzących wartość dodaną. Operacje w procesie, tworzące wartość dodaną, jako najważniejsze z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań klienta, są tym samym najistotniejsze dla organizacji, gdyż decydują o utrzymaniu jej przewagi konkurencyjnej na rynku. Biorąc powyższe pod uwagę można dokonać podziału procesów ze względu na ich znaczenie w realizacji celów organizacji, dzieląc je na<sup>7)</sup>:

- strategiczne, tj. najistotniejsze dla realizacji misji, celów i przewidywanej pozycji firmy na rynku; są swoistą autodefinicją organizacji w zewnętrznym kręgu działania,
- niestrategiczne, tj. wspierające realizację procesów głównych.

Projektowanie procesów w organizacji wymaga określenia obszarów ich identyfikacji, traktowanych jako swoiste punkty odniesienia. J. Skalik i zespół współpracowników<sup>8)</sup> proponują ciekawą koncepcję identyfikacji kluczowych procesów. Są nimi kluczowe czynniki sukcesu, tj. takie działania, które postrzegane są w organizacji jako źródła jej trwałego powodzenia. Identyfikacja i stałe analizowanie tych źródeł jest z pewnością jednym ze skutecznych sposobów określenia rodzajów i w pewnym stopniu struktury wewnętrznej procesów w organizacji. Podejście takie w pełni też odpowiada zasadzie konfiguracji procesów ze względu na ocenę ich skuteczności przez klientów.

## Struktura procesowa

**„G**łównym składnikiem kwestionowanego obecnie, tradycyjnego paradygmatu struktur jest pionowy podział pracy. Oddzielenie pracy koncepcyjnej od wykonawczej okazało się jedną z głównych przeszkód we wprowadzaniu struktur zdecentralizowanych, elastycznych i mieszanych, które umożliwiłyby jednoczesne osiąganie wielu celów. Aby odnowić paradygmat, trzeba pojednać myślenie i działanie na poziomie podstawowej jednostki organizacyjnej<sup>9)</sup>. Tradycyjne struktury zaprojektowane wg klasyfikacji funkcji zmuszają organizację do wydatkowania znacznej energii w celu uzyskania efektu koordynacji podzielonych elementów procesu. Przebiega on bowiem przez granice kolejnych działów uruchamiając za każdym razem mechanizmy pomiarowe, kontrolne i koordynacyjne, spajające w jedną całość łańcuch kolejnych operacji.

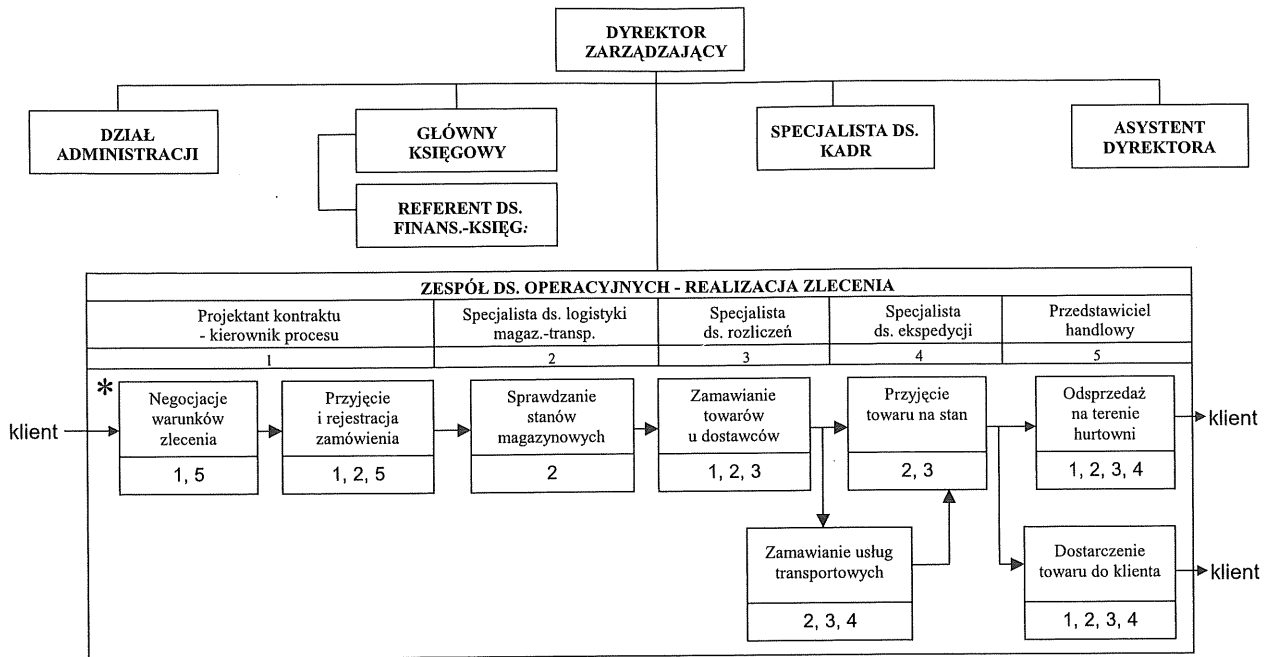
Koordynacja przez hierarchię tworzy obraz organizacji, złożonej głównie ze zbiorów relacji przyporząd-

kowań i zmienności niejednakowo ważnych dla celu działania elementów<sup>10)</sup>. K. Perechuda, charakteryzując przestrzeń organizacji w układzie procesowym, stwierdza: „Wprawdzie idea zarządzania procesami wyklucza wszelkiego typu atomizację, podział, a tym samym i segmentację, jednakże na obecnym etapie rozwoju nauk menedżerskich, jak i potencjału pracowniczego, brakuje innego sposobu podziału złożonych procesów zespołom ds. procesu<sup>11)</sup>. A zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak projektować organizację zorientowaną procesowo – wydaje się dość oczywiste. Należy szukać swoistej koegzystencji funkcji i procesów.

Są dwa co najmniej – jak sędzę – czynniki przesądające o tej współzależności. Po pierwsze, wpływa na to sama natura procesów, ich złożoność, wzajemne przenikanie się, rozczłonkowanie na liczne subprocesy i sprzężenia. Wie o tym każdy projektant, który próbował budować mapę procesów, nawet przy zastosowaniu zasad i technik reinżynierii. Drugim czynnikiem są kwalifikacje pracowników, ukształtowane w procesie edukacji i praktyki zawodowej według specjalizacji adekwatnej do funkcji pełnionej w organizacji. Fakt ten implikuje w istotnym stopniu zasady doboru członków zespołów procesowych, składających się z przedstawicieli różnych specjalności powiązanych więziami wyznaczonymi przez sekwencję operacji w procesie.

Transformacja organizacji w kierunku procesowym wywołuje efekt podziału dotychczasowej struktury na mniejsze, bardziej autonomiczne, pod względem kompetencji i zadań, jednostki organizacyjne zwane zespołami procesowymi. Stanowiska organizacyjne zestawiane są w zespołach procesowych z zastosowaniem zasady grupowania według specjalności niezbędnych do realizacji całego zaprojektowanego procesu. W praktyce, osiąga się efekt w postaci budowy jednostek organizacyjnych złożonych ze specjalistów różnych dziedzin działania firmy, tj. takich, jakie wyznaczają kolejne operacje w procesie. Realizacja zadań polega wówczas na udziale danych specjalistów w poszczególnych operacjach, niezależnie od ich kolejności. Ponieważ zespół procesowy może elastycznie zmieniać przebieg procesu, dostosowując go do oczekiwań klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego), udział specjalistów w poszczególnych jego fazach nie musi być z góry zdeteminowany, lecz mogą oni tworzyć doraźne konfiguracje realizacyjne. Upowszechnienie procesowych formuł organizacyjnych doprowadzi z czasem do poszerzenia dotychczasowych, wąskich specjalizacji realizacyjnych. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym poszerzeniu specjalizacji na coraz większe obszary procesu jest przyjęcie zasady odpowiedzialności wszystkich członków zespołu za ostateczny rezultat pracy. W procesach głównych będzie to poziom akceptacji przez klienta wartości dodanej wykreowanej jako efekt, wypadkowa działania wszystkich realizatorów.

Jednym z kluczowych czynników sukcesu organizacji procesowej będzie zatem umiejętny dobór realizatorów do zespołów procesowych. Rozpowszechnianie zasady pracy w zespołach interdyscyplinarnych zwiększy znaczenie takich umiejętności i postaw, jak: nastawienie na współpracę z innymi pracownikami, komunikowanie się, przekonywanie, elastyczność



\* ze względu na graficzny sposób zaprezentowano w sposób uproszczony

Rys. 1. Procesowa struktura organizacyjna małej firmy handlowej

Źródło: opracowanie własne.

w doborze sposobów wykonywania zadań, pełnienie różnych ról w zespole, negocjowanie, samokształcenie, zarządzanie samym sobą i przewodzenie<sup>12)</sup>.

Jednym z głównych procesów w każdej organizacji, ważnym ze względu na kryterium przewagi konkurencyjnej firmy na rynku, jest proces obsługi klienta. W praktyce, działania struktur funkcjonalnych można spotkać często nieskuteczne rozwiązania w tym zakresie. „Za nieodpowiednie można uznać te z nich, które wymuszają na klientach zdobywanie wiedzy o strukturze organizacyjnej i procesach zachodzących w przedsiębiorstwie”<sup>13)</sup>. Często bowiem to klient zmuszony jest koordynować działania różnych komórek funkcjonalnych, a także samodzielnie identyfikować i uczestniczyć w procedurach procesu realizacji zamówienia. Struktury procesowe skutecznie eliminują tego typu patologie organizacyjne.

Rysunek prezentuje przykład hybrydowej struktury organizacyjnej małego przedsiębiorstwa handlowego (hurtowni), w którym część organizacji skonfigurowana została w sposób procesowy. Zespół ds. operacyjnych – realizacji zlecenia, wykonuje i odpowiada za proces począwszy od negocjacji wszelkich warunków realizacji zamówienia po etap dostarczania towaru do klienta (z wyjątkiem dużych kontraktów, strategicznych dla firmy – w procesie uczestniczy wówczas zarząd firmy).

Piotr Grajewski

PRZYPISY

<sup>1)</sup> Por. G. NIZARD, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zwiernym otoczeniu przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998 s. 106.

<sup>2)</sup> Op. cit. s. 24.  
<sup>3)</sup> Por. D. CARR, K. HARD, W. TRAHANT, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998 s. 45–48.  
<sup>4)</sup> J. SKALIK, *Projektowanie systemów zarządzania*, AE Wrocław 1997 s.46.  
<sup>5)</sup> Por. M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996 s. 49.  
<sup>6)</sup> Por. L. MAGNELLI, M. KLEIN, *Reengineering*, PWE Warszawa 1998 s. 27.  
<sup>7)</sup> Op. cit. s. 28.  
<sup>8)</sup> J. SKALIK, *Projektowanie systemów zarządzania*, AE Wrocław 1997 s. 48–50.  
<sup>9)</sup> Strategor: *Zarządzanie firmą*, PWE Warszawa 1995 s. 388–389.  
<sup>10)</sup> Szeroką prezentację zalet i wad organizacji funkcjonalnej prezentuje R. RUTKA [w] : *Organizacja przedsiębiorstw – przedmiot projektowania*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 1996 s. 86 i dalsze.  
<sup>11)</sup> K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE Wrocław 1999 s. 43.  
<sup>12)</sup> Por. A. KUPCZYK, H. KOROLEWSKA-MRÓZ, M. CZERWONKA, *Radykalne zmiany w firmie*, INFOR, Warszawa 1998 s. 70.  
<sup>13)</sup> U.A. MÜLLER, *Szczupłe organizacje*, AW Placet, Warszawa 1997 s. 90.

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