

*Artur Piotrowicz*

# Procesowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

## Ujęcie struktury organizacyjnej

**S**truktura organizacyjna jest w literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania definiowana na wiele różnych sposobów, z czym wiąże się brak jednoznacznej interpretacji tego pojęcia. Różnorodność spotykanych w literaturze definicji, ich nieostrość wynika przede wszystkim z odmienności założeń i postaw badawczych przyjmowanych przez autorów podejmujących próby sprecyzowania definicji struktury organizacyjnej. Analiza najczęściej spotykanych definicji struktury organizacyjnej pozwala stwierdzić, że są one konstruowane na podstawie dwu podstawowych komponentów<sup>1)</sup>:

- elementów określonej całości i ich układu (zespołenia),
- relacji (stosunków, sprzężeń) między tymi elementami.

Różnice między sposobami definiowania struktury organizacyjnej dotyczą statusu wymienionych komponentów, to znaczy tego, czy oba rodzaje tych komponentów traktowane są równorzędnie, czy relacjom nadaje się dominujące znaczenie w stosunku do elementów, czy też dominujące znaczenie przy konstruowaniu definicji mają elementy. Na tej podstawie można wyróżnić trzy typy definicji<sup>2)</sup>:

- definicje kładące akcent na elementy pewnej całości i ich układ,
- definicje kładące akcent na relacje zachodzące między elementami określonej całości,
- definicje akcentujące zarazem układ elementów pewnej całości i relacje zachodzące między tymi elementami.

Definicje uwzględniające układ elementów pewnej całości i ich wzajemne powiązania (relacje) odzwierciedlają najdokładniej istotę struktury organizacyjnej. Obejmują one swym zakresem obszar definicji należących do dwu poprzednich grup razem wziętych. Jednocześnie akcentują oba tak istotne dla struktury organizacyjnej czynniki. W świetle powyższych rozważań strukturę organizacyjną można zdefiniować jako układ i wzajemne relacje między elementami przedsiębiorstwa.

Do głównych funkcji tak rozumianej struktury należą<sup>3)</sup>:

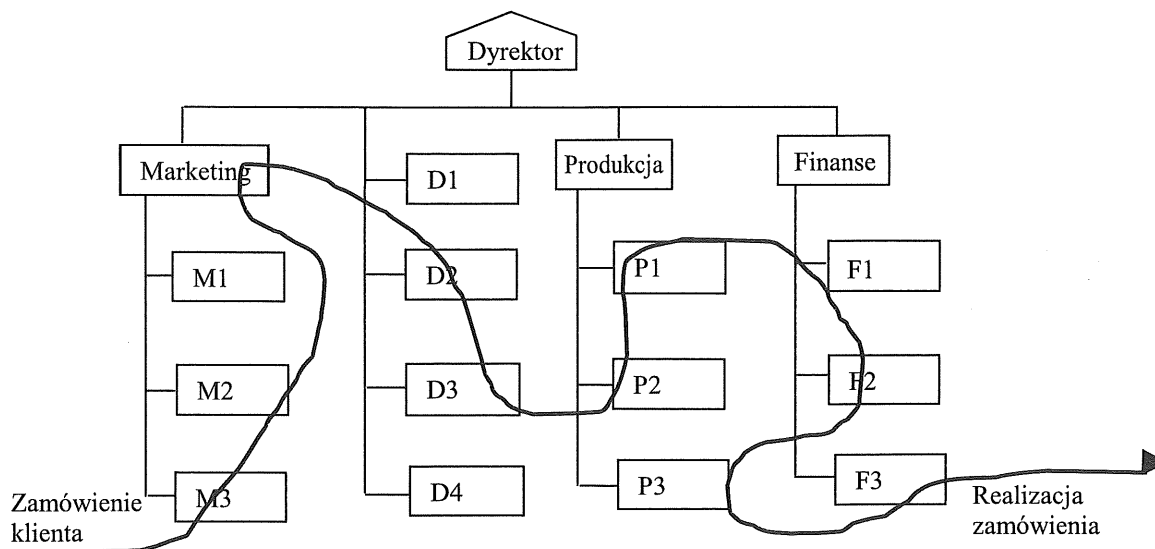
- strukturalizacja elementów, to jest redukcja złożoności przedsiębiorstwa rozumiana jako podział jego pracowników na grupy, kategorie, określenie przypadającego każdemu pracownikowi przedsiębiorstwa miejsca w podziale władzy, podziale pracy, zadań i obowiązków,
- strukturalizacja relacji, to jest wyznaczenie ogólnych ram zachowania się w przedsiębiorstwie, rozumiana jako zinstytucjonalizowanie norm postępowania względem siebie jednostek i zespołów ludzi zajmujących odmiennie pozycje i pełniących różne role.

Tak określona struktura organizacyjna daje się opisać przy pomocy trzech cech charakteryzujących<sup>4)</sup>: centralizacji, konfiguracji oraz formalizacji.

Celem rozważań prowadzonych w niniejszym artykule jest opisanie koncepcji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przystającej do wymogów współczesności.

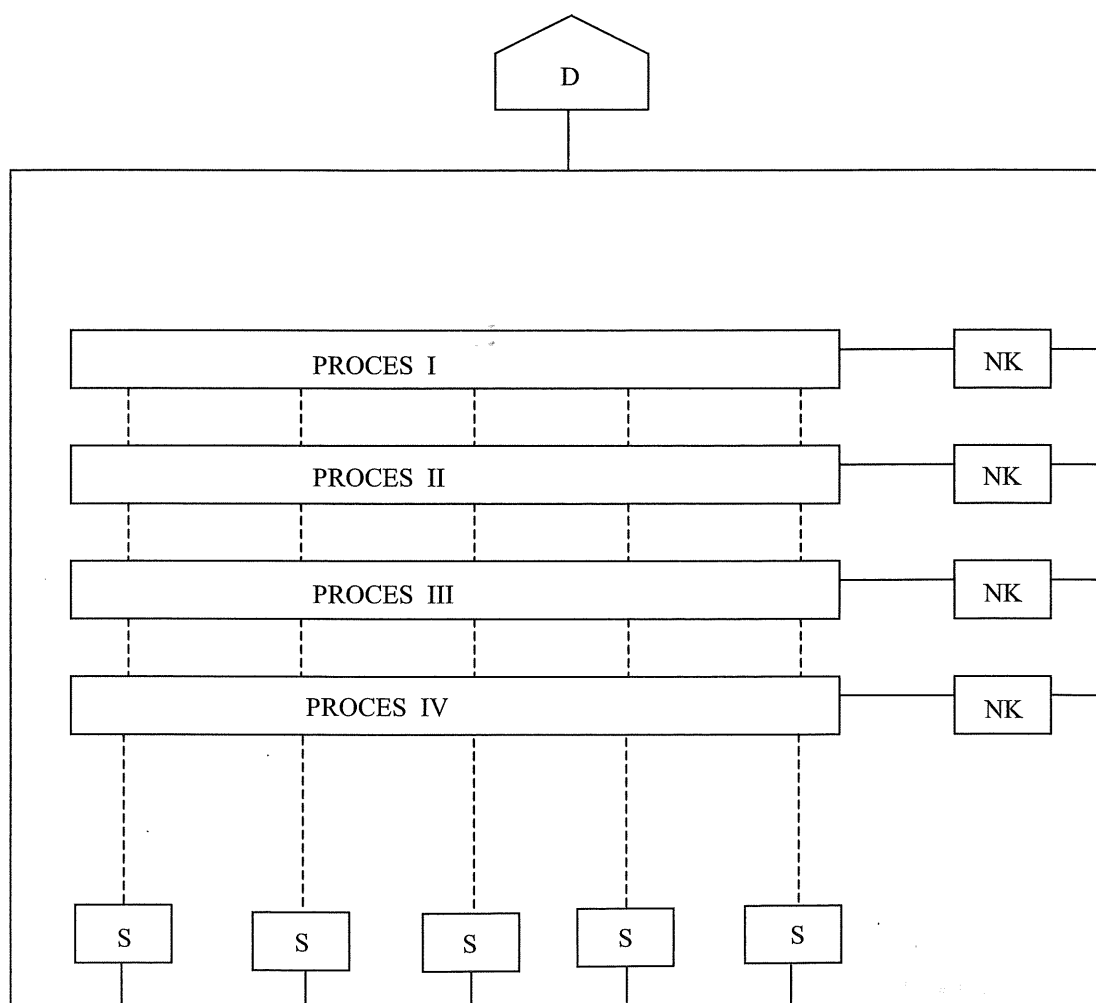
## Pozioma struktura organizacyjna

**P**roces rozwoju koncepcji struktur organizacyjnych przebiegał od struktury funkcjonalnej poprzez strukturę dywizjonalną i macierzową dochodząc obecnie do struktury procesowej. Struktura funkcjonalna stanowiła rezultat dociekań klasyków organizacji i zarządzania. Struktura dywizjonalna była reakcją na wzrost przedsiębiorstwa połączony ze zmianą warunków działania. Struktura macierzowa powstała w związku z potrzebą uelastycznienia przedsiębiorstwa. Rozwój nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania w latach dziewięćdziesiątych XX wieku doprowadził do powstania pionowo zorientowanych rozwiązań strukturalnych. Sukcesy przedsiębiorstw związane z *Total Quality Management* przyczyniły się do rozwoju koncepcji struktur organizacyjnych skupionych na procesach, których podstawowym budulcem są wielofunkcyjne zespoły zadaniowe zajmujące się realizacją określonego procesu i składające się z przedstawicieli specjalności, których udziału wymaga charakter realizowanego procesu<sup>5)</sup>. Procesowe struktury organizacyjne upowszechniły się wraz z implementacją *reengineeringu*, który zakłada radykalne zmiany, ponowne zaprojektowanie przedsiębiorstwa, a nie jego poprawę, rozwój czy modyfikację. Pro-



**Schemat 1. Przebieg procesu przez tradycyjną strukturę organizacyjną**

Źródło: opracowanie własne.



**Schemat 2. Procesowa struktura organizacyjna**

D – dyrektor; S – specjalistyczne stanowiska doradcze; NK – członkowie naczelnego kierownictwa odpowiedzialni za poszczególne procesy

Źródło: opracowanie własne.

wadzi to do rewolucyjnej zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. M. Hammer i J. Champy są zdania, że nie jest już uzasadnione tworzenie struktur organizacyjnych zgodnie z klasycznym podziałem pracy zorientowanym na wykonywanie poszczególnych zadań. We współczesnym świecie klientów, konkurencji i zmian przedsiębiorstwa powinny organizować pracę wokół procesów. W strukturze poziomej kluczowe znaczenie ma termin „proces”, który można określić jako ciągłe, regularne działanie ludzkie lub też przebieg następujących po sobie działań, podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia określonego rezultatu; działanie lub seria operacji<sup>6)</sup>. Skupienie się na procesach prowadzi do podważenia dotychczasowego podziału na funkcje i specjalizacje na korzyść wielofunkcyjnych zespołów pracowników, stworzonych według wymogów określonego procesu, którzy podejmują wspólne działania w celu wypracowania rozwiązania zaspokajającego wymagania klienta. Procesy realizowane w przedsiębiorstwie wyznaczają ramy struktury organizacyjnej. Można je podzielić na trzy grupy<sup>7)</sup>:

- procesy podstawowe,
- procesy pomocnicze,
- procesy zarządzania.

Przebieg procesu przez klasyczną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa obrazuje schemat 1.

Przy wprowadzaniu procesowej struktury organizacyjnej następuje totalna reorganizacja przedsiębiorstwa<sup>8)</sup>:

- zmieniają się jednostki pracy, działy funkcjonalne ustępują miejsca zespołom procesowym tworzącym naturalną całość i mającym za zadanie wykonanie pewnej całościowej pracy – procesu,
- zmianie ulegają stanowiska pracy od nastawionych na realizację prostych zadań do pracy wielowymiarowej, zmniejsza się formalizacja,
- zmieniają się role poszczególnych pracowników, stanowiska kontrolowane ustępują miejsca stanowiskom dającym pełnię kompetencji, następuje delegowanie uprawnień (decentralizacja),
- zmianie ulega przygotowanie zawodowe od szkolenia do edukacji,
- następuje przesunięcie punktu ciężkości tradycyjnych miar wydajności wyprowadzanych z działań na efekty działań (satisfakcja klienta),
- zmieniają się kryteria awansu od wydajności do zdolności,
- zmianie ulegają wartości od ochronnych do produkcyjnych (nastawienie na klienta),
- zmieniają się menedżerowie od nadzorców do doradców (delegowanie uprawnień do zespołów procesowych),
- zmianie ulega kształt struktury organizacyjnej, staje się ona płaska, praca wykonywana jest przez zespoły z natury równych sobie ludzi, którzy działają z dużą swobodą i są wspierani przez nielicznych menedżerów, następuje przejście od hierarchii do równości i redukcja etatów kierowniczych, klasycznie rozu-

miana struktura organizacyjna w istotny sposób traci na znaczeniu,

- zmienia się rola dyrektorów, stają się oni przewodnikami, muszą być usytuowani bliżej klientów i bliżej pracowników, czemu sprzyja mniejsza hierarchia.

Opisane powyżej zmiany prowadzą do powstania elastycznej, w pełni organicznej struktury organizacyjnej zorientowanej na procesy.

Procesową strukturę organizacyjną przedstawia schemat 2.

Struktura procesowa zbliżona jest w niektórych aspektach do struktury macierzowej. U samej góry struktury procesowej znajduje się stojący ponad wszystkimi procesami dyrektor naczelny, któremu podlegają członkowie naczelnego kierownictwa odpowiedzialni za poszczególne procesy oraz specjaliści, którzy doradzają kierownikom zespołów. Osoby kierujące zespołami procesowymi (gospodarze procesów) są podporządkowane dwóm zwierzchnikom: członkowi naczelnego kierownictwa i specjalistom. Kierownik zespołu procesowego stoi na czele zespołu lub kierowników kilku zespołów obsługujących podprocesy. Musi on rozwiązywać dylematy związane z posiadaniem dwóch zwierzchników. Dylematy te wynikają z możliwości pojawienia się wzajemnie sprzecznych wymogów stawianych przez członków naczelnego kierownictwa odpowiedzialnych za proces oraz specjalistów. Podstawowe jednostki organizacyjne (zespoły procesowe) w przedsiębiorstwie zorganizowanym wokół procesów ukierunkowane są na zaspokajanie potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Każdy zatrudniony stanowi ogniwo określonego procesu w przedsiębiorstwie, w którym pracownicy są zarówno klientami, jak i dostawcami dla innych osób tworzących pewien łańcuch. Traktowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jako łańcucha powiązań klientów i dostawców jest skutecznym środkiem przeciwdziałania skostnieniu struktur i procesów organizacyjnych<sup>9)</sup>. Każdy pracownik, każda komórka organizacyjna w ramach przedsiębiorstwa pracuje dla innych i wytwarza materialne lub niematerialne usługi, musi więc starać się, by inni pracownicy lub komórki mogli jak najlepiej wykonywać swoją pracę. Każde stanowisko pracujące na rzecz innego stanowiska jest dostawcą świadczącym usługi dla swego klienta. Klienci i dostawcy muszą zachowywać się w sposób służebny w stosunku do celów przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo zorganizowane wokół procesów (organizacja procesowa) to nie tylko struktura organizacyjna, ale również kultura procesowa i wiele zachowań związanych z obsługą procesów.

### Zmiany centralizacji, konfiguracji oraz formalizacji struktury

**W** przedsiębiorstwie zaprojektowanym wokół procesów kluczowe znaczenie mają: wytwarzanie jakości i ciągłe ulepszanie oraz zespoły zajmujące się obsługą procesu. Praca zespołowa

prowadzi do zwiększenia uprawnień pracowników w celu lepszego zaspokojenia wymogów klienta. Ograniczeniu ulegają funkcje kontrolne i następuje delegowanie odpowiedzialności na niższe szczeble hierarchii organizacyjnej (decentralizacja). Orientacja na klienta stawia wymogi elastyczności, a tym samym odchudzenia struktury organizacyjnej oraz skupienia się na procesach służących klientom i przynoszących korzyści przedsiębiorstwu. Koncepcja oparta na satysfakcji klienta prowadzi do idei ciągłego ulepszania, realizowanej poprzez działania zespołowe i jest podążaniem w stronę „uczącej się organizacji” (uczącego się systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa). Następuje podniesienie rangi i efektywności wykorzystania systemów informatycznych, dzięki czemu skracają się drogi obiegu informacji. Konieczność szybkiego reagowania na sygnały rynkowe (potrzeby klienta), informatyzacja i praca zespołowa determinują zmiany konfiguracji (spłaszczenie) struktury organizacyjnej. Dawne pionierzy zastępowane są przez zespoły odpowiedzialne za poszczególne procesy, na skutek zmniejszenia liczby stanowisk kierowniczych struktura staje się płaska. Istotną rolę w strukturze zorientowanej na procesy odgrywają gospodarze procesów i gospodarze poszczególnych jego faz, pełniący role doradców. Członkowie zespołu ponoszą odpowiedzialność za wykonanie całego procesu, a nie za realizację jego poszczególnych części. Zacierają się granice między pracownikami uczestniczącymi w realizacji danego procesu. W związku z powyższym zmniejsza się także znaczenie dokumentów organizacyjnych. Zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności niemal zupełnie tracą na znaczeniu w warunkach pracy zespołowej, a co za tym idzie zmniejsza się stopień formalizacji struktury organizacyjnej.

Artur Piotrowicz

#### PRZYPISY

- 1) *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*, red. A. STABRYŁA, J. TRZCENIECKI, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988, s. 12.
- 2) A. Stabryła i J. Trzcieniecki (*Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*, red. A. STABRYŁA, J. TRZCENIECKI, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988, s. 12) wyróżniają dwa zasadnicze typy definicji, w niniejszej pracy ich klasyfikację poszerzono o trzeci typ definicji akcentujący zarazem układ elementów pewnej całości i relacje między nimi.
- 3) K. MREŁA, *Struktura organizacyjna. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 36.
- 4) R.H. HALL, *Organizations Structure and Process*, Prentice-Hall, New Jersey 1977, s. 130–143; S.P. ROBBINS, *Organization Theory. The Structure and Design of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983, s. 45–89.
- 5) H. JOHNSONN, P. MCHUGH, A. PENDLEBURG, W. WHEELER, *Business Process Reengineering. Break Point Strategies for Market Dominance*, John Wiley and Sons, Chichester 1999, s. 5–7.
- 6) *The Oxford English Dictionary*, tom VIII, Oxford: The Clarendon Press 1978, s. 1408.
- 7) A. OULD MARTYN, *Business Proceses, Modelling and Analysis for Reengineering and Improvement*, John Wiley, Chichester, New York 1995.
- 8) M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 79–98.
- 9) U.R. MÜLLER, *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997, s. 65.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BANK J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- [2] BOSTON CONSULTING GROUP, *Restructuring the West*, Future Perfect Seminar, SGH, Warszawa 1995.
- [3] BRONIEWSKA G., *Pojęcie klienta wewnętrznego w zarządzaniu jakością*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10/1998.
- [4] BRONIEWSKA G., *TQM – Kultura współdziałania w strukturze organizacyjnej dostosowanej do zarządzania procesami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/1996.
- [5] BRONIEWSKA G., *TQM, czyli konieczność podmiotowego podejścia do ludzi*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/1996.
- [6] *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*, red. A. STABRYŁA, J. TRZCENIECKI, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988.
- [7] HALL R.H., *Organizations Structure and Process*, Prentice-Hall, New Jersey 1977.
- [8] HAIGH R.H., MORRIS PS., *The Development of a Generic Model for the Implementation of TQM. Total Quality Management Proceedings of First World Congress*, London 1995.
- [9] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [10] HAMMER M., *Re-engineering Work: Don't Automate – obliterate*, „Harvard Business Review”, July–August 1990.
- [11] HOPEJ M., *Reengineering i lean management a struktura organizacyjna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4/1998.
- [12] JOHNSONN H., MCHUGH P., PENDLEBURG A., W. WHEELER, *Business Process Reengineering. Break Point Strategies for Market Dominance*, John Wiley and Sons, Chichester 1999.
- [13] MINTZBERG H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1979.
- [14] MREŁA K., *Struktura organizacyjna. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
- [15] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997.
- [16] OULD MARTYN A., *Business Proceses, Modelling and Analysis for Reengineering and Improvement*, John Wiley, Chichester, New York 1995.
- [17] PINCHOT G., *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITH, R. BECKHARD, Business Press, Warszawa 1997.
- [18] REED R., LEMAK D.J., *Beyond Process: TQM Content and Firm Performance*, „Academy of Management Review”, nr 1/1996.
- [19] *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. KRUPSKI, M. PRZYBYŁA, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 1996.
- [20] *The Oxford English Dictionary*, tom VIII, Oxford: The Clarendon Press 1978.