

ERNST-MORITZ-ARNDT-UNIVERSITÄT GREIFSWALD

Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere

Prozeßorganisation – gegenwärtige Herausforderung

Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie

Prof. Dr. hab. Piotr Grajewski
Universität Danzig

Diskussionspapier 03/2006
Mai 2006



ISSN 1437-6989

<http://rsf.uni-greifswald.de/paper.html>

Die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät ist eine Lehr- und Forschungseinrichtung der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Weitere Informationen über die Fakultät finden Sie unter: <http://www.rsfsf.uni-greifswald.de>. Vgl. zur Liste sämtlicher Diskussionspapiere: <http://rsfsf.uni-greifswald.de/paper.html>.

Korrespondenzanschrift:

Prof. Dr. Piotr Grajewski
Organization and Management Institute
101 Armil Krajowej
91-824 Sopot
POLEN

piotrgrajewski1@wp.pl

Prozeßorganisation – gegenwärtige Herausforderung

(Kurzfassung)

1. Prämissen des Gestaltens klassischer Organisationssysteme

Am Anfang der industriellen Ära hat Adam Smith das Gesetz der technischen Arbeitsteilung formuliert und deren positive Effekte beschrieben: „Ein Arbeiter zieht den Draht aus, der zweite macht ihn gerade, der dritte schneidet, der vierte schärft, der fünfte schleift das Ende, um das Köpfchen zu besetzen“ [1]. Solche Art der Arbeitsorganisation in der Produktionssphäre ist ein attraktiver Vorschlag, um Leistungseffekte (die vielmalige Vergrößerung des Nutzeffektes der Arbeit) zu erreichen. Zugleich war es eine Art von Zivilisationsdurchbruch – mit Blick auf seine Einfachheit. Er hat ferner die Absorption von Menschen in die Produktionssphäre ermöglicht, da sie zur Arbeit unter den Bedingungen moderner Produktionstechnologien nicht vorbereitet werden mußten.

Die Ergebnisse, die man auf diesem Weg erreicht hat, haben dazu geführt, daß die Praxis Lösungen auf dem Gebiet der Führung von Unternehmen gesucht hat, die den Effekt der Arbeitsteilung auf einfache und oft einzelne Tätigkeiten genutzt haben. Ein Beispiel solcher Maßnahmen war die funktionelle Aufbaustruktur von F. Taylor. Er hat den Begriff der Funktion auf dem Gebiet der Organisation eingeführt. Die funktionale Denkart über Aufbau und Wirkung der Organisation wirkt auf die Gestaltung der Realisationsprozesse ein. Ziel dieser Bemühungen ist die Maximalvereinfachung der Aufbauorganisation, indem Potential und Kompetenz einzelner Hersteller den zu erfüllenden Funktionen und Aufgaben angeglichen werden. Ausbildungssysteme, Schulungen und Motivation richten die Intention der Mitglieder der Organisation auf einen funktionellen Perfektionismus aus. Die Organisation, die nach der funktionellen Konvention gebildet wurde, hatte ihre tiefere Begründung in den Bedingungen, für die sie entwickelt worden ist.

2. Prozeß – Vergangenheit und Gegenwart

Prozesse als angewandte Kategorie bei der Analyse von Handlungen in Organisationen wurden schon von Frederick Taylor im Buch „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ behandelt. Die Prozeßanalyse wurde dabei aber nur zur Analyse der Anwendung und Projektierung von Produktionssystemen angewandt.

Die grundsätzlich angelegten Ziele des Prozeßmanagements haben sich in den letzten Jahren nicht geändert, insbesondere das Erlangen eines hohen Niveaus der Zuverlässigkeit in den Handlungen. Radikal geändert haben sich jedoch der Bereich und die Methodologie des Prozeßmanagements. Die Ursachen dieser Änderungen sind im Prinzip andere Bedingungen, unter welchen gegenwärtige Organisationen arbeiten. Allgemein können diese Änderungen folgendermaßen beschrieben werden:

- Wesentlich besser als früher ist die Ausbildung der Menschen, um die erforderlichen Rollen in einer Organisation auszufüllen; der Zugang zum Wissen und zur Information sind praktisch unbeschränkt, was die adaptive Fähigkeiten der Arbeiter verbreitert und ihre Möglichkeiten zum schnellen Beherrschen neuer Arbeitstechniken aktiviert.
- Die neuen Techniken der Verarbeitung und des Informationsaustausches sind weit verbreitet, was neue, bisher unbekannte Möglichkeiten eröffnet, die Kreativität der Menschen in Arbeitsprozessen zu nutzen.
- Der Anteil der Menschen in den eigentlichen Produktionsprozessen wird verringert und verschiebt sich hin zur Steuerung und Kontrolle des Verlaufs dieser Prozesse sowie zur Kommunikation mit den Kunden.
- Die Bedeutung des intellektuellen Wertes am gesamten Wert von Erzeugnissen und Dienste ist radikal gestiegen;
- Die Veränderlichkeit der Umwelt der Organisation und besonders das Tempo dieser Änderungen haben sich erhöht.

Die neue Situation der heutigen Unternehmen hat Einfluß auf die Suche nach neuen Vorgehensweisen und Methoden.

3. Prozeßorganisation unter den heutigen Bedingungen

Die Prozeßorganisation kann als System definiert werden, das die Beziehungen zwischen den Zielausführenden auf Aktivitäten ausrichtet, die aus einer Vielzahl sequentieller Tätigkeiten (Prozesse) bestehen. Diese Prozesse sind in Wirklichkeit eine Folge von Handlungen, die die menschliche Arbeit in denjenigen Nutzen umformt, den der Kunde erwartet. Die Abfolge dieser Handlungen, deren Kosten und zeitliche Dauer haben einen entscheidenden Einfluß auf die Leistungsfähigkeit der Organisation.

Organisationen, die ihre Strategie auf die Prozeßorganisation ausgerichtet haben, sollen [2]:

- alle ihre Mitarbeiter von den Vorteilen überzeugen, die sie selbst und ihre Organisation von der Einführung des Systems haben werden,
- die eigenen Prozesse, die in optimaler Anordnung den Kunden die Werte sichern, die ihnen die Organisation bietet, identifizieren und beschreiben,
- die Meßinstrumente für die Überwachung ihrer Qualität erarbeiten,
- Prinzipien der inneren Vermarktung der Organisation (bezogen auf die Hauptprozesse) einführen,
- die Prozeßstruktur – nach der Übereinkunft eines Umbaus der Organisationsstruktur – um die Hauptprozesse herum bearbeiten und einleiten,
- die Informatikstruktur passend zur Prozeßorganisation konfigurieren und
- den Übergang zum Prozeßmanagement durch Überwachung des Niveaus der Kundenzufriedenheit und deren weitere Verbesserung unterstützen.

Die gegenwärtige Prozeßorganisation soll in ihrer Markthandlungsstrategie Quellen ihres Erfolgs nicht nur in der Leistung ihrer inneren Prozesse suchen.

Die Merkmale der gegenwärtigen Weltwirtschaft lenken unsere Aufmerksamkeit auf die neuen Möglichkeiten, die eine auf die marktbedingte gegenseitige Abhängigkeit der Arbeitsprozesse vieler Kontrahenten ausgerichtete Strategie eröffnet [3]. Die gegenwärtige Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmen bestimmt die Richtigkeit der

Orientierung einer organisationalen Strategie auf *Prozesse*. Denn die Vergrößerung der Wechselbeziehungen zwischen den Unternehmen erschwert die Aufrechterhaltung einer *funktionalen* Organisation. Diese gewährleistet weder eine schnelle Kompatibilität der Systeme der Transaktionspartner noch die gegenseitige Anpassung der Transaktionspartner an die Spezifität einer Transaktion.

ANMERKUNGEN

- 1) A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954.
- 2) P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, wyd. „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2003.
- 3) J. Champy, *X-Engineering Przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.

Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie

1. Przesłanki kształtowania się klasycznych konwencji budowy systemów organizacyjnych

Sposób budowy organizacji zawsze był zdeterminowany możliwościami intelektualnymi realizatorów działań wykonywanych w intencji osiągnięcia założonych przez nich celów. Wynikało to z chęci poszukiwania takich rodzajów więzi między wykonawcami działań w organizacjach, które na każdym etapie rozwoju człowieka ułatwiałoby mu pracę. Ten sam sposób myślenia towarzyszy nam do dzisiaj. Zazwyczaj uważa się, że rozwiązania klasyczne to takie, które wywodzą swój rodowód z przemijającej epoki cywilizacyjnej. W tym sensie klasyczny jest też rodowód współczesnych rozwiązań organizacyjnych. Powstały one w toku przekształceń realiów epoki industrialnej. U progu ery industrialnej Adam Smith formułując prawo technicznego podziału pracy wskazał na pozytywne efekty takiego zabiegu stwierdzając: „Jeden robotnik wyciąga drut, drugi go prostuje, trzeci tnie, czwarty zaostrza, piąty szlifuje koniec, aby obsadzić główkę „[1]. Taki sposób postrzegania istoty organizacji pracy w sferze produkcyjnej stał się propozycją bardzo atrakcyjną ze względu na osiągnięte efekty wydajnościowe (wielokrotne zwiększenie efektywności pracy). Był też swego rodzaju przełomem cywilizacyjnym – umożliwił bowiem, ze względu na swą prostotę, absorpcję do sfery produkcyjnej ludzi o niewielkim przygotowaniu do działania w warunkach nowoczesnych technologii produkcji. Uzyskane tą drogą rezultaty wyzwoliły inwencję praktyków do poszukiwania rozwiązań w obszarze zarządzania przedsiębiorstwa dyskontujących efekt podziału pracy na proste, często pojedyncze czynności. Przykładem takiego zabiegu była konstrukcja tzw. struktury funkcjonalnej F. Taylora. Wprowadziła ona pojęcie funkcji na grunt współczesnej organizacji w rozumieniu w jakim interpretujemy to pojęcie do dzisiaj. Mimo iż polemiki na ten temat nie ustają do dzisiaj istota problemu nie zmienia się. Polega ona bowiem, na przyjęciu założenia, że funkcja jest podstawowym elementem wyróżniania znaczenia zadań, które realizują wykonawcy poleceń swoich przełożonych. Powszechne stało się wśród uczestników organizacji, czyli nas wszystkich, myślenie o działaniu struktur w kategoriach funkcji. Działanie organizacji to inaczej jej funkcjonowanie a więc realizowanie wyróżnionych funkcji, które dzięki systemom koordynacyjnym tworzą jakiś poziom oczekiwanego efektu.

Myślenie o działaniu organizacji w kategoriach funkcji zaowocowało w efekcie konstrukcjami strukturalnymi, w których niezależnie od innych kryteriów (np. terytorialnych, produktowych, wg. klientów, technologiczna) grupowanie zadań i realizatorów dokonuje się z zachowaniem podejścia funkcjonalnego. Kryterium to ma charakter dominujący i niejako współwystępuje z innymi. Dominacja tego kryterium jest efektem powszechnego stosowania zasady specjalizacji według funkcji do budowy architektury dla działań zespołowych. Konwencja podziału funkcjonalnego ukształtowała się jako efekt jakościowego podziału procesów pracy. Najczęściej wyróżniane funkcje to: podstawowa, handlowa, finansowa, administracyjna, kadrowa, rozwoju i inne funkcje pomocnicze. Wokół tych funkcji buduje się rozwiązania strukturalne tj. tworzy się stanowiska, komórki i pionory organizacyjne.

Funkcjonalny sposób myślenia o budowie i działaniu organizacji wpływa na kształtowanie procesów realizacyjnych, które zamyka się w przestrzeniach wyróżnionych funkcji jako zbiory przypisanych do nich zadań. Celem takich zabiegów jest maksymalne uproszczenie obrazu działania organizacji, poprzez upodobnienie go do potencjału i struktury

kompetencji poszczególnych realizatorów funkcji i zadań. Systemy edukacyjne, szkolenia, motywacyjne, awansowania a nawet informacyjne ukierunkowują inwencję uczestników organizacji na swoisty perfekcjonizm funkcjonalny.

Geneza funkcjonalnego sposobu działania współczesnych organizacji wywodzi się z początków ery industrialnej. Rewolucje społeczne uwolniwszy potencjał przedsiębiorczej inwencji ówczesnego człowieka, stworzyły zapotrzebowanie na organizacyjne formuły skutecznego zagospodarowania pracy i kapitału jako dominującego od tej pory zasobu rozwoju cywilizacji ludzkiej. Specjalizacja funkcjonalna okazała się najlepszym sposobem na efektywne wykorzystanie tego zasobu. Ukierunkowała ona wysiłek intelektualny i wykonawczy człowieka na wąsko wyspecjalizowane działania i czynności jednorodne ze względu na rodzaj i zakres niezbędnego instrumentarium realizacyjnego. Rozwiązanie takie odpowiadało możliwościom systemów organizacyjno – technicznych jak i edukacyjnych przygotowujących ludzi do efektywnego spełniania ról w organizacjach. „Celem specjalizacji jest ograniczenie różnorodności funkcji, zadań i procesów realizowanych przez ludzi i komórki organizacyjne poprzez wtłoczenie ich w jednorodne, wyspecjalizowane części organizacji”[2].

Praktycy, twórcy klasycznej teorii organizacji i zarządzania rozwinęli koncepcję funkcjonalnego podziału pracy, tworząc w sferze bezpośredniego wykonawstwa linię produkcyjną (Henry Ford) dając w ten sposób podstawy produkcji masowej. W obszar zarządzania wprowadził ją w pełni Alfred Sloan w General Motors. W latach po drugiej wojnie światowej udoskonalony został system planowania i kontroli wykonania całej hierarchii zadań, co doprowadziło do powstania modelu działania nowoczesnej korporacji stosowanego do dzisiaj [3]. Organizacje stosują podział pracy na niewielkie, co do zakresu działania obszary, w nadziei na osiągnięcie wydajności wynikającej ze specjalizacji. Analogicznie dzielą uprawnienia i odpowiedzialność, ponieważ w ten sposób mogą szczegółowo kontrolować ich wykonanie. Praktyczna przydatność funkcjonalnego podziału pracy zależy od całego zbioru czynników kreujących warunki działania organizacji. Funkcjonalny podział pracy ukształtował reguły, według których budowano organizacje ery industrialnej. Są to:

- Synchronizacja – w celu maksymalnego zespolenia podzielonego na części procesu pracy w czasie i przestrzeni,
- Standaryzacja – ujednoczenie sposobów wykonywania pracy, wyrobów, technologii produkcji, zachowań pracowników,
- Koncentracja – zgromadzenie na jednej przestrzeni kapitału i produkcji a także potencjału pracy i umiejętności zarządzania dużymi grupami ludzi w niewielkiej przestrzeni fabryki,
- Maksymalizacja – zwiększanie skali produkcji jednorodnych wyrobów (ekonomia skali),
- Specjalizacja – ograniczenie aktywności realizatorów do wąskich zakresów czynności, wykorzystanie efektu rutyny dla zwiększenia niezawodności w działaniu,
- Centralizacja – grupowanie uprawnień decyzyjnych na najwyższych szczeblach w celu wywierania silnej presji hierarchicznej dla skutecznej koordynacji podzielonych części w jedną całość.

Mimo modyfikacji spojrzenia na przydatność tych reguł do konkretnych warunków funkcjonowania poszczególnych organizacji, dominacja funkcjonalnej perspektywy konfiguracji strukturalnych dla działań zespołowych utrzymała się do czasów współczesnych.

Warto w tym miejscu postawić pytanie, czy filozofia działania organizacji oparta na koncepcji dominacji podziału funkcjonalnego i specjalizacji zachowuje nadal walor przydatności? Podstawowy problem to fakt, że organizacje o przewadze strukturalizacji funkcjonalnej najlepiej radzą sobie w warunkach oddziaływania względnie niewielkich

turbulencji zewnętrznych. Mają one bowiem dużą zdolność do realizacji statycznych zbiorów działań, wyrażonych w postaci sformalizowanych zadań, przy jednoczesnej ograniczonej możliwości reagowania na zmienne co do struktury i złożoności problemu. Zwiększenie niezawodności funkcjonowania każdego modułu organizacji wymaga ograniczenia możliwości popełniania błędów przez najbardziej niepewny element – człowieka [4]. Osiąga się ten efekt dzięki wysiłkom projektantów zapisujących wzorce zachowań w dokumentach formalnych, a także poprzez ukierunkowanie oddziaływania systemów motywacyjnych na konformizm wobec tych wzorców.

A zatem organizacja tworzona według konwencji funkcjonalnej miała swoje głębokie uzasadnienie w warunkach, dla jakich została zaprojektowana. Względna stałość otoczenia, niski relatywnie poziom zdolności realizatorów do samodzielnego działania, potrzeba egzekwowania standardów jakości pracy za pomocą sformalizowanych procedur wykonawczych – wszystko to miało prowadzić do zabezpieczenia organizacji przed „destrukcyjnym” wpływem człowieka, traktowanym jako najbardziej zawodny element systemu, w którym decydująca rola przypadła procesom produkcyjnym ukierunkowanych na zaspokajanie wystandardyzowanych potrzeb określonych grup klientów.

2. Procesy – przeszłość i teraźniejszość

Procesy jako kategoria stosowana do analizy działania organizacji dostrzeżone zostały już przez Fredericka Taylora w opublikowanej w 1911 r. książce *Zasady naukowego zarządzania*. Podejście procesowe stosowano jednak prawie wyłącznie w odniesieniu do analizy funkcjonowania i projektowania systemów wytwórczych. Główną przesłanką takiego podejścia do problemu procesowości organizacji była atrakcyjna dla jej twórców perspektywa budowy systemów produkcyjnych, w których działanie człowieka byłoby zbliżone pod względem niezawodności do działania maszyn. Mógłby dzięki takiej symbiozie człowieka i technologii powstać system produkcyjny o dużej wydajności i wysokich walorach jakościowych. Dlatego też procesy, traktowane jako sekwencyjne działania opisujące kolejne operacje (często ruchy robocze), jakie wykonać ma robotnik określały zarówno ich strukturę jak i czas trwania (wymuszany np. przez przesuw taśmy produkcyjnej). Procesy miały, zatem narzucać reżim wykonawczy dla wymuszenia standardowego (najlepszego) odgórnie zaprojektowanego sposobu realizacji. Były one wykonywane (w założeniu) niezależnie od osoby wykonawcy zawsze tak samo i oparto je na zasadzie szczegółowej regulacji sztywnej, czyli takiej, która zakładała bezwzględną eliminację wszelkich odchyżeń [5]. Idea działania takiego systemu zakładała całkowity konformizm wykonawców wobec zaprojektowanych parametrów technologicznych procesu i wykluczała możliwość jakiegokolwiek ich inicjatywy zarówno innowacyjnej jak i realizacyjnej.

Współcześnie teoretycy zarządzania wracają do idei procesów. Wielu praktyków zadaje pytanie, co nowego jest w tym podejściu dzisiaj, czy jest to tylko próba adaptacji starych wzorców do nowych czasów, czy też jakościowo nowa koncepcja. Odpowiedź na to pytanie różni dziś także wielu luminarzy nauki o zarządzaniu. Warto, zatem zastanowić się, co jest atrakcyjnego w podejściu procesowym i w zarządzaniu procesami, że tak bardzo preferuje się współcześnie ten sposób myślenia o zarządzaniu organizacją.

Zasadniczo zakładane cele podejścia procesowego do zarządzania organizacją nie zmieniły się (uzyskanie wysokiego poziomu niezawodności w działaniu). Zmienił się natomiast radykalnie zakres i sposób interpretacji metodologii podejścia procesowego, a także poszerzono komponenty składowe organizacji określanej jako organizacja procesowa. Podstawową przesłanką tych zmian są zasadniczo odmienne warunki, w jakich działają współczesne organizacje. Najogólniej zmiana ta wyraża się w:

- znacznie lepszym niż dotychczas przygotowaniu edukacyjnym człowieka do wykonywania ról w organizacji; dostęp do wiedzy i informacji jest praktycznie nieograniczony, co zwiększa zdolności adaptacyjne pracowników i aktywuje ich możliwości szybkiego opanowywania nowych umiejętności realizacyjnych,
- upowszechnieniu nowoczesnych technik przetwarzania i wymiany informacji, co stwarza nieznane dotąd możliwości wykorzystania inwencji człowieka w procesach innowacyjnych kreujących w tempie dotychczas niespotykanym nowe rozwiązania we wszystkich obszarach aktywności przedsiębiorstw,
- eliminowaniu udziału człowieka w procesach produkcyjnych i przesuwaniu go do sterowania i kontroli przebiegu i rezultatów tych procesów, a także komunikacji z klientami i zarządzaniem relacjami z nim,
- radykalnym wzroście znaczenia wartości intelektualnej w ogólnym wolumenie wartości wyrobów i usług; jest to rezultat takich procesów jak: stałe skracanie czasu życia rynkowego wyrobów i usług oraz wzrastającej indywidualizacji oczekiwań klientów każdej niemal organizacji,
- zmienności otoczenia organizacji, a zwłaszcza tempa tych zmian, w tym także pod wpływem silnych impulsów wywoływanych przez czynniki polityczne co wpływa, dzięki wirtualizacji przepływów informacji i zasobów, na nagłe zmiany cen akcji, mediów energetycznych itp.; wzrasta znaczenie umiejętności reagowania w czasie niemal rzeczywistym na reakcje klientów, konkurentów, dostawców i organizacji państwowych.

Ta nowa sytuacja współczesnych przedsiębiorstw wpływa na poszukiwanie kolejnej generacji recept i metod działania. Często adaptacja znanych z przeszłości koncepcji, zmodyfikowanych do współczesnych warunków jest jakąś próbą radzenia sobie z wyzwaniem nowych czasów. Nie jest to sposób myślenia, który warto dezawuować dla zasady opartej na założeniu, że nie należy powielać starych recept w nowej konwencji zdarzeń. Być może rozwój nauki opiera się na takiej właśnie sekwencji: kolejna generacja problemów wpływa na poszukiwanie całkowicie nowych, lub znanych, lecz w innym wydaniu, sposobów realizacyjnych. Jeśli tak jest można uznać, że procesowa konwencja budowy organizacji jest w stanie odnaleźć swoje miejsce w dzisiejszej rzeczywistości cywilizacyjnej. Zaistnienie nowych (podanych wyżej) warunków wymaga naturalnie innego spojrzenia na procesowość organizacji, a zwłaszcza uzupełnienia jej wizji o nowe elementy.

Podstawowy problem polega, zatem na odnalezieniu pól zastosowań dla podejścia procesowego. Istota tego podejścia współcześnie polega na traktowaniu organizacji jako systemu, który oparty jest na procesowej konwencji działania. Punktem wyjścia tego podejścia jest następujące zdefiniowanie istoty procesu:

1. Proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacja, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacja) – polega, zatem na dodaniu do zasileń nowej wartości (dodanej).
2. Proces ma mierzalny cel – najogólniej jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze, informacji lub innym możliwym do zdefiniowania efekcie końcowym.
3. Proces ma dostawcę i klienta, a zatem jego granice wyznaczane są przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu zasileń i sprzedaży wytworu.
4. Proces może być powtarzany, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów.

Powyższa definicja rozumienia współczesnego procesu zwraca naszą uwagę na istotną różnicę w współczesnym postrzeganiu procesów w stosunku do historycznego już podejścia klasycznego. We współczesnej organizacji, o jej rynkowym sukcesie decydują już nie przede wszystkim procesy produkcyjne, które zdominowane są z reguły przez wysoce

zautomatyzowane i skomputeryzowane technologie wytwórcze, możliwe do zrealizowania w wielu miejscach na świecie. Decydujące znaczenie mają natomiast procesy, które najogólniej można nazwać procesami zarządzania, komunikacji z klientem, współdziałania z partnerami i dostawcami, procesy logistyczne, rozwoju kadr, produktów itp. Natura tych procesów, jest ze względu na opisane wyżej warunki działania współczesnych organizacji bardziej dynamiczna i tym samym w znacznie mniejszym stopniu „technologicznie” zdeterminowana. Innymi słowy muszą być współczesne procesy znacznie bardziej reaktywne i plastycznie poddawać się wpływom oddziaływania czynników zewnętrznych. Dlatego też ich działanie, projektowanie i optymalizacja oparta być powinna na zasadzie regulacji opartej na przestrzeganiu zasad działania lub regulacji ramowej [5]. Oznacza to w praktyce znacznie większą możliwość i potrzebę zarazem różnicowania sposobów działania oraz swobodę kształtowania metod realizacji procesów. W tym sensie procesy we współczesnej organizacji są kategorią jakościowo różną od procesów „klasycznych” i zarządza się nimi przy pomocy technik nowej generacji (systemy informatyczne, internet). Mają one bowiem, współczesnych wykonawców ukierunkowywać na inicjatywę zarówno realizacyjną jak i innowacyjną, a nie jak w klasycznych formułach inicjatywę i kreatywność zastępować statycznymi procedurami.

3. Organizacja procesowa w warunkach współczesnych uwarunkowań

Możliwości techniczne i potencjał intelektualny współczesnego uczestnika organizacji pozwalają na odejście od rygorystycznej zasady traktowania procesu jako standardu wykonawczego wobec, którego realizator może przyjąć jedynie postawę konformistyczną. Procesy nie służą dzisiaj do tworzenia reżimów wykonawczych dla uzyskania efektu całkowitej symbiozy realizatora z ogólnie zaprojektowaną technologią organizacyjną (choć praktyka w tym zakresie jest często zupełnie inna). Mają one raczej stanowić punkt odniesienia, swoistą referencję dla realizatora, wskazującą na kierunek działań uznany za optymalny dla przewidzianych na etapie projektowania warunków realizacji oczekiwań klienta procesu. Duża zmienność zewnętrznych warunków działania współczesnego przedsiębiorstwa wymaga od systemów organizacyjnych wysokiego poziomu elastyczności, którego przeciwieństwem byłyby systemy oparte na sztywnych ramach procedur ograniczających innowacyjność uczestników organizacji. Obniżałyby one tym samym ich zdolność do szybkiego reagowania. Poziom intelektualny współczesnych pracowników umożliwia stałe zwiększanie ich samodzielności w wyborze dróg realizacji zadań. W organizacji opartej na konwencji procesowej możliwość ta materializuje się ze względu na charakter więzi, jaki w niej powstaje dzięki charakterystyce specyficznych relacji wewnętrznych.

Organizację procesową można zdefiniować jako: system, który ukierunkowuje relacje między realizatorami jej celów na działania zawarte w zbiorach sekwencyjnych czynności (procesy). Procesy są w istocie ciągami działań transformującymi pomysł i wysiłek człowieka na efekt zdefiniowany przez oczekującego nań klienta. Przebieg tych działań, ich koszty i czas trwania mają decydujący wpływ na sprawność działania organizacji. Opis procesów wskazuje realizatorom najlepszą (z punktu widzenia projektanta) kolejność działań, jaką ma on wykonać z wykorzystaniem przypisanych mu do dyspozycji zasobów. Podstawowym ogniwem takiej organizacji jest zespół procesowy. Wewnętrzny układ procesów i realizujących je zespołów jest, co do zasady zmienny i wynika z długofalowych i aktualnych potrzeb. Zmiana zespołu realizatorów następuje wraz ze zmianą przebiegu procesu. Ponieważ przebieg procesu zależy od efektu, na jaki oczekuje klient, duża zmienność tych oczekiwań wyznacza wysoki poziom elastyczności, jaki musi posiadać system organizacyjny współczesnej organizacji. Elastyczność ta polega przede wszystkim na możliwości szybkiej zmiany składu zespołu realizatorów dostosowanej do struktury nowego procesu.

Organizacja procesowa ma w dużym stopniu cechę samoorganizowania i jako taka zawiera elementy trwałe – podział na główne megaprocesy i zmienne – konfiguracja procesów wewnątrz megaprocesów. Cecha ta jest niezbędna dla przetrwania takiej organizacji, gdyż zmiana nie może być wdrażana w trybie znanym z klasycznych rozwiązań, lecz musi być wkomponowana w operacyjne działanie systemu. W rezultacie każdy wykonawca działań (operacji w procesach) w tej organizacji powinien mieć kwalifikacje projektowe oraz tym samym znaczny zakres kompetencji zarówno decyzyjnych jak i umiejętności realizacyjnych. A zatem współczesny proces różni się od klasycznego tym samym, czym różni się współczesna rzeczywistość od tej znanej z przeszłości – szybkością i radykalizmem zmian. Ten właśnie czynnik wyznacza cechy charakterystyczne współczesnego podejścia do zarządzania procesami, jak też niezbędne atrybuty systemu organizacyjnego, który będzie w stanie sprostać realiom, jakie generuje wprowadzenie procesowego opisu działania do organizacji.

Wprowadzenie procesowego opisu do działania organizacji nie wystarczy dla uzyskania efektów, jakie można dzięki temu zabiegowi uzyskać. Organizacja procesowa zawierać musi, oprócz procesów także inne komponenty, które pozwolą na aktywację systemowego charakteru tej organizacji.

Procesowy charakter organizacji wyznaczają następujące jej atrybuty:

- sekwencyjne zbiory działań (procesy) wyznaczają dynamiczny charakter więzi kooperacyjnych między jej uczestnikami,
- przebieg procesów w organizacji projektowany jest z zachowaniem zasady tworzenia wartości dla odbiorców ich efektów, traktowanych jak klienci niezależnie od miejsca ich lokalizacji,
- granice między poszczególnymi obszarami organizacji wyznaczają przestrzenie zaprojektowanych procesów, konfigurowane z zastosowaniem kryterium klienta wewnętrznego i zewnętrznego,
- dominacja przebiegów poziomych nad pionowymi tworzy strukturę zmiennych relacji wewnątrzorganizacyjnych, opartych na pracy wielopodmiotowej i zespołowej,
- dostosowanie poziomu samoorganizacji i uprawnomocnienia realizatorów procesów do założonego stopnia elastyczności reagowania systemu na oddziaływania otoczenia,
- zarządzanie procesami zastępuje zarządzanie funkcjami, co oznacza stałe poszukiwanie takich przebiegów pracy, które umożliwią szybką i taną (na założonym poziomie) realizację strategii działania organizacji.

Atrybuty organizacji procesowej wyznaczają niezbędny zakres przedsięwzięć w sferze jej projektowania. Jest kilka podstawowych problemów o fundamentalnym znaczeniu, które trzeba rozwiązać, aby organizacja zdominowana przez procesy, mogła ujawnić wszystkie swoje zalety. Organizacje, które w swojej strategii postanowiły przeorientować się na procesy powinny:

- przekonać wszystkich swoich pracowników do korzyści, jakich oni sami i ich organizacja odniosą z wprowadzenia systemu nowej generacji, jaką jest organizacja procesowa,
- zidentyfikować i opisać swoje procesy w układzie optymalnym ze względu na strategię zapewnienia klientom wartości, jakie oferuje im organizacja,
- opracować mierniki procesów dla monitorowania ich jakości,
- wprowadzić zasady wewnętrznego urynkowania organizacji (dotyczy megaprocesów lub procesów głównych),
- opracować i wdrożyć struktury procesowe – według konwencji obudowania struktury organizacyjnej wokół głównych procesów [por. 6],

- dostosować do systemu konfigurację informatycznej struktury komunikacji i przetwarzania danych i informacji,
- przejść do zarządzania procesami poprzez monitorowanie poziomu zadowolenia z nich klientów i na tej podstawie uruchomieniu procesu ciągłego ich doskonalenia.

Współczesna organizacja procesowa powinna w swej strategii działania na rynku poszukiwać źródeł swojego sukcesu nie tylko w sprawności swoich procesów wewnętrznych. Charakterystyka realiów współczesnego świata biznesu zwraca naszą uwagę na nowe możliwości, jakie daje strategia ukierunkowana na wzajemną współzależność procesów wielu kontrahentów współdziałających ze sobą w realizacji kontraktów rynkowych [7]. Ten scenariusz rozwoju relacji między przedsiębiorstwami na współczesnym rynku potwierdza słuszność strategii ukierunkowania na procesy. Trudno jest bowiem, w warunkach wzrastającej współzależności firm, utrzymać skutecznie tradycyjny, funkcjonalny układ organizacyjny. Nie zapewnia on bowiem, niezbędnego poziomu szybkiej kompatybilności systemów działania dla partnerów oczekujących wzajemnego dostosowywania się do specyficznego w każdym przypadku charakteru warunków realizacji kontraktu rynkowego. Jest to efekt specyfiki warunków działania współczesnych organizacji. Poszukują one możliwości i sposobów optymalnej zamiany wolumenu kosztów stałych na zmienne - poprzez precyzyjne dostosowanie potencjału niezbędnych zasobów do warunków realizowanego kontraktu.

PRZYPISY

- 1) A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954, s. 81.
- 2) Praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2001, s.190.
- 3) M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 27.
- 4) K. Obłój, *Zarządzanie ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986, s. 109.
- 5) Wg. W. Hill, R. Fehlbauer, P. Ulrich, *Organisationslehre I*, Paul Haupt, Bern 1974, s. 269, jest pięć poziomów regulacji procesów: począwszy od braku regulacji po regulację opartą na zasadach działania, regulacji ramowej, szczegółowej alternatywnej, aż do poziomu regulacji tzw. sztywnej.
- 6) P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, wyd. „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2003, s. 194 i dalsze.
- 7) J. Champy, *X-Engineering Przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.

**Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
Wissenschaftliche Diskussionspapiere**

- 01/05 Jan Körnert: „Balanced Scorecard-Perspektiven für die Kreditwirtschaft“
- 02/05 Marcus Bysikiewicz; Manfred J. Matschke; Gerrit Brösel: „Einige grundsätzliche Bemerkungen zur Entscheidungswertermittlung im Rahmen der Konfliktsituation vom Typ der Spaltung“
- 03/05 Jan Körnert, Fabiana Rossaro: „Ermittlung des Eigenkapitalbeitrags in der Marktzinsmethode bei zwei Engpässen“
- 04/05 Cornelia Wolf: „Ansätze zum Anspruchsgruppenmanagement in Studentenwerken“
- 05/05 Matti Raudjärv: „Einige wesentliche wirtschaftspolitische Aktivitäten Estlands auf dem Weg in die Europäische Union“
- 06/05 Manfred J. Matschke: „Bemerkungen zur regionalwirtschaftlichen Bedeutung der Studenten in Mecklenburg-Vorpommern“
- 07/05 Hans Pechtl: „Die ‘value-shift’-Erklärung im Attraktionseffekt“
- 08/05 Jüri Sepp: „Die Position Estlands im internationalen Systemwettbewerb und seine wirtschaftliche Aufholpolitik“
- 01/06 Jan Körnert: „Analyse der Finanzmärkte der USA in den fünf Banken Krisen der National Banking-Ära (1863-1913)“
- 02/06 Jan Körnert: „Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen zur Balanced Scorecard“

