

Radosław Swół

Struktura organizacyjna we współczesnej organizacji

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 3, 212-223

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AUTOR
mgr Radosław Swół

RECENZENT
dr hab. Stanisław Sirko

STRUKTURA ORGANIZACYJNA WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Aktualne i przyszłe warunki działania organizacji

Współcześnie nieprzerwanie poszukuje się idealnych rozwiązań w celu poprawy efektywności działania przedsiębiorstw czy instytucji. Globalna konkurencja i dynamika zmian sprawiły, że zaczęto na nowo definiować niektóre z funkcjonujących już pojęć, zwracając przy tym uwagę na często odmienne środowisko i różne realia działania organizacji.

P. Grajewski określa realia, w jakich działają współczesne organizacje, wskazując między innymi na:

- powszechną dostępność do wiedzy i informacji, co przekłada się na znaczny wzrost poziomu kwalifikacji pracowników, w tym umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji i działania;
- niespotykaną wcześniej szybkość zmian otoczenia organizacji (warunków technicznych, rynkowych itp.), co wymusza wręcz potrzebę projektowania elastycznych systemów działania organizacji;
- ciągle skracający się cykl życia produktów i usług, co determinuje wzrost tempa poszukiwań coraz to nowszych rozwiązań;
- globalizację procesów (społecznych, kulturowych i gospodarczych), co oznacza dla organizacji wzrost ilości czynników wpływających na jej funkcjonowanie oraz niejako zmusza organizację do poszukiwania rozwiązań umożliwiających działanie w coraz mniej przewidywalnych warunkach¹.

B.R. Kuc nawiązuje z kolei do nieuchronności zmian w warunkach działania organizacji. Będą one wynikać między innymi z transformacji systemów politycznych, powstawania ponadnarodowych sieci wpływów gospodarczych, postrzegania konkurencyjności przedsiębiorstw w skali globalnej, rosnących wymagań konsumentów oraz szybkiego rozwoju sektora usługowego. Jako jedną z metod odpowiedzi na te rosnące wymagania B.R. Kuc podaje zmianę w organizacji pracy kierowniczej, strukturach i w zatrudnianiu².

¹ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 7.

² B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, PTM, Warszawa 2008, s. 40.

Realia, w jakich przychodzi działać współczesnym organizacjom, podlegają również zmianom. Świat nie stoi w miejscu. Organizacje i ich przywódcy muszą być tego świadomi. Muszą być świadomi tego, że proces doskonalenia organizacji to proces ciągły. Jak pisał Peter Drucker „wczorajsze duże osiągnięcie musi stać się dzisiejszym minimum, wczorajsza doskonałość dzisiejszą codziennością”³. Firmy będą wciąż stawać przed coraz to większymi wyzwaniami, realizować coraz to nowe zadania. Postępująca globalizacja sprawi, że przetrwają tylko te organizacje, które najlepiej i najszybciej dostosują się do nowych warunków otoczenia, a tym samym wyprzedzą konkurencję. Warunki będą się stale zmieniać, a konkurencja stale doskonalić. To sprawi, że nowoczesne firmy będą musiały stać się niezwykle elastyczne. W tym aspekcie należy całkowicie zgodzić się z opinią W. Grudzewskiego i I. Hejduk, że „postępująca globalizacja gospodarki światowej, zmiany technologiczne oraz rozwój technologii informacyjnych powodują, że przedsiębiorstwa przyszłości będą musiały transformować systemy zarządzania i sztywne struktury organizacyjne”⁴.

Inny, niezwykle istotny głos w dyskusji wnosi A. Toffler, pisząc, że jesteśmy właśnie na progu „trzeciej fali”. Dotychczasowe struktury, sposoby zarządzania organizacjami, komunikowania się, koordynowania działań odchodzą w niebyt. Jesteśmy świadkami zmian, które wiedzę i informację wyniosą na piedestał i uczynią najważniejszymi zasobami organizacji⁵. Rację miał również Michael Hammer, stwierdzając, że „sekretom osiągnięcia sukcesu nie jest przewidywanie przyszłości, lecz tworzenie organizacji, która będzie prosperować w nieprzewidywalnej przyszłości”⁶.

Aby wygrać wyścig o przewagę na rynku, potrzebny jest przedsiębiorstwu odpowiedni system, mechanizm. Mechanizm, który uczyni organizację sprawniejszą w walce z globalną konkurencją. Jednym z tych mechanizmów jest i będzie struktura organizacyjna.

Znaczenie struktury organizacyjnej

Wpływ struktur organizacyjnych na zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji jest dostrzegany przez wszystkich współczesnych teoretyków zarządzania, w tym współczesnych „rewolucjonistów” – jak np. twórcę koncepcji Reengineeringu – Michaela Hammera.

Jak dziś definiuje się strukturę organizacyjną?

³ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 228.

⁴ W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, s. 74.

⁵ A. Toffler, *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books, New York 1990, s. 99.

⁶ M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 2009, s. 160.

Adam Schaff definiuje samą strukturę jako sposób powiązania ze sobą elementów w systemie⁷. Ricky W. Griffin podaje, iż struktura organizacyjna to zestaw elementów, których można użyć do nadania kształtu organizacji⁸. M. Przybyła przedstawia strukturę organizacyjną jako sposób zespolenia jej składników w całość, uwzględniający przy tym wspólny cel⁹. Pełny obraz struktury organizacyjnej prezentuje Adam Nalepka, pisząc, że struktura organizacyjna to ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy elementami systemu wytwórczego, zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne, umożliwiającymi kierowanie funkcjonowaniem systemu¹⁰.

Struktura organizacyjna spełnia bardzo istotną funkcję, ponieważ:

- poprzez strukturę organizacyjną (jako narzędzie kierowania) odbywa się proces powodowania zachowania się członków organizacji zgodnie z wolą kierujących;
- konsoliduje składniki systemu organizacyjnego w sposób sprzyjający realizacji celów organizacji;
- utrzymuje równowagę wewnętrzną, która zapobiega rozpadowi,
- zapewnia przestrzenną i czasową koordynację, przez co uporządkowany jest wysiłek zbiorowy;
- odgrywa rolę adaptacyjną (czynną i bierną) dzięki integracji w system składników kontrolujących otoczenie i przystosowujących je do potrzeb organizacji¹¹.

Dziś wiemy, że dotychczasowe rozwiązania dotyczące budowy organizacji muszą podlegać przeobrażeniom, tak jak nieprzerwanie zmienia się środowisko, w jakim funkcjonują współczesne organizacje. Struktury organizacyjne współczesnych firm muszą być elastyczne i muszą wspomagać spełnianie przez organizację oczekiwań klienta. Dotychczasowe typy struktur organizacyjnych (w tym głównie struktury funkcjonalne) tego nie czynią lub robią to w stopniu niewystarczającym. Wynika to z faktu, że dotychczasowe rozwiązania strukturalne znacznie pomniejszają możliwość skutecznej i szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

W rozwiązaniach dotychczas stosowanych komórki organizacyjne są na sztywno przypisane do miejsca w hierarchicznym układzie strukturalnym, mają odgórnie wyznaczone, standardowe zadania. Występuje sztywny podział uprawnień i odpowiedzialności. Często występują charakterystyczne dla tego typu rozwiązań zjawiska niepożądane: zakłócenia przepływu in-

⁷ A. Schaff, *Szkice o strukturalizmie*, KiW, Warszawa 1983, s. 12.

⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 343.

⁹ M. Przybyła, *Struktury organizacyjne. Ujęcie wielowymiarowe*, Wydawnictwo Forum, Wrocław 1995, s. 16.

¹⁰ A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 18.

¹¹ M. Przybyła, W. Wudarczyński, J. Koziański, *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1993, s. 24.

formacji, ograniczenia dostępu do informacji, spowolnienie reakcji, opóźnienie procesu decyzyjnego, przerosty kadrowe itp.¹² Kulturą dominującą jest kultura tzw. „silosów”, zamkniętych przestrzeni organizacyjnych z podziałem na „my” i „oni”. Brak jest przy tym poczucia realnego wpływu na wynik ostateczny organizacji i zadowolenie klienta końcowego. Pomiędzy poszczególnymi pionami i działami nierzadko występuje zjawisko rywalizacji, połączone z brakiem współpracy.

W konsekwencji organizacje muszą zmierzyć się z tymi problemami i to szybciej niż uczyni to konkurencja. Niemal pewne więc jest, że przyszłe organizacje będą dążyć do spłaszczania struktury organizacyjnej. Będzie to poniekąd wynikiem wdrażanych już dziś na szeroką skalę koncepcji Lean Management – czyli odchudzania firmy. Znajduje to potwierdzenie chociażby u współczesnych francuskich teoretyków organizacji i zarządzania, którzy piszą: „obecnie najpopularniejsze trendy w zakresie zmian strukturalnych obejmują zmianę tradycyjnego, hierarchicznego modelu firmy na rzecz płaskiej struktury organizacyjnej oraz reorganizacji pod kątem procesów, a nie funkcji”¹³.

W typowych organizacjach funkcjonalnych, a więc w większości dzisiejszych firm, koncentrowanie się na procesach praktycznie nie występuje lub występuje w bardzo małym stopniu. Brak jest osób wyznaczonych do zarządzania i brania odpowiedzialności za realizację poszczególnych procesów. Brak jest samych zespołów procesowych. W realizacji głównych procesów organizacji powstają liczne zakłócenia będące skutkiem nieciągłości procesów. Nieciągłości powstają na granicach obszarów funkcjonalnych – komórek, wydziałów, pionów¹⁴ (rys. 1).

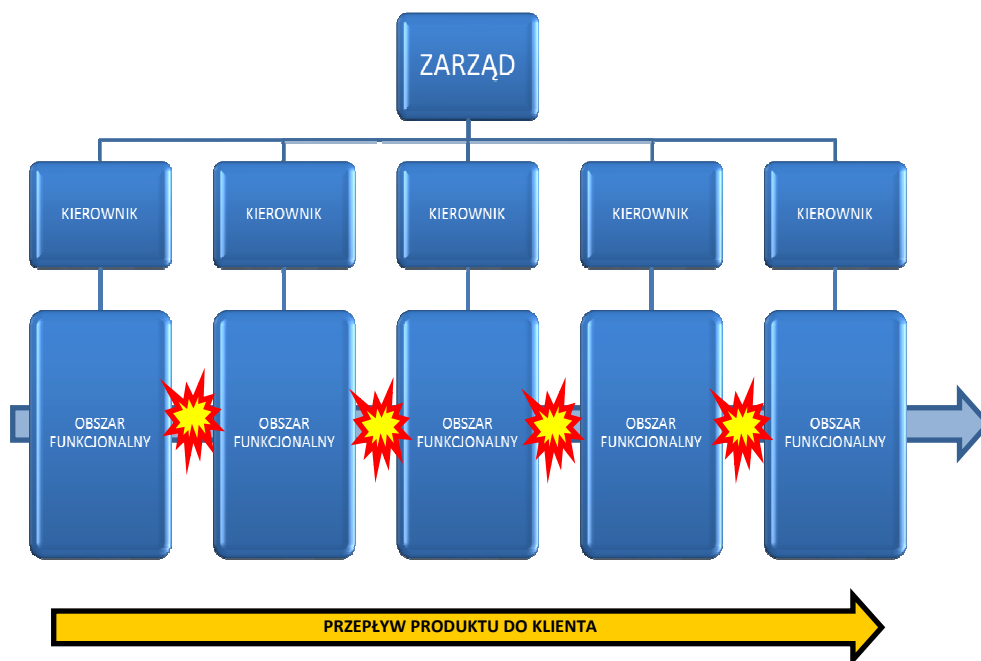
Każdy dyrektor czy kierownik stojący na czele swojego pionu lub działu, interesuje się, zarządza i koordynuje prace w obrębie podległej komórki organizacyjnej. Z tych prac jest rozliczany i za te prace odpowiada – zgodnie z funkcjonalną strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Skutkować to może zawężeniem „pola widzenia” menedżera i skupieniem się jedynie na funkcjach. W tego rodzaju zarządzaniu umyka znaczenie wzajemnej współpracy pomiędzy funkcjonalnymi działami. Komunikacja między nimi sprowadza się do suchego raportowania. Dodatkowo, nierzadko cele poszczególnych komórek organizacyjnych są ustalane niezależnie od siebie¹⁵. Może to doprowadzić do sytuacji, w której każdy z działów spełnia postawione przed nim cele, a mimo to przedsiębiorstwo boryka się z kłopotami.

¹² A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 49.

¹³ D. Carr, K. Hard, W. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 93.

¹⁴ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja, Warszawa 2009, s. 145.

¹⁵ Ibidem, s. 18.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003, s. 139.

Rys. 1. Uproszczony schemat organizacji funkcjonalnej

Rozwiązaniem tych problemów jest przeorientowanie organizacji w stronę organizacji procesowej. Organizacja ta charakteryzuje się wysoką elastycznością i eliminacją zakłóceń pomiędzy poszczególnymi pionami, jednostkami.

Samo usprawnienie struktury organizacyjnej polegać ma na wprowadzaniu zmian powodujących lepsze dostosowanie struktury organizacyjnej do spełnienia zadań wynikających z celu działania danego przedsiębiorstwa lub innej instytucji¹⁶. Celem organizacji będzie szybka adaptacja do nowych, wspomnianych wcześniej warunków.

I to właśnie rekonfiguracja struktur organizacyjnych w stronę procesów wydaje się najlepszym rozwiązaniem. Nie funkcjonalny charakter struktur organizacyjnych, ale właśnie procesowy, będzie dominował w organizacjach. Organizacje staną się organizacjami procesowym.

¹⁶ A. Nalepka, op. cit., s. 259.

Podejście procesowe

Podejście procesowe i wzrost zainteresowania procesową formułą działalności organizacji zawdzięczamy koncepcji Reengineeringu (właściwa nazwa tej koncepcji to Business Process Reengineering) opracowanej przez M. Hammera i opublikowanej wspólnie z Jamesem A. Champy w 1993 roku w książce „*Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution*”. Reengineering jest filozofią i strategią działania innowacyjnego zakładającą radykalną przebudowę procesów organizacji.

T. Davenport definiuje proces jako ustrukturyzowany i zmierzony ciąg czynności, który został zaprojektowany w celu osiągnięcia sprecyzowanego wyniku dla konkretnego klienta lub rynku¹⁷. Bardziej szczegółową definicję odnajdujemy u P. Grajewskiego: „Proces jest zbiorem sekwencyjnych czynności, powiązanych zależnościami przyczynowo – skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich. Każdą czynność lub zbiór czynności można przedstawić jako proces, w wyniku którego z pewnej wartości początkowej, czyli nakładu, otrzymujemy rezultat, a więc nakład przekształcony i wzbogacony o wartość dodaną, stanowiącą wynik procesu”¹⁸. Bardzo zwięzła jest definicja Michaela Hammera, który pisał, że proces to kompletny od początku do końca zbiór czynności, które razem tworzą wartość dla klienta¹⁹.

Wszyscy propagatorzy innowacyjnych przemian w organizacji związanych z Reengineeringiem podkreślają kluczowe znaczenie procesu dla usprawniania organizacji. Proces jako dynamiczny element organizacji jest istotą jej działania²⁰.

Zrozumienie znaczenia procesów w organizacji jest bardzo istotne z uwagi na fakt, że podstawową cechą organizacji procesowej jest dominujące w niej podejście procesowe. Polega ono na postrzeganiu zarządzania w sposób dynamiczny, a więc właśnie jako układu procesów. Układy te są zbiorowościami przebiegów dla poszczególnych działalności, reprezentowanych przez procesy zarządzania, zadania administracyjne, procesy inwestycyjne, operacyjne, logistyczne i inne. Są one skonfigurowane w relacjach wejściowo-wyjściowych i mogą przyjmować postać różnych układów (prostych, złożonych lub sieciowych). Odzworowaniem tych układów są tzw. łańcuchy wartości, które wskazują, jaka jest produktywność poszczególnych działań i w jakim stopniu dany łańcuch wartości spełnia wymagania klienta²¹.

¹⁷ T. Davenport, *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*, Boston 1993, s. 5.

¹⁸ P. Grajewski, op. cit., s. 55.

¹⁹ M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 2009, s. 10.

²⁰ P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOIK, Toruń 2003, s. 103.

²¹ A. Stabryła (red.), op. cit., s. 125.

Podejście to opiera się więc na założeniu, że należy optymalizować działania, biorąc pod uwagę procesy, jakie są realizowane w organizacji, a nie jak w organizacji klasycznej – funkcje. To procesy determinują sprawność i efektywność współczesnej organizacji. Poprawa, usprawnienie działania w oparciu o dokonaną analizę procesu, pozwala na dynamizację systemu organizacyjnego. Procesy funkcjonują w każdej organizacji, bez względu na to, czy jesteśmy tego świadomi czy nie. Problem polega właśnie na tym, że z reguły system organizacyjny nie odzwierciedla procesowego charakteru organizacji.

Kluczowym aspektem działalności organizacji procesowej jest analiza efektów działania poszczególnych komórek, działów i pionów w organizacji. Powinna się ona odbywać poprzez pryzmat wartości dla klienta. W organizacji funkcjonalnej pomiar dotyczy oceny realizacji zadań i jest dokonywany przez kierownika danej komórki organizacyjnej. Na tym polega istota problemu działania współczesnej organizacji. Nikt inny jak właśnie klient zna prawidłową odpowiedź na pytanie, co jest dla niego najważniejsze i tylko on może współkreować wartość produktu, który kupuje²².

Doniosłość roli klienta w organizacji oddają najlepiej słowa Sama Waltona – założyciela sieci sklepów Wal-Mart: „Jest tylko jeden szef. Klient. On może zwolnić każdego w firmie, od prezesa w dół – po prostu wydając swoje pieniądze gdzie indziej”.

Organizacja procesowa nie jest jednak nastawiona wyłącznie na klienta końcowego – zewnętrznego. Olbrzymie znaczenie dla organizacji ma również klient wewnętrzny, czyli pozostałe komórki organizacyjne firmy, czy też właściciele procesów. Wprowadzenie relacji rynkowych do wnętrza samej organizacji jest również warunkiem stworzenia zdrowej, nowoczesnej organizacji i wynika z konieczności dostosowania systemu relacji wewnątrzorganizacyjnych do istoty relacji organizacji z otoczeniem.

Piotr Grajewski uzależnia zdolność do przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji w aktualnych uwarunkowaniach zdolności rynkowych od zdolności do wewnętrznego urynkowienia organizacji, podając przy tym cechy takiego wewnętrznego urynkowienia:

1. Organizacyjnie wyodrębnione obszary są równoważne pod względem ich przydatności do realizacji zamówień wewnętrznych.

2. Każdy obszar ma możliwość wyboru zarówno pomiędzy realizacją zamówień wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Każdy obszar, który nie znajduje klientów, podlega procesowi samorestrukturyzacji, do likwidacji włącznie. Jest to wewnętrzny mechanizm obronny organizacji zapobiegający ponoszeniu zbędnych kosztów i utrzymywaniu obszarów nieproduktywnych lub niekonkurencyjnych względem konkurentów zewnętrznych.

²² P. Grajewski, *Organizacja...*, op. cit., s. 55–57.

3. Każdy obszar jest usługodawcą wewnętrznym i może lokować swoje usługi zarówno na rynku wewnętrznym (wewnątrz organizacji), jak i na rynku zewnętrznym (z wyjątkiem usług zastrzeżonych do użytku wewnętrznego, czyli np. takich, które mogłyby pogorszyć konkurencyjność całej firmy względem konkurenta zewnętrznego).

4. Konfiguracja procesów odbywa się z perspektywy klienta. Oznacza to, że projektowanie procesów rozpoczynamy od określenia oczekiwań klientów, a następnie podążamy wstecz konfigurując tak procesy wewnątrz organizacji, aby osiągnąć rezultat (wartość) oczekiwaną przez klienta (zgodnie z modelem projektowania SIPOC). Jest to przeciwstawny do tradycyjnego sposób myślenia – produkujemy to co umiemy, a następnie podejmujemy działania zbycia tego na rynku.

5. Elementem stałym systemu działania jest możliwość negocjacji warunków dostawy usług, wewnątrz sekwencyjnego łańcucha tworzenia wartości. W praktyce oznacza to, że wyodrębnione obszary organizacji muszą nabyć umiejętność wyceny wartości (ceny, jakości, czasu dostawy) zarówno swoich, jak i innych wytworów.

6. System organizacyjny, w tym struktura, powinny być przekonfigurowane z układu funkcjonalnego na procesowy²³.

Rekonfigurując organizację i jej strukturę organizacyjną, nie możemy zapominać o zespołowym charakterze organizacji procesowej. Zespoły procesowe w organizacji procesowej są jednostką podstawową. Ten sposób działania nastawiony jest na efekt synergii, generowany przez zespół ludzi o różnej przygotowaniu i specjalizacji. Efekt taki jest trudny do osiągnięcia w warunkach działania organizacji tradycyjnej. Zalety tworzenia zespołu zostały dostrzeżone przez kierownictwo Toyoty. Podczas prac projektowych nad modelem Priusa powstał międzyfunkcyjny zespół projektowy (specjaliści z różnych działów funkcjonalnych), który wraz z głównym inżynierem pracował w jednym pomieszczeniu. Znacznie przyspieszyło to prace nad projektem poprzez sprawne zarządzanie informacją i natychmiastowe podejmowanie decyzji²⁴.

Zależność tę dostrzega również P. Grajewski, podając, że zespołowa formuła działania zwiększa zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na impulsy zewnętrzne i to bez konieczności przełamywania biurokratycznych barier. Dzieje się tak dzięki ograniczeniu formalizacji do zakresu działań podejmowanych w ramach realizowanego procesu, a nie przypisywaniu ich na stałe do wcześniej określonych osób i stanowisk.

P. Grajewski niezwykle trafnie określa również warunki sprawnego działania zespołów procesowych:

²³ P. Grajewski, *Koncepcja...*, op. cit., s. 109–111.

²⁴ J.K. Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 2004, s. 115.

- podczas doboru członków zespołu należy brać pod uwagę zróżnicowanie ich umiejętności oraz potencjalną możliwość zastępowalności w operacjach procesów;
- kierownik zespołu procesowego powinien posiadać umiejętność identyfikacji potencjału realizacyjnego poszczególnych członków zespołu, ponieważ nie wszyscy uczestnicy zespołu będą w stanie wykonywać wszystkie operacje;
- system gratyfikacji powinien odpowiadać zespołowemu charakterowi organizacji; powinien stymulować dążenie do wzrostu wydajności i zachęcać poszczególnych członków zespołu do dzielenia się wiedzą;
- doskonalenie możliwości i poszerzanie wiedzy w zespołach powinno mieć charakter ciągły i być stale wspierane przez kierownictwo organizacji;
- mierniki poszczególnych procesów powinny zostać określone w sposób jasny i możliwie najprostszy; muszą one być na tyle zrozumiałe dla członków zespołu, aby zapewnić wysoki poziom samokontroli i podtrzymywać zdolność ich ciągłego doskonalenia;
- w przypadku, gdy dochodzi do integracji funkcji i procesów, działanie uczestników zespołu powinno zostać ukierunkowane;
- odpowiedni klimat i integrację zespołu można osiągnąć jedynie poprzez pracę na procesach; praca w zespole sprzyja dyfuzji wiedzy, znacznie usprawnia komunikację i przepływ informacji, poprawia organizację pracy, buduje atmosferę współpracy i zaufania; pozwala także na większą wzajemną zastępowalność członków zespołu podczas ewentualnej nieobecności²⁵.

Zauważyć należy, że obecnie (wbrew początkowym postulatam koncepcji Reengineeringu) zalecane jest ewolucyjne, stopniowe dokonywanie przemian w organizacji. Dotyczy to również procesów ciągłego doskonalenia. Zauważona została również konieczność ścisłego współdziałania i wsparcia zarówno ze strony systemów informatycznych, jak i samej dziedziny, jaką jest informatyka²⁶.

Ciągłe doskonalenie w organizacji procesowej

Podejście procesowe w organizacji (w tym oczywiście struktura organizacyjna) sprzyjać będzie implementacji nowej technologii, rozwojowi pracowników i wdrożeniu tzw. kultury Kaizen, czyli kultury ciągłego doskonalenia. Osiągnięcie wysokiego poziomu wydajności, sprawności i elastyczności organizacji nie wydaje się dziś możliwe bez nastawienia organizacji na ciągłe doskonalenie.

²⁵ P. Grajewski, *Koncepcja...*, op. cit., s. 170–171.

²⁶ A. Bitkowska, op. cit., s. 16.

W rozumieniu japońskim Kaizen to wszystko, co jest związane z ciągłym doskonaleniem i poprawą. To styl pracy i styl życia. I choć taka zmiana w nastawieniu niejapońskich pracowników wydaje się zadaniem karkołomnym, to potencjalne efekty wdrożenia Kaizen w firmie są bardzo zachęcające. Oczekiwane rezultaty to znaczna poprawa wyników finansowych firmy poprzez m.in. pobudzenie innowacyjności, poprawę technik produkcji, obniżenie kosztów produkcji, wzrost produktywności, redukcję braków, dostawy na czas i przede wszystkim poprzez poprawę wskaźników jakościowych firmy, co przełoży się na wzrost zainteresowania produktami firmy na rynku²⁷.

Kaizen działa m.in. w ten sposób, że powołane zespoły składające się z osób o różnych specjalnościach mają za zadanie doskonalić poszczególne obszary działalności organizacji. Zespół taki ma więc określony cel, obszar doskonalenia i wytyczone ramy czasowe działania²⁸.

Odnajdujemy zatem wiele cech wspólnych z tworzeniem organizacji procesowej. Wdrażanie metodyki ciągłego doskonalenia będzie znacznie ułatwione w organizacji zorientowanej procesowo właśnie z uwagi na jej procesowy charakter. Oczywiście efekty nie przyjdą same. Podczas przebudowy struktury organizacyjnej i przeorientowania organizacji w stronę organizacji procesowej kierownictwu nie może zabraknąć determinacji (podobnie jak w przypadku implementacji kultury Kaizen, jednak tutaj opór organizacji będzie mniejszy, z uwagi na brak ingerencji w kręgosłup organizacji – strukturę).

Omawiając ideę ciągłego doskonalenia, w której jakość jest na pierwszym miejscu, nie sposób pominąć systemy zarządzania jakością. Obligują one przedsiębiorstwa je posiadające do pracy nad realizowanymi procesami, ich porządkowania i innowacyjności. W szczególności system zarządzania jakością wdrożony w oparciu o wymagania zawarte w normie ISO 9001:2000 kładzie nacisk na nadzorowanie oraz kompleksowe zarządzanie systemem procesów. Przywołana norma propaguje podejście procesowe, uwzględniając zmieniające się realia wolnorynkowe oraz najnowsze trendy i kierunki w zarządzaniu jakością. Dodatkowo kładzie nacisk na zwiększanie uprawnień pracowników, ich aktywne uczestnictwo w realizacji zadań i podejmowaniu decyzji, zadowolenie z pracy oraz propagowanie idei ciągłego doskonalenia i zrozumienie wymagań klienta.

Systemy zarządzania jakością (zwłaszcza wdrażane zgodnie z ISO 9001:2000) wymuszają wręcz na przedsiębiorstwach dokonanie analizy kluczowych procesów pod kątem ich skuteczności i osiągniętej efektywności, jak również wartości jaką te procesy generują, zarówno dla klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych²⁹.

²⁷ A. Łazicki (red.), *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem – techniki Lean Management i Kaizen*, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2011, s. 77–78.

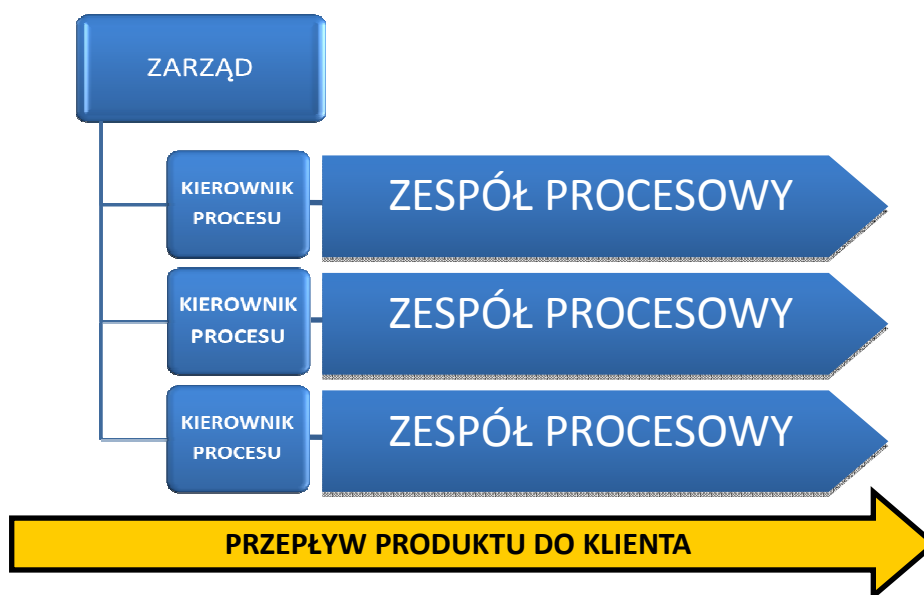
²⁸ G. Wróbel (red.), *Kultura Kaizen*, WSliZ, Rzeszów 2011, s. 180.

²⁹ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 154–155.

Wszystkie obowiązujące obecnie światowe koncepcje organizacji i zarządzania, wspólnie z tzw. Quality Management Systems i japońską filozofią ciągłego doskonalenia podają zasady, jakie muszą zostać poddane procesowi implementacji w nowoczesnym przedsiębiorstwie:

- jakość zawsze na pierwszym miejscu (praca nad jakością wyrobu musi być dla firmy priorytetem),
- orientacja na klienta (zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego),
- zaangażowanie ludzi (ludzie oraz ich wiedza są obecnie najcenniejszym zasobem organizacji),
- podejście procesowe (skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa zależą od jakości realizowanych w niej procesów),
- koncepcja ciągłego doskonalenia (doskonalenie realizowanych w przedsiębiorstwie procesów oraz tzw. filozofia Kaizen),
- systemowe podejście do zarządzania (zarządzanie jakością jest traktowane jako zarządzanie wzajemnie powiązаныmi procesami),
- doskonalenie swoich dostawców (jakość i terminowość dostarczanych towarów i usług wpływa bezpośrednio na wyniki przedsiębiorstwa).

Sprawne i skuteczne doskonalenie poszczególnych procesów oraz całej organizacji może nastąpić tylko, jeśli wewnętrzna struktura i system organizacyjny firmy wspomagają takie działania. Typem takiej struktury organizacyjnej jest niewątpliwie struktura organizacji procesowej (rys. 2).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOIK, Toruń 2003, s. 139.

Rys. 2. Uproszczony schemat organizacji procesowej

Już niedługo może się okazać, że walkę o przewagę na konkurencyjnym rynku wygrają te organizacje, które szybko i sprawnie przebudują własną strukturę organizacyjną i wdrożą zasady obowiązujące w organizacjach procesowych. W ten sposób dostosują się do nowych, rosnących wymagań i będą w pełni zaspokajać oczekiwania swoich klientów.

Podsumowanie

Przejęcie od organizacji funkcjonalnej do organizacji procesowej jest procesem skomplikowanym i wymagającym od zarządzających dużej determinacji i konsekwencji. Jest jednak niezbędne, jeśli organizacja ma skutecznie nawiązać walkę o przewagę konkurencyjną. Globalizacja i wynikająca z tego różnorodność wymagań poszczególnych klientów, skracający się cykl życia produktów oraz wciąż zmieniające się warunki działania organizacji sprawiły, że organizacje muszą nieprzerwanie się doskonalić, w tym doskonalić również swoje struktury organizacyjne. Organizacja elastyczna, odpowiadająca na dzisiejsze rynkowe wyzwania to organizacja o procesowym charakterze i o procesowej strukturze organizacyjnej. Znaczenie struktury w organizacji trudno przecenić, ma ona bowiem ogromny wpływ na szybkość i przebieg realizowanych w niej procesów. Struktura procesowa, a co za tym idzie procesowe podejście do zarządzania organizacją zapewni bieżący nadzór nad powiązaniem pomiędzy poszczególnymi procesami w ramach działalności organizacji oraz nadzór nad ich wzajemnym oddziaływaniem.

Celem głównym działalności organizacji musi stać się zadowolenie klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Tylko takie nastawienie może przynieść sukces. Jest to warunek konieczny. Im szybciej organizacja to zrozumie, tym szybciej osiągnie sukces w postaci uzyskania przewagi konkurencyjnej.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN A CONTEMPORARY ORGANIZATION

Abstract: Due to constantly changing conditions of organization functioning (closer and further environment) and increasing customers/clients' demands, it is necessary to improve the organization, processes it carries out and its structure. The significance of organizational structure has been noticed before (e.g. by Peter Drucker) and now most contemporary management theoreticians deal with this problem. Process approach is recommended in organization improvement. It guarantees focusing on the most important matter in an organization's activity, namely on processes it realises. These activities will result in the growth of customer/client's satisfaction due to the increase of supply quality and promptness, and for the organization it will bring the growth of productivity and competitiveness.