

# Radosław Swół

---

## Współczesne sposoby doskonalenia struktur organizacyjnych

---

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 4(8), 108-121

---

2013

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Autor  
mgr Radosław Swół  
radoslaw.swol@gmail.com

## WSPÓŁCZESNE SPOSOBY DOSKONALENIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Wiele ostatnio mówi się o ciągłym doskonaleniu organizacji i konieczności powiązania tej kwestii z doskonaleniem struktury organizacyjnej, a także o sposobach przeprowadzania wspomnianych zmian. Niezwykle istotne jest, w jakim kierunku zmiany te będą przebiegać, jaki wariant rozwiązania strukturalnego zostanie wybrany i czy wystarczy determinacji i zaangażowania kadry kierowniczej, aby te zmiany przeprowadzić. Niniejszy artykuł pozwoli na zapoznanie się ze współczesnymi sposobami doskonalenia struktur organizacyjnych, ich założeniami i pożądanym stanem końcowym.

Współczesne metody doskonalenia struktur organizacyjnych skupiają się przede wszystkim na działaniach pozwalających na przejście ze świata klasycznych struktur organizacyjnych (jak np. struktura funkcjonalna) do świata struktur nowoczesnych, zwłaszcza typowych dla organizacji procesowych, wspomaganych systemami ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach. Jak istotne dla przedsiębiorstwa jest utrzymanie się w nurcie zmian i ciągłe dostosowywanie się do zmieniających warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa świadczyć mogą słowa Henry'ego Forda – założyciela Ford Motor Company, prekursora nowoczesnego zarządzania, który stworzył podwaliny zarządzania produkcją i organizacji pracy – użyte w 1926 roku w książce *Today and Tomorrow. ...zmiany zachodzą nieustannie. Każdy, kto pracuje w przemyśle wie, że musi nadążać za zmianami, inaczej przestanie się liczyć. Inni nawet nie zauważą jego odejścia*<sup>1</sup>. W dzisiejszych organizacjach to procesowa struktura organizacyjna pozwala na szybkie zmiany dostosowawcze. Skupienie się na realizowanych procesach, a nie na funkcjach pomaga zapewnić dostarczenie do klienta produktów i usług o właściwej jakości i czasie, a także po cenie, jaką klient gotów jest zapłacić.

Andrzej Koźmiński twierdzi, że: *konkurencja, która panuje na współczesnych rynkach produktów i rynkach kapitałowych, okazuje się szczególnie niełaskawa dla rozbudowanych i ustabilizowanych funkcjonalnych struktur typu biurokratycznego. Ciągłe zmiany otoczenia konkurencyjnego wymuszają bowiem na nich ciągłe restrukturyzacje i zabiegi odchudzające*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> H. Ford, *Dziś i jutro*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2007, s. 218.

<sup>2</sup> A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 42.

Na słabości organizacji funkcjonalnej zwraca uwagę również Peter Drucker. Według niego taki typ budowy organizacji utrudnia skupienie się na wydajności całej organizacji. Wynika to z faktu, że każdy z poszczególnych menadżerów traktuje priorytetowo swoją funkcję i podległą sobie jednostkę organizacyjną, zapominając, że o wyniku przedsiębiorstwa jako całości decydują wyniki wszystkich jego części składowych. Z uwagi na dążenie menadżerów do osiągnięcia jak najlepszych wyników w podległej jednostce, każdy z nich może interesom własnego obszaru odpowiedzialności podporządkować dobro pozostałych, a nawet organizacji jako całości.

Kolejną wadą, którą wskazuje Peter Drucker, jest trudność wyznaczania celów i pomiaru wyników pracy poszczególnych jednostek w organizacji funkcjonalnej. Sukces poszczególnych jednostek organizacyjnych nie musi wcale przełożyć się na sukces organizacji jako całości. Dość powszechne jest w organizacjach tego typu ustalanie celów na podstawie tzw. *standardów zawodowych* typowych dla funkcyjnej specyfiki obszaru, a nie powiązanie celów obszaru z celami przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Powyższe problemy zostały dostrzeżone i stały się podstawą do stworzenia koncepcji reengineeringu<sup>4</sup>. *Reengineering sprawia, że przestają mieć znaczenie stare stanowiska pracy i schemat organizacyjny firmy (działy, grupy, itp.). To tworzy poprzedniej ery<sup>5</sup>*. Dawny podział pracy zakładał wzrost wydajności pracy wynikający z jej specjalizacji. Na tej podstawie grupowano stanowiska pracy i tworzone komórki funkcjonalne. Warto dodać, że zastosowanie podziału pracy, powiązanie go z listą zawodów oraz przede wszystkim jego przełożenie na wzrost wydajności pracy zostało opisane już w 1776 roku przez Adama Smitha w książce *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Zawiera ona opis, między innymi przebiegu produkcji szpilek w fabryce, właśnie z wykorzystaniem podziału pracy<sup>6</sup>.

Reengineering odrzuca podział pracy jako podstawę wzrostu efektywności i wydajności przedsiębiorstwa, a tym samym w niebyt odchodzą idee A. Smitha i H. Forda. Miejsce podziału pracy jako gwaranta wzrostu wydajności i efektywności przedsiębiorstwa zajęła praca zespołowa i zorganizowane zespoły procesowe.

M. Hammer i J. Champy definiują zespoły procesowe jako *grupy ludzi pracujących wspólnie nad realizacją całego procesu – stanowią logiczną formę organizowania ludzi do wykonywania określonych zadań<sup>7</sup>*.

---

<sup>3</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 313-314.

<sup>4</sup> Autorami koncepcji reengineeringu są M. Hammer i J. Champy, którzy jej założenia przedstawili w książce: *Reengineering the Corporation. A manifesto for Business Revolution*.

<sup>5</sup> M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 16.

<sup>6</sup> A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954, s. 10.

<sup>7</sup> M. Hammer, J. Champy, *Reengineering...*, wyd. cyt., s. 80.

Odwrotnie aniżeli zakłada podział pracy, zadania proste zastąpione zostają pracą złożoną, wielowymiarową i przekrojową. Dla członków zespołu ta nowa forma pracy różni się zdecydowanie od wykonywanej dotychczas. Praca specjalizowana – polegająca na wykonywaniu ciągle tych samych, prostych czynności i braniu odpowiedzialności tylko za pewien etap procesu zastąpiona zostaje współodpowiedzialnością wszystkich członków zespołu za cały proces. Wskutek tego całością realizacji procesu, jego wynikami i zadowoleniem klienta zainteresowani są wszyscy zaangażowani w jego realizację pracownicy<sup>8</sup>.

Hanna Fołtyn podaje, że *działanie wszystkich organizacji polega w zasadzie na realizacji określonych procesów. Jednak w ferworze tworzenia coraz większych organizacji, zwłaszcza gdy stosowane są zasady biurokracji, procesy zeszyły na drugi plan. (...) W trwałym, mało zmiennym otoczeniu dawało to dobre efekty, jednak w sytuacji coraz bardziej zmiennego otoczenia, nacisku ze strony klientów, szybkich zmian technologicznych, a wręcz rewolucyjnych zmian w informatyce okazało się, że stworzone z taką pieczołowitością klasyczne struktury (wieloszczeblowe, sztabowo-liniowe, z podziałem zadań według funkcji) nie nadążają za potrzebami*<sup>9</sup>.

Pogląd ten znajduje potwierdzenie u wszystkich współczesnych badaczy świata organizacji. Tam, gdzie dominowały struktury klasyczne, tradycyjne, muszą powstać struktury nowoczesne – skoncentrowane na procesach. Organizacje, w których doskonalenie było jednorazową akcją lub nie podejmowano się go wcale, muszą zostać zastąpione przez organizacje, w których ciągłe doskonalenie jest wpisane w codzienne funkcjonowanie. Organizacja, która się nie doskonali, nie doskonali swojej struktury organizacyjnej, nie koncentruje się na potrzebach klientów i realizowanych przez siebie procesach nie poradzi sobie w szybko zmieniającym się otoczeniu i nie spełni oczekiwań klienta, a co za tym idzie, przegra walkę na konkurencyjnym rynku.

Szybkość zmian w otoczeniu oraz szybkość zmian wymagań i oczekiwań klienta, z jakimi spotyka się dziś organizacja, powoduje, że ze zmianami wewnątrz organizacji nie można czekać zbyt długo, jeśli obecny system zarządzania nie przystaje do warunków, w jakich organizacja funkcjonuje. Wdrażanie nowej strategii organizacji należy rozpocząć jak najszybciej, pamiętając, że *organizacje żyją i działają w dwóch wymiarach czasu naraz: w czasie teraźniejszym i przyszłym, a jutro tworzy się dzisiaj*<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 104.

<sup>9</sup> H. Fołtyn, *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007, s. 177.

<sup>10</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995, s. 47.

Pełne ukierunkowanie przedsiębiorstwa na procesy wymaga całkowitej reorganizacji zastanych, tradycyjnych struktur organizacyjnych. Z pełną determinacją i konsekwencją należy je reorganizować w kierunku struktur organizacyjnych zorientowanych na czynności, zawierających w sobie i dotyczących wielu wcześniejszych obszarów hierarchicznych. W celu osiągnięcia wysokiej skuteczności na konkurencyjnym rynku produktów i usług menadżerowie odpowiedzialni za realizowane w przedsiębiorstwie procesy winni posiadać autonomię działania, ale również być w pełni odpowiedzialni za ostateczne wyniki procesów. Wynika to z faktu, że nowo utworzone struktury organizacyjne muszą być ukierunkowane na zadania i cele, a realizowane zadania i cele muszą składać się na ostateczny wynik i sukces przedsiębiorstwa. Najważniejszym elementem i zarazem fundamentem struktury przedsiębiorstwa musi stać się proces, w myśl zasady *structure follows process*<sup>11</sup>.

Marek Lisiński i Bogdan Ostrowski podają że *struktura organizacyjna jest jednym z najefektywniejszych narzędzi zarządzania, wykorzystywanych podczas wdrażania Lean Management*. Doskonalenie organizacji i struktury organizacyjnej są więc czynnościami nierozzerwalnymi. Wymienieni autorzy piszą o strukturze organizacyjnej jako o narzędziu formalizującym i utrwalającym zależności występujące między poszczególnymi procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie, a jednostkami organizacyjnymi, które mają za zadanie te procesy realizować.

Dodają również, że odpowiednia struktura organizacyjna zapewnia koordynację realizowanych działań, bez której nie może odbyć się skuteczne tworzenie *niezakłóconego przepływu strumienia wartości*. Nowoczesna, wspierająca ideę ciągłego doskonalenia struktura organizacyjna skłania do myślenia w kategoriach realizowanych przez przedsiębiorstwo procesów, a nie funkcji poszczególnych jednostek organizacyjnych. Niezwykle istotnym aspektem wdrażania metod ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie jest ciągłe dostosowywanie struktury organizacyjnej do *potrzeb wynikających z nowego podejścia do tworzenia wartości dla klienta*<sup>12</sup>.

Wszelkie zmiany w strukturze organizacyjnej powinny dążyć do odejścia od tradycyjnego, funkcjonalnego podziału zadań w kierunku odpowiedzialności za realizowany proces i tworzenie wartości dodanej dla klienta. W takiej strukturze organizacyjnej pracownicy są w pierwszej kolejności pracownikami komórek zorientowanych procesowo, a dopiero potem specjalistami. Czas funkcjonowania takich zorientowanych procesowo zespołów ograniczony jest możliwością dalszego zaspokajania potrzeb klientów. Rozwiązania takie charakteryzują się dużą dynamiką zmian zarówno dla

---

<sup>11</sup> R. Muller, P. Rupper, *Process reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 15-16.

<sup>12</sup> M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków 2006, s. 228.

zespołów (tworzenie i likwidacja), jak i dla samych pracowników (nowe zadania, nowe stanowiska, praca w nowych zespołach). Zespoły takie muszą więc cechować się dużą efektywnością, a praca w efektywnym zespole powinna być dla jego członków wyróżnieniem i motywacją do dalszych działań<sup>13</sup>.

O nowoczesnej strukturze organizacyjnej, tzw. *strukturze organizacji przedsiębiorczej* pisze Andrzej Koźmiński i podaje, że taka struktura jest przeciwieństwem biurokratycznej struktury organizacyjnej. Z założenia już ta nowoczesna struktura organizacyjna jest nietrwała i zmienna, jakby była na chwilę. W każdym momencie może nastąpić zmiana priorytetów podyktowana zmianą oczekiwań klienta, a obecną strukturę będzie musiała zastąpić nowa, z nowymi zespołami, zadaniami i nowym sposobem działania. Władza w takiej organizacji zamiast trwałej i formalnej jest oparta na wiedzy i ma charakter sytuacyjny. Kariera, ze służbowej polegającej na awansie na wyższe stopnie zarządzania, przebiega w sposób poziomy i wynika raczej z gratyfikacji za inicjatywę, osiągnięcia i wyniki. Jest to związane również z brakiem sztywności zarządzania jako takich, gdyż struktura jest z założenia płaska i organiczna, powiązana ściśle z realizowanymi procesami, a nie funkcjami. W takiej organizacji wymagana jest wielofunkcyjność zespołów i pracowników, bez ścisłego określenia ich zakresu czynności<sup>14</sup>.

Adam Stabryła wymienia podstawowe formy doskonalenia i rozwoju struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Są to:

- doskonalenie ramowej struktury organizacyjnej,
- tworzenie zespołów projektowych (zadaniowych),
- dywizjonalna lub sektorowa dywersyfikacja przedsiębiorstwa,
- formowanie związków organizacyjnych,
- wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania.

Ze względu na tematykę podejmowaną w artykule rozwinąć należy dwa pierwsze obszary zmian.

Doskonalenie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa dokonywać się będzie poprzez:

- kształtowanie struktury organizacyjnej,
- kształtowanie procedur administracyjnych,
- zmiany w obsadzie kadrowej w poszczególnych jednostkach organizacyjnych,
  - alokację uprawnień decyzyjnych i zakresu odpowiedzialności (centralizacja lub decentralizacja),
  - dodatkowo w grę mogą wchodzić wszelkie przekształcenia własnościowe.

Tworzenie zespołów projektowych (zadaniowych) ma zaś na celu realizację projektów, przedsięwzięć wykraczających poza zakres odpowiedzial-

---

<sup>13</sup> Tamże, s. 228-229.

<sup>14</sup> A. Koźmiński, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 168-169.

ności i kompetencje pojedynczej komórki organizacyjnej. Zespoły takie tworzy się na zasadzie interdyscyplinarności członków, z których każdy ma odpowiednią wiedzę i doświadczenie z różnych obszarów dotyczących realizowanego projektu. Oddelegowanie członków do zadań w zespole może przyjąć formę:

- całościowego oddelegowania pracownika do pracy w zespole i podporządkowaniu go w pełni kierownikowi zespołu,
- częściowej delegacji do pracy w zespole i zachowaniu podwójnego podporządkowania zarówno kierownikowi komórki macierzystej – delegującej, jak i kierownikowi zespołu projektowego (zadaniowego).

Charakterystycznym rozwiązaniem strukturalnym dla zespołów projektowych (zadaniowych) jest właśnie struktura macierzowa i procesowa<sup>15</sup>.

Adam Nalepka, pisząc o zmianach w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, podaje, że mogą one przyjmować formę:

- projektowania i wdrażania od podstaw fragmentu lub całości struktury organizacyjnej,
- usprawnienia pewnego fragmentu struktury organizacyjnej,
- całościowej reorganizacji, a więc zmiany o charakterze zasadniczym<sup>16</sup>.

Według Adama Nalepki usprawnienie czy też udoskonalenie struktury organizacyjnej *polega na wprowadzaniu zmian powodujących lepsze dostosowanie struktury organizacyjnej do spełniania zadań wynikających z celu działania danej organizacji*, zaś miarą postępu w usprawnianiu, doskonaleniu struktury organizacyjnej będzie *wzrost sprawności procesu zarządzania, prowadzący w konsekwencji do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji jako całości*. *O poprawie efektywności można wnioskować na podstawie zmniejszenia czasochłonności, materiałochłonności, ogólnych kosztów realizacji zadań, wzrostu rentowności*. Aby to osiągnąć i aby opracować nowy (usprawniony) wariant rozwiązania strukturalnego, należy najpierw przeprowadzić diagnozę stanu obecnego zawierającą błędy obecnie stosowanego rozwiązania strukturalnego, a wnioski i zalecenia zawrzeć w ekspertyzie. Podczas projektowania nowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa nie można skupić się jedynie na wynikach przeprowadzonych badań diagnostycznych aktualnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Należy wziąć pod uwagę również czynniki determinujące taki a nie inny kształt struktury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa, uwarunkowania jego funkcjonowania, w tym uwarunkowania prawne oraz, a może przede wszystkim, strategię przedsiębiorstwa<sup>17</sup>.

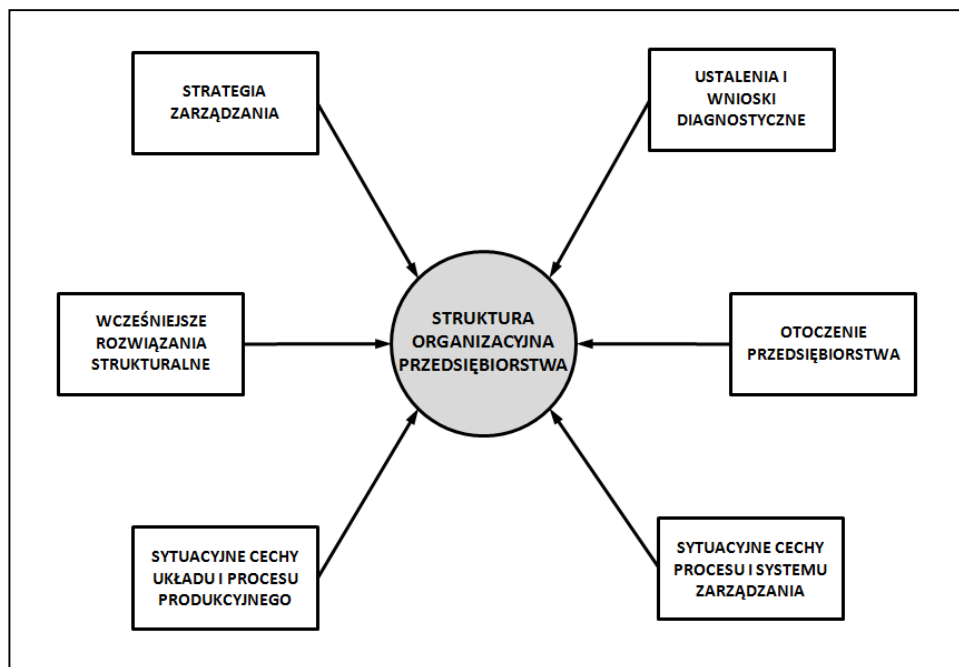
---

<sup>15</sup> A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 123-124.

<sup>16</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 383.

<sup>17</sup> A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 259-262.

Różne uwarunkowania, które należy wziąć pod uwagę podczas projektowania usprawnionej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 1.



Źródło: A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 263.

**Rys. 1. Uwarunkowania projektowania usprawnionej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa**

Dzięki gruntownej analizie zaprezentowanych czynników możliwe będzie wytypowanie koniecznych i możliwych do wprowadzenia zmian w aktualnej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy ekspertyzy z badań diagnostycznych odnieść należy się do poniższych kwestii:

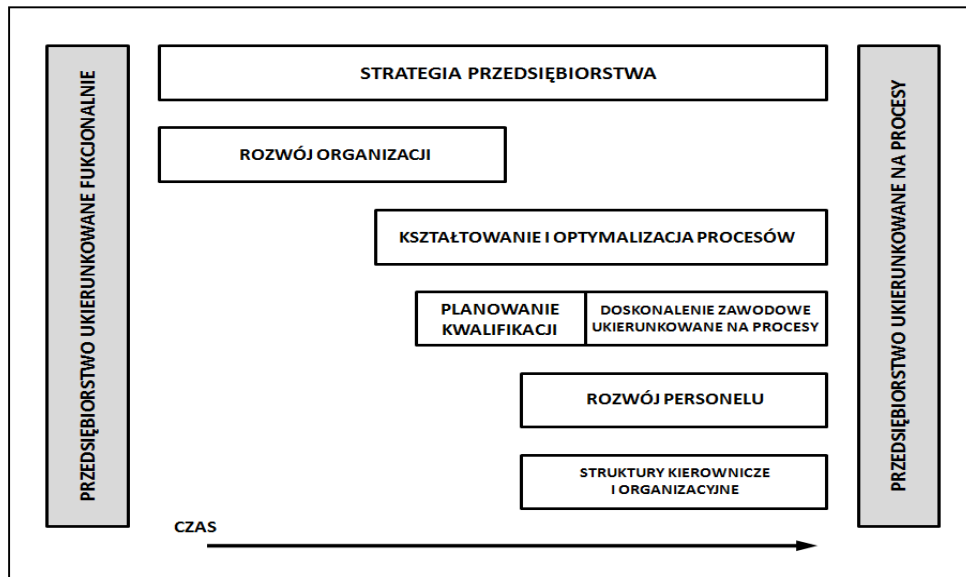
- które z wymienionych czynników mają kluczowy, determinujący wpływ na stan badanej i usprawnianej struktury organizacyjnej;
- jakie są kluczowe uwarunkowania i jaki jest kształt przebiegów organizacyjnych;
- jaki jest poziom integracji poszczególnych przebiegów organizacyjnych powiązanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Porównanie wyników badań diagnostycznych ze zdefiniowanymi kluczowymi czynnikami wpływającymi na usprawnianą strukturę organizacyjną i determinującymi ją ma na celu identyfikację uwarunkowań stałych, których nie będzie można poddać zmianom, czy też wyeliminować. Zidentyfikowane czynniki sytuacyjne wpływające na aktualny i przyszły kształt struktury



organizacyjnej, dogłębna analiza występujących pomiędzy nimi zależności oraz prognozowany kierunek zmian pozwolą na określenie punktu wyjścia do dalszych zmian. Warunkiem powodzenia przy wdrażaniu tego typu zmian jest uzyskanie pełnej aprobaty i wsparcia kierownictwa organizacji oraz wzięcia pod uwagę wszystkich wspomnianych wcześniej czynników<sup>18</sup>. Zaprezentowane podejście nie wskazuje jednoznacznie rozwiązania strukturalnego, do jakiego należy dążyć. Podaje natomiast jak się do tego przygotować i jak taką zmianę przeprowadzić<sup>19</sup>.

Droga do organizacji procesowej (organizacji zorientowanej procesowo) nie jest łatwa. Przeorientowanie nastąpić musi nie tylko w procesach produkcji, lecz także wszelkich procesach towarzyszących, biorących udział w tworzeniu wartości dla klienta. Żadna jednostka czy proces nie może funkcjonować w izolacji od innych. Organizacja jest całością i wszelka działalność w niej podejmowana musi składać się na efekt całości. Dokonanie przejścia z organizacji funkcjonalnej do organizacji procesowej może odbyć się przy wykorzystaniu podejścia *Całościowej Optymalizacji Procesów*<sup>20</sup>. Etapy przechodzenia od przedsiębiorstwa funkcjonalnego do przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo przedstawia rysunek 2.



Źródło: R. Muller, P. Rupper, *Process reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 73.

**Rys. 2. Etapy tworzenia przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo**

<sup>18</sup> A. Nalepka, *Struktura...*, wyd. cyt., s. 262-263.

<sup>19</sup> Szczegóły dotyczące badania i diagnozy struktury organizacyjnej, projektowanie jej usprawnień oraz praktyczne przykłady zastosowania tej metodyki odnaleźć można u Adama Nalepki w książce *Struktura organizacyjna*.

<sup>20</sup> R. Muller, P. Rupper, *Process...*, wyd. cyt., s. 72-73.

Zastosowanie podejścia COP pozwala na uzyskanie następujących efektów w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie:

- wzrostu zadowolenia odbiorców i dostawców,
- znacznej redukcji kosztów,
- redukcji czasu realizacji działań,
- redukcji kosztów złej jakości (minimalizacja błędów),
- wzrostu zadowolenia pracowników.

Podejście COP nie jest jednorazowym programem naprawczym, lecz swoistą filozofią cechującą podejście kierownictwa do sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kierownictwo musi się zaangażować i wspierać wdrożenie tego podejścia w każdym miejscu i czasie. Pracownicy muszą zostać skutecznie poinformowani o zamiarach kierownictwa, nowym sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa, idei, zasadach i celach przeorientowania przedsiębiorstwa w kierunku procesów, a sama polityka informacyjna musi cechować się ciągłością i pełną otwartością. Kolejnym krokiem po pełnym poinformowaniu pracowników i zapoznaniu ich z metodologią COP jest analiza poszczególnych procesów, ich zrozumienie i stworzenie ich pełnej dokumentacji (mapy przebiegu procesów, prace standardowe realizacji procesów itp.), a także usprawnienie procesów mające na celu wyeliminowanie lub (jeśli całkowite wyeliminowanie nie jest możliwe) znaczne ograniczenie czynności nie dodających wartości, wdrożenie usprawnień typu *Mistake Proofing* (znane również pod japońskim określeniem Poka-Yoke) – nie pozwalających na popełnienie błędu lub znacznie taką możliwość ograniczających oraz skróceniem czasu realizacji procesów<sup>21</sup>.

W celu zapewnienia odpowiedniej szybkości realizacji procesów i ograniczenia możliwości popełnienia błędu, a także standaryzacji przebiegu procesu, zaleca się wdrożenie odpowiednich aplikacji komputerowych wspomagających realizację poszczególnych procesów. Dobór odpowiedniego oprogramowania może nastąpić jednak dopiero po wcześniejszym usprawnieniu i ujednoczeniu procesów realizowanych w danej organizacji<sup>22</sup>.

Wybór i zastosowanie odpowiedniej technologii informacyjnej, a także systemów i aplikacji komputerowych z nią związanych pozwoli ponadto na bieżący monitoring i kontrolę realizacji procesów w czasie rzeczywistym, a co za tym idzie i co jest niezwykle ważne, pozwoli na szybką reakcję osób nadzorujących proces w przypadku jakichkolwiek zakłóceń, błędów czy opóźnień.

Krytycznym czynnikiem jest tutaj czas (zarówno czas wykrycia błędu, jak i czas reakcji), gdyż odpowiednio wcześnie wykryty błąd (usterka lub wada) pozwala nie tylko na niedopuszczenie do większych opóźnień na końcu procesu, lecz także, a nawet przede wszystkim, na minimalizację

---

<sup>21</sup> Tamże, s. 74.

<sup>22</sup> Tamże, s. 75.

strat związanych z kosztami złej jakości, do jakich mogłoby dojść w przypadku późnego wykrycia błędu.

Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na proces nie może odbyć się bez odpowiedniego dostosowania struktury organizacyjnej. Wszystkie zidentyfikowane w organizacji procesy wchodzące w skład łańcucha wartości należy poddać konsolidacji, a odpowiedzialnym za ich realizację należy uczynić jedną osobę – tzw. właściciela procesu. Tym samym w niebyt odchodzi funkcjonalny podział pracy Fredericka Winslawa Taylora i zaproponowana przez niego funkcjonalna koncepcja zarządzania. Wynika to z faktu, iż procesowa organizacja rozdziela zadania, kompetencje i odpowiedzialność w taki sposób, aby poszczególne operacje i procesy podlegały jednej osobie lub zespołowi i były przez nie kierowane. Taki nowo utworzony zespół osób prowadzi pełną i kompleksową obsługę klienta. Osoby wchodzące w skład zespołu są w stanie zaspokoić wszelkie oczekiwania klienta, bez konieczności odsyłania go do innych jednostek organizacyjnych<sup>23</sup>.

Kluczem do sukcesu każdej organizacji jest ostateczne zadowolenie klienta. Jest to gwarantem kontynuacji współpracy oraz pozwala na pozyskanie nowych klientów i ekspansję organizacji. W organizacji ukierunkowanej na procesy jej pracownicy całkowicie identyfikują się z problemami swoich klientów oraz podejmują wszelkie niezbędne działania, aby problem rozwiązać jak najszybciej i z zadowalającym klienta rezultatem. Zastosowanie podejścia COP prowadzi w konsekwencji do ukształtowania procesowej struktury organizacyjnej. Tylko taka struktura może być wynikiem przeprowadzonej reorganizacji przy zastosowaniu podejścia COP.

Solidną metodykę badania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wraz z opracowaniem koncepcji jej zmian odnajdujemy u Adama Stabryły. Opierając się na koncepcji *foresight*<sup>24</sup> autorzy prezentują wyniki badań naukowych obejmujących tematykę doskonalenia struktur organizacyjnych.

Koncepcja programowania zmian strukturalnych oparta o tzw. *foresight* zakłada istnienie sześciu etapów:

- określenie ram działania,
- przegląd warunków panujących wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji,
- prognozowanie,
- budowa wizji przyszłości,
- planowanie,
- realizacja planów.

Na etapie określania ram działania organizacji mamy za zadanie utworzenie i zorganizowanie prac odpowiedniego zespołu, opracowanie harmonogramu wraz z zakresem niezbędnych prac, wskazanie funkcji i czynni-

---

<sup>23</sup> Tamże, s. 75.

<sup>24</sup> *Foresight* (ang. przewidywanie) należy rozumieć jako prognozowanie zmian, przewidywanie i przygotowanie się do nich, określenie kierunków przyszłego działania i rozwoju.

ków podlegających pracom badawczym oraz identyfikację nowych czynników i funkcji, które takim badaniem powinny zostać objęte z uwagi na zmieniający się charakter przyszłych warunków działania organizacji. Prace na tym etapie powinny zostać poprzedzone odpowiednim przygotowaniem do badań (pracy badawczej) obejmującym między innymi:

- identyfikację potrzeb informacyjnych (dokumentacja normatywna organizacji, dostęp do baz danych itp.),
- identyfikację potrzeb w zakresie kwalifikacji przyszłych członków zespołu (wiedza, umiejętności, doświadczenie itp.),
- identyfikację aktualnego stanu otoczenia oraz samej organizacji (aktualna koniunktura, plany sprzedaży, działania konkurencji itp.).

Na etapie przeglądu warunków istniejących w otoczeniu i w organizacji należy przeprowadzić rozpoznanie i ocenę istniejącej struktury organizacyjnej pod kątem wskazanych na poprzednim etapie funkcji, dokonać pomiaru zidentyfikowanych czynników (wewnętrznych i zewnętrznych wraz z przewidywanymi trendami) oraz dokonać ich kategoryzacji i hierarchizacji.

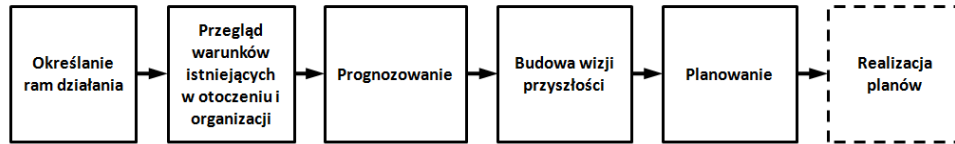
Na etapie prognozowania analizujemy zebrane dane oraz staramy się prognozować przyszłe zmiany. Staramy się określić możliwe, przyszłe warunki działania badanej organizacji, dokonujemy wyboru metody tworzenia prognoz, określamy, budujemy kilka wariantów zmian i dokonujemy wyboru kluczowych symptomów z uwzględnieniem ich wpływu na badaną organizację i jej strukturę. Efektem prac realizowanych na tym etapie powinna być hierarchizacja symptomów świadczących o kierunku zmian warunków działania organizacji oraz opracowane warianty rozwoju wydarzeń.

Kolejnym etapem jest budowa wizji przyszłości. Należy tu wskazać preferowany, oczekiwany przez organizację, przyszły rozwój wydarzeń oraz przygotowanie (opracowanie) odpowiednich procedur reagowania w przypadku wystąpienia któregoś z wariantów. W tym celu organizacja potrzebuje określenia typowych czynników mogących świadczyć o wystąpieniu któregoś z wytypowanych wariantów wydarzeń. Dla każdego z wariantów należy opracować możliwości realizacji funkcji oraz parametry strukturalne. Na tym etapie zespół musi mieć do dyspozycji warianty wydarzeń oraz zaktualizowaną misję, wizję i cele przedsiębiorstwa (organizacji).

Etap planowania to z kolei konfrontacja nowych propozycji z rozwiązaniami stosowanymi dotychczas oraz aktualnie będącymi w dyspozycji zasobami i warunkami działania organizacji. Następnie należy wskazać i dokonać priorytetyzacji koniecznych zmian w strukturze organizacyjnej w odniesieniu do każdego z określonych wcześniej wariantów rozwoju wydarzeń. Na wyjściu tego etapu powinniśmy otrzymać wykaz niezbędnych zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz wykaz warunkowych zmian w odniesieniu do szczegółowych aspektów przyszłych wydarzeń.

Kolejnym, ostatnim i zarazem najważniejszym etapem programowania zmian strukturalnych jest realizacja planów. Do tego etapu przystępujemy niezwłocznie po wystąpieniu symptomów świadczących o zaistnieniu opracowanego wcześniej wariantu. Opracowujemy dokumentację organizacyjną, szczegółowy plan wdrożenia wraz z przypisanymi osobami odpowiedzialnymi i terminami zakończenia działań oraz dokonujemy cyklicznej kontroli realizacji zadań ujętych w planie wdrożenia.

Ogólny przebieg procesu foresight podczas programowania zmian strukturalnych przedstawia rysunek 3.



Źródło: A. Stabryła, *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 346.

**Rys. 3. Przebieg procesu foresight podczas programowania zmian strukturalnych**

Autorzy wskazują również dodatkowe czynniki mogące mieć znaczenie podczas opracowywania kształtu przyszłej struktury organizacyjnej:

- pozycja rynkowa i podejmowane przez konkurentów działania,
- efekty płynące z zastosowania innowacji technologicznych,
- efekty rozwoju kluczowych, stosowanych w organizacji technologii,
- efekty płynące z wprowadzenia na rynek nowych produktów,
- foresight technologiczny,
- przewidywanie zmian ekonomicznych (krajowych i globalnych),
- przewidywanie przyszłych (średnio i długookresowych) potrzeb klientów,
  - obserwacja i analiza trendów politycznych, ekologicznych, społecznych itp.,
  - czynniki mogące mieć wpływ na przyszłe zmiany społeczne<sup>25</sup>.

Koncepcja *foresight* pozwala na przygotowanie się do zmian i szybką na nie odpowiedź. Procesowa struktura jest tu oczywiście wariantem rekomendowanym, ale ta koncepcja może służyć do przygotowania również innych wariantów. To my zdecydujemy, jaki wariant będzie optymalny w określonych warunkach, w jakich przyjdzie funkcjonować organizacji.

<sup>25</sup> A. Stabryła, *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 345-350.

## Podsumowanie

W dzisiejszych czasach, aby organizacja mogła skutecznie nawiązać walkę o przewagę konkurencyjną, musi nieprzerwanie się doskonalić – swoje procesy, technologię i strukturę. Przejście od organizacji funkcjonalnej do organizacji procesowej pozwala spojrzeć na organizację z innej perspektywy. Jest to najlepszy sposób, aby usprawnić szybkość i przebieg realizowanych w niej procesów, a organizacja to właśnie przede wszystkim procesy. Warunkiem (koniecznym) w pełni procesowej organizacji jest jej procesowa struktura organizacyjna. Tylko taka struktura pozwala w pełni wykorzystać to nowe podejście, stworzyć sprawnie działające i zaangażowane zespoły procesowe oraz osiągnąć maksymalną elastyczność organizacji. Sposobów na przejście ze świata struktury funkcjonalnej do struktury procesowej jest kilka. Można to uczynić szybko i dogłębnie, lecz można również stopniowo dopasowywać strukturę organizacji. Ważne, aby proces ten rozpocząć i dążyć konsekwentnie do celu. Im szybciej organizacja przejdzie tę przemianę, tym szybciej osiągnie sukces.

## Bibliografia

1. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.
2. Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo Nowoczesność, Warszawa 1995.
3. Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007.
4. Ford H., *Dziś i jutro*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2007.
5. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
6. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
7. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
8. Lisiński M., Ostrowski B., *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków 2006.
9. Muller R., Rupper P., *Process reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
10. Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001.
11. Piotrowicz A., *Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
12. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954.

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

14. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

## **CONTEMPORARY WAYS OF IMPROVING ORGANIZATIONAL STRUCTURES**

*Abstract:* An organizational structure improvement is an adherent element of the organization's improvement process. However, this task is not easy. The organizational structure can and should support the process of continuous organizational improvement and its market expansion but if it is improperly chosen, not improved and not following the changes, it may contribute to the failure of the organization (especially when an organization functions on the market of products and services). An organization which does not improve itself, does not improve its organizational structure, does not focus on the customers' / clients' needs and on processes carried out by this organization, will not be able to cope with changing environment and will not meet the customers' / clients' expectations and thus will lose the battle on the competition market. Applying the re-engineering concept directed on the (internal and external) customer / client and implementation of process organizational structure seem to be the best way to win the battle of competition advantage. The faster organizations understand it, the faster they achieve success.