

**Adam Zawadzki**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **STRUKTURALIZACJA PROCESOWA ORGANIZACJI**

### **1. Wstęp**

Rozwój cywilizacyjny wymusza zmiany w podejściu do organizacji i zadań, jakie są przed nią stawiane. Postępująca globalizacja oraz procesy przepływu kapitałów wymuszają nowe spojrzenie na zagadnienia organizacji. Wskazane przesłanki skłaniają autora do postawienia pytania, jak powinna dzisiaj wyglądać organizacja i na czym powinna się ona opierać, jakie winny być determinanty jej tworzenia oraz warunki sprawnego funkcjonowania w zmieniającym się środowisku gospodarczym, a także jakie miejsce w organizacji zajmuje proces, jaka jest jego w niej hierarchizacja.

„Świat organizacji to zbiór obrazów, jakie widzimy, postrzegając konstrukcje, które stworzył człowiek w nadziei, że odnajdzie najlepszy z możliwych sposobów budowy relacji w działaniu zespołowym” [14, s. 19]. Poszukiwanie to jest wpisane w historię ludzkości niemal od jej zarania. Kolejne pomysły na optymalizację działania zespołowego były, są i będą determinowane rozwojem cywilizacji, zawierając pierwiastki całkowicie nowe, jak też mutacje istniejących już rozwiązań.

Podstawą budowy struktury procesowej podmiotu gospodarczego jest dokładne zrozumienie wielowymiarowych relacji zachodzących w ramach organizacji. Zadaniem struktury organizacyjnej jest uporządkowanie ich w taki sposób, aby umożliwiły osiągnięcie celów stawianych przed organizacją. Dobór celów organizacji i sposobu ich osiągania jest następstwem oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych, siły ich wpływu oraz wzajemnej interakcji. Te z kolei w wyniku rozwoju ewolucyjnego oraz postępu cywilizacyjnego stają się coraz bardziej złożone.

### **2. Struktura procesowa podmiotów a organizacja**

#### **2.1. Ujęcie systemowe organizacji**

Punktem wyjścia rozważań dotyczących struktury procesowej podmiotów powinno być określenie (zrozumienie) używanego powszechnie terminu organizacja.

W literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania spotyka się zróżnicowaną interpretację pojęcia „organizacja”<sup>1</sup>. M. Bielski wyodrębnia dwa obszary systemowe i podsystemowe (por. [6, s. 73-84]), przeciwstawiając je definicjom zawartym w pracach T. Kotarbińskiego i J. Zieleniewskiego. Definiuje on organizację jako: „otwarty system społeczno-techniczny zorientowany celowo i mający określoną strukturę (sposób uporządkowania)” [6, s. 82].

A. Bednarski (por. [4, s. 171]) dokonuje uogólnienia pojęcia organizacja, uważając za takąową wszystko, co posiada zespół „cech organizacyjności”. Wśród nich wymienia (por. rys. 1):

- cel,
- łączność między poszczególnymi podmiotami działania,
- współdziałanie poszczególnych części (członków organizacji) do powodzenia całości zorganizowanej,
- granice wyodrębnienia organizacji od innych w otoczeniu,
- powtarzalność działań służących osiągnięciu celów.

Zakłócenia w obszarze każdego z tych elementów powodują niesprawne działanie całości organizacji. Definicje organizacji formułowane przez różnych autorów skupiają się na jednej, kilku lub wszystkich wymienionych cechach, różnicując oczywiście akcent co do ich znaczenia. Interpretacje organizacji oparte na jej systemowej opcji akcentują szczególnie dynamikę wewnętrznej strukturalizacji elementów oraz znaczenie ośrodka i procesów sterowania [14, s. 20]. Interesującą propozycję modelu organizacji prezentuje M. Bielski (por. [6, s. 80]).

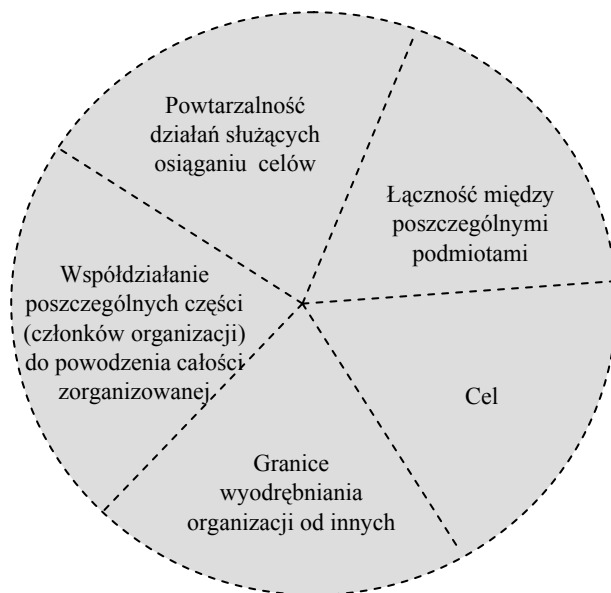
Wspomniany model najpełniej, z punktu widzenia tematu niniejszego opracowania, oddaje istotę zależności wewnątrzorganizacyjnych, które występują w każdym rodzaju działania zespołowego o charakterze gospodarczym, oddziałując na całość, tworząc konieczny dla jej istnienia potencjał. Takie ujęcie organizacji przedstawiono na rys. 2.

Podsystem celów i wartości tworzy otwartą przestrzeń, obrazującą związki organizacji z otoczeniem i ich interakcje, opisane w postaci ustalonych i przewidywanych do realizacji zamierzeń, determinujących podejmowany przez uczestników organizacji wysiłek transformacji wielkości wejściowych aż do uzyskania wartości dodanej jako finalnego efektu ich działania.

Sposób osiągnięcia celów jest determinowany przez uwarunkowania społeczno-środowiskowo-kulturowe, cechujące daną społeczność tworzącą organizację oraz występujące w jej otoczeniu. Coraz powszechniejszy staje się pogląd, że w warunkach unifikacji systemów i technologii kultura organizacyjna jest jednym z wielu czynników umożliwiających różnicowanie organizacji [29, s. 168]. H. Steinmann i G. Schreyögg postrzegają przedsiębiorstwo w całości jako specyficzny system kulturowy,

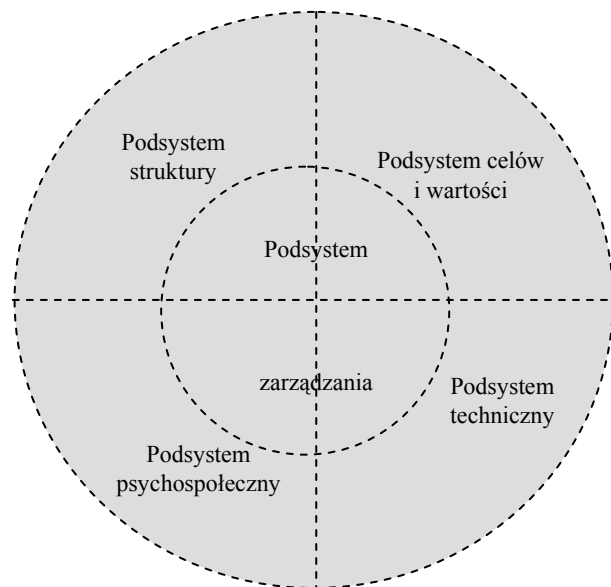
---

<sup>1</sup> Zagadnieniami tymi zajmują się m.in. autorzy prac: [3, s. 73; 2, s. 198; 5, s. 78; 20, s. 148; 13, s. 37; 25, s. 105].



Rys. 1. Model organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4, s. 171].



Rys. 2. Ujęcie systemowe organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 82].

w którym „przedsiębiorstwa rozwijają własne oryginalne wzorce i orientacje, które w skuteczny sposób wyciskają swoje piętno na postępowaniu pracowników i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa” [31, s. 319]. Należy jednak zauważyć, że oddziaływanie ma miejsce także w przeciwnym kierunku, tzn. od uczestników organizacji (nacechowanych własną świadomością kulturową i środowiskową), w efekcie czego powstają różnego rodzaju mutacje organizacji będące formą pośrednią między oczekiwaną kulturą organizacji a świadomością kulturową jej uczestników. Przykładem mogą być firmy japońskie funkcjonujące w Polsce. Uwzględniając powyższe czynniki, można stwierdzić, że odpowiednio dobrane cele, wartości, zbiory założeń, domniemań i zasad cechujących organizację warunkują jej przetrwanie [10, s. 501].

Podsystem techniczny rozumiany jest jako zasób określonych środków i metod działania biorących udział w procesach przetwarzania przedmiotów pracy (surowców, materiałów i energii) na wielkości wyjściowe w postaci produktów pracy. Miarą skuteczności tego systemu jest jego zdolność przechodzenia na wyższy poziom techniczny w okresie wyznaczonym przez cykl życia produktów pracy (por. [27, s. 127]). Podsystem ten wykazuje silne interakcje z takimi elementami organizacji, jak struktura, kwalifikacje zatrudnionych pracowników oraz cele, jakie wyznacza sobie organizacja (por. [6, s. 88]).

Podsystem psychospołeczny stanowi otwartą dynamiczną przestrzeń relacji między ludźmi będących efektem działań indywidualnych i grupowych procesów realizacji celów i zadań organizacji. Relacje te wyznaczają zarówno motywację, jak i wartości wnoszone na grunt organizacji przez jej uczestników (por. [14, s. 22]). Przejawiają się one w postaci oczekiwań i motywacji pracownika, a tym samym wpływają na rozwiązania we wszystkich pozostałych podsystemach.

Podsystem struktury wskazuje na realizatorów oraz powiązania między nimi wraz ze sferami ich aktywności w określonych obszarach. Jest to formalny zapis warunków działania, zawarty w różnego rodzaju schematach, mapach relacji, zakresach zadań, opisach stanowisk, uprawnieniach i odpowiedzialności, regulaminach, procedurach. Zadaniem tego systemu jest zapewnienie możliwie harmonijnego współdziałania systemu technicznego i psychospołecznego, mimo ich różnego charakteru (por. [6, s. 88]).

Podsystem zarządzania jest „klamrą” spinającą pozostałe podsystemy w całość. Jego zadaniem polega na zapewnieniu harmonijnej równowagi między wszystkimi elementami całości zorganizowanej i sprowadza się do „przekształcania potencjalnego konfliktu będącego efektem tarć i wzajemnych napięć między podsystemami i ich interakcji z otoczeniem na współpracę pozwalającą realizować cele organizacji” (por. [21, s. 40]).

Takie definiowanie organizacji jako zbioru podsystemów jest jednym z możliwych ujęć organizacji. Pozostałe, z uwagi na małą ich przydatność do rozważań w artykule, nie zostaną przedstawione.

Zaprezentowane ujęcie systemowe miało na celu wyeksponowanie elementów wspólnych organizacji występujących w każdym podmiocie gospodarczym, warunkujących jej istotę, powstanie, trwanie i rozwój. Wpływ omawianych podsystemów organizacji jest zróżnicowany, a o stopniu tego zróżnicowania decydują indywidualne cechy organizacji oraz otoczenia, w jakim funkcjonuje.

### 3. Proces a struktura organizacyjna

Podstawową zasadą, którą stosuje się przy budowie konfiguracji dla działań zespołowych charakterystycznych dla organizacji, jest ich podział na części, na elementy prostsze, mniej złożone niż całość, tak by stały się czytelne i możliwe do szybkiego opanowania przez człowieka (por. [14, s. 101]). Kategorią taką w dobie organizacji działających w środowisku turbulentnym o modelu działania nastawionym na zaspokajanie potrzeb, opartych na tworzeniu wartości oczekiwanej przez klienta zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, jest proces, będący dynamicznym obiektem, który determinuje system relacji wewnątrzorganizacyjnych. M. Hammer, twórca i największy zwolennik reengineeringu, wręcz utożsamia proces z reengineeringiem, stwierdzając: „słowem kluczowym w definicji reinżynierii jest proces – kompletny od początku do końca zbiór czynności, które razem tworzą wartość dla klienta”. Dalej podkreśla, że „z uporczywymi problemami, przed którymi stoją przedsiębiorstwa z końca XX wieku, nie można się uporać, ulepszając zadania. Ich problemy to problem procesów i aby je rozwiązać, przedsiębiorstwa musiały umieścić procesy w centrum swojego zainteresowania” [16, s. 10].

Przedstawione przesłanki upoważniają do stwierdzenia, że wiek XXI będzie wiekiem procesów, które są także punktem wyjścia do dalszych rozważań w tym artykule.

Według L. Krzyżanowskiego „swoboda wyodrębniania procesów jest niczym nieograniczona” [19, s. 181]. Takie stwierdzenie świadczy zarówno o złożoności samych procesów, jak i swobodzie i dowolności ich definiowania. P. Grajewski uważa, że „procesy, niezależnie od świadomości ich istnienia, funkcjonują w każdej organizacji. Problem polega jednak na tym, że z reguły system organizacyjny nie odzwierciedla jej procesowego charakteru” [14, s. 106].

Z procesem mamy do czynienia na co dzień, stykamy się z nim niemal każdego dnia w różnych przejawach działalności człowieka. Słyszymy o nim np. w kontekście zjawisk demograficznych, chemicznych, naturalnych, a także w wielu innych działaniach człowieka, w tym także w obszarze gospodarczym. Ze względu na charakter artykułu pojęcie procesu zostanie ograniczone tylko do procesów o charakterze gospodarczym.

W literaturze przedmiotu spotyka się liczne propozycje sformułowań istoty procesu gospodarczego<sup>2</sup>. Analiza określeń – zaprezentowanych m.in. przez T. Daven-

---

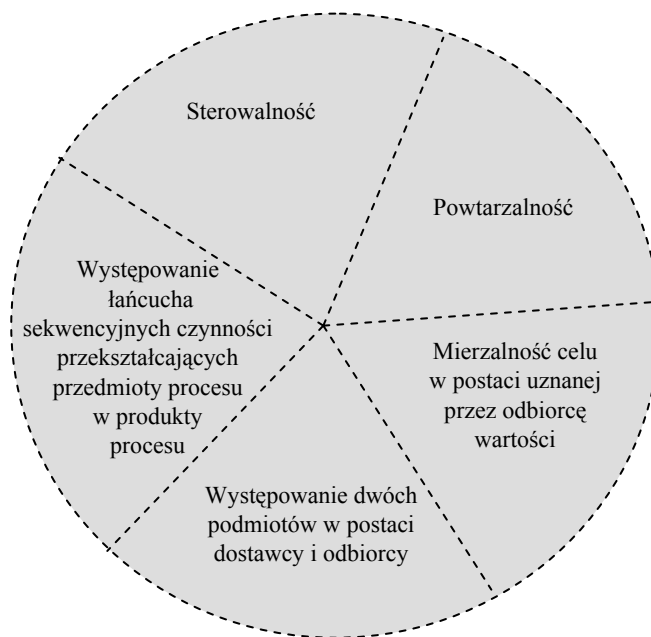
<sup>2</sup> Pojęciem tym zajmowali się m.in. autorzy prac: [9, s. 5; 17, s. 49; 11, s. 36; 22, s. 27; 1, s. 27; 18; 26; 23, s. 21; 24, s. 135; 30, s. 14; 15, s. 59; 28, s. 75].

porta, M. Hammera, J. Champy'ego, I. Duplika – skłania do zajęcia stanowiska w kwestii istoty procesu gospodarczego.

Proces gospodarczy jest zespołem przemyślanych, następujących po sobie, powtarzalnych (bądź nie) czynności (tworzących łańcuch), których celem jest przekształcanie mierzalnych wielkości wejściowych (praca, kapitał, materiały, urządzenia, metody, energia, informacje, ludzie) – przedmiotu procesu w mierzalne wielkości wyjściowe (wyroby, usługi, informacje) – produkty procesu z jednoczesnym wytworzeniem wartości dodanej dla odbiorcy (klienta zewnętrznego i wewnętrznego), podlegające sterowaniu. Proces jest integralnym obiektem organizacji – skrywa w sobie wszystkie podsystemy, jakie tworzą organizację (por. rys. 2). Zatem zgodnie z zasadą, że struktura całości jest determinowana przez strukturę obiektów składających się na tę całość, można go uznać za główny obiekt struktury organizacji. Tym samym na każdy proces powinno się składać pięć podsystemów organizacji, począwszy od podsystemu technicznego, na podsystemie zarządzania kończąc.

Za proces można uznać każdą formę działania spełniającą poniższe warunki [14, s. 104] (por. rys. 3):

- występuje łańcuch sekwencyjnych czynności, przekształcających przedmioty procesu (wielkości wejścia) w produkty procesu (wielkości wyjścia),
- posiada mierzalny cel w postaci uznanej wartości dla odbiorcy (klienta zewnętrznego i wewnętrznego),



Rys. 3. Warunki zaistnienia procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [14, s.104].

- ma dwa podmioty procesu w postaci dostawcy i odbiorcy,
- może być powtarzany,
- jest sterowalny.

W ramach tego artykułu proces jest rozumiany jako jednoznacznie określony, mający swoją fazę początkową (wejście), fazę końcową (wyjście) oraz wymierne efekty (wyroby, informacje, usługi).

W przeciwieństwie do organizacji zorientowanych funkcjonalnie, gdzie analiza efektów realizowanych organizacji opiera się na poziomie realizacji zadań w ramach poszczególnych jednostek organizacyjnych, w organizacji zorientowanej procesowo kluczem jest, weryfikowalny przez poziom wartości ocenianej przez klienta, proces jako wynik działania poszczególnych obszarów organizacji. Zatem to klient – odbiorca procesu zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny – determinuje jego przebieg. Idąc dalej tym tokiem myślenia i uwzględniając fakt, że każda organizacja składa się z procesów, można powiedzieć, że to klient (zewnętrzny i wewnętrzny), świadomy swoich oczekiwań co do wartości, jaką chce otrzymać, pośrednio wpływa również na strukturę organizacji. Oczekiwania klienta procesu co do wartości jego produktów w celu zaspokojenia potrzeb odbiorcy muszą zostać przeniesione na wszystkie elementy składowe procesu, w tym też na jego uczestników. Każdy z elementów i uczestników procesu będzie oceniany z punktu widzenia efektów, jakie przynosi, wartości, jaką daje klientowi, bądź stopnia spełnienia jego oczekiwań.

Takie ujęcie procesu, że zawiera się on między początkiem transformacji zasileń – początek procesu (punkt zerowy procesu) a sprzedażą efektu – koniec procesu (punkt finalny procesu), ustanawia wartość i klienta jako punkt odniesienia dla konstrukcji procesu. Zaprezentowany punkt widzenia powoduje następującą procesową strukturalizację operacyjną organizacji (por. [16, s. 33-34]):

- procesy tworzące wartość – czyli takie, które odbiorca produktu procesu uznaje za adekwatne do swoich oczekiwań, gdzie miarą spełnienia tych oczekiwań jest cena, jaką klient jest gotowy zapłacić,
  - procesy nietworzące wartości dla klienta w sposób bezpośredni, ale niezbędne do wykonania operacji dających wartość,
  - procesy nietworzące wartości ani w sposób bezpośredni, ani w sposób pośredni.
- C. Adair i B. Murray [1, s. 121] według tego samego kryterium dzielą czynności na:
- 1) czynności powiększające wartość:
    - polegają na zmianie fizycznego charakteru realizowanego procesu lub jego produktu w celu podniesienia wartości użytkowej,
    - są wynikiem prośby klienta, chcącego ponieść dodatkowe koszty,
    - wynikają z obowiązujących przepisów;
  - 2) czynności niepowiększające wartości:
    - czynności, za które klient nie jest gotów zapłacić,
    - nie powiększają wartości użytkowej produktu.

Wielu innych autorów podejmuje także zagadnienie strukturalizacji procesowej organizacji, różniąc się między sobą nazewnictwem poszczególnych grup, liczbą procesów wyszczególnionych w ramach danych grup, a także przyjmując inne kryteria ich wyodrębniania. Koncepcje te nie będą prezentowane w niniejszym artykule, gdyż z punktu widzenia jego celu nie jest istotne, ile oraz jakie procesy funkcjonują w ramach organizacji i jak nazywają się grupy, w ramach których zostały zakwalifikowane. Podstawą prowadzonych rozważań jest proces jako elementarna jednostka struktury naturalnie funkcjonująca w każdej organizacji, niezależnie od tego, czy jest, czy nie jest zidentyfikowana. Ujmując ogólnie, w podmiotach gospodarczych znajduje się zbiór zadań, czynności i operacji. Część z wymienionych elementów bierze czynny (bezpośredni) udział w tworzeniu i realizacji procesów, część z nich oddziałuje na procesy w sposób bierny (pośredni). Reszta nie jest w żaden sposób związana z procesami.

Jak już wspomniano wcześniej, produktem procesów jest wartość wytworzona dla klienta zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Tylko ta część elementów składowych organizacji tworzących proces jest akceptowana przez klienta, czy to w formie wymiernej (cena, jaką jest skłonny zapłacić za produkt procesu), czy też niewymiernej (uznaniowej). A zatem tylko ta akceptowana część (nazwijmy ją działaniami zwrotnymi) pozwala na odzyskanie (zdyskontowanie) zasobów zużytych w procesie gospodarowania. Pozostałe elementy, nieprzyczyniające się do wytworzenia wartości dla klienta, są działaniami bezzwrotnymi, ponieważ nie tworzą żadnej wartości, za jaką klient byłby skłonny zapłacić. Tym samym nie generują środków pieniężnych pozwalających na odtworzenie zasobów wykorzystanych w czasie ich wykonywania. Im więcej w strukturze jest działań bezzwrotnych, tym wyższa jest cena oczekiwana od klienta za wartość zrealizowaną w ramach działań zwrotnych lub większa ogólna suma wysiłków, które trzeba opłacić bez możliwości ich zdyskontowania w uzyskiwanej od klienta cenie, powodująca spadek potencjału konkurencyjności organizacji.

Ch. Adair i B. Murray [1, s. 121] podają, że tylko od 5 do 20% czynności w przedsiębiorstwach to czynności o charakterze zwrotnym, według badań brytyjskich ok. 60-95% czynności realizowanych w fizycznym otoczeniu produktu nie dodaje wartości, w otoczeniu informacyjnym (tj. biuro, dystrybucja, handel) odsetek ten dochodzi do 90. Według Pareta 20% nakładów daje 80% efektów (por. [34]). Shigeo Shingo, który badał efektywność czynności w koncernie Toyota, za czynności bezzwrotne (niedodające wartości) uznał (por. [33, s. 4]):

- nadprodukcję – produkuje się zbyt wiele i zbyt szybko, co wpływa na niewłaściwy przepływ informacji i materiałów oraz na zapasy,
- braki – częste błędy pracowników biurowych, problemy z jakością produktu, dostawy wadliwych materiałów,
- zbędne zapasy – nadmierne zapasy prowadzące w rezultacie do nadmiernych kosztów i niewłaściwej obsługi,



- niewłaściwe metody wytwarzania – zastosowanie niewłaściwych metod i narzędzi, często w sytuacji, gdy prostsze podejście może się okazać bardziej efektywne,
- nadmierny transport – zbędny ruch ludzi, informacji lub materiałów,
- przestoje – długie okresy bezczynności ludzi, co prowadzi do niewłaściwych przepływów i długich cykli produkcyjnych,
- zbędny ruch – niewłaściwa organizacja stanowisk pracy.

Naszym zdaniem, do wymienionych grup powinno się zaliczyć także dezinformację – nadmiar informacji, częste ich powielanie, generowanie tych samych informacji w różnych miejscach powoduje, że pojawiają się szумы informacyjne i zakłócenia komunikacyjne. Ta grupa ma szczególne znaczenie w strukturach funkcjonalnych, w których nie ma wyraźnego rozgraniczenia między poszczególnymi fazami procesu determinującymi zakresy odpowiedzialności i następuje ich wzajemne przenikanie.

Jak widać, ukierunkowane na funkcje podmioty w ramach swoich organizacji wykonują wiele różnorodnych funkcji, często niezwiązanych z działalnością podstawową. Według Ch. L. Gaya i J. Essingera (por. [12, s. 15]) przyczyny takiego stanu rzeczy tkwią w podanych poniżej uwarunkowaniach.

1. W pewnych okresach firma może uznawać takie rozwiązanie za korzystne wskutek niezadowolających wyników negocjowania z dostawcami warunków dostaw lub braku prawdziwej konkurencji na rynku usług (monopol państwa lub praktyki restrykcyjne zawyżające ceny).

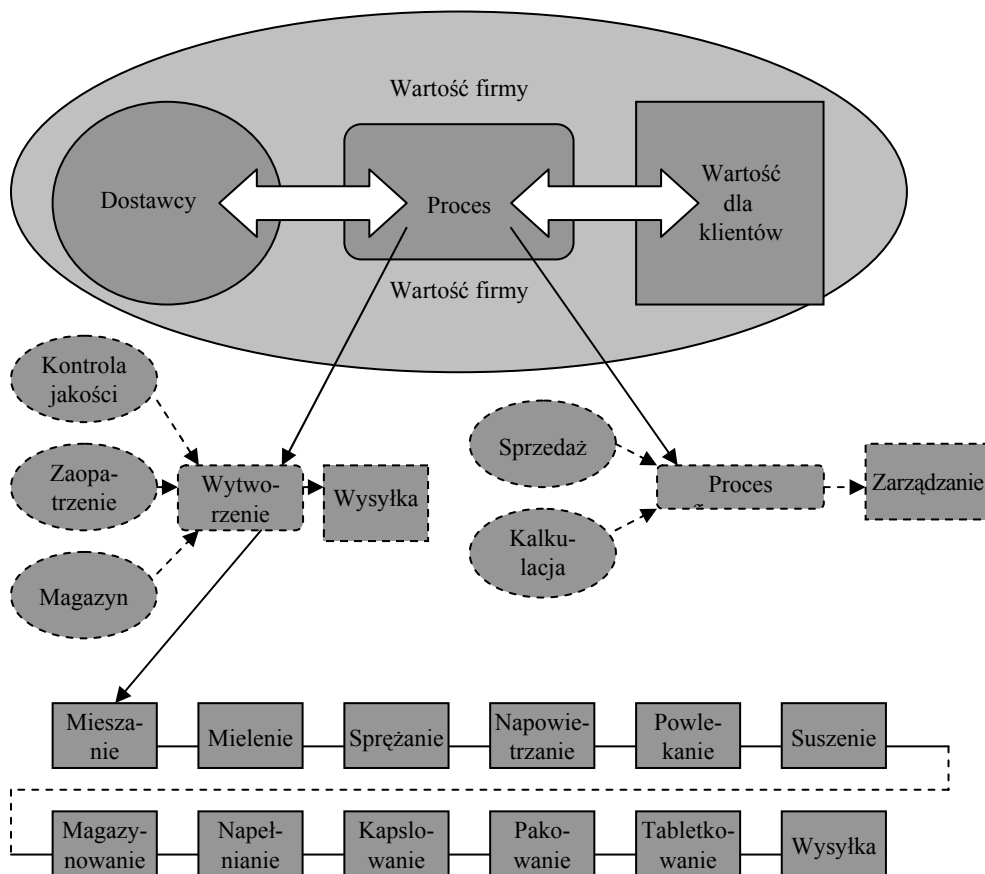
2. Brak analizy istotności funkcji i procesów z punktu widzenia wartości tworzonej dla klienta.

3. Zwiększenie obszarów działalności w wyniku zaspokojenia własnej próżności, a także skłonności do zwiększania swoich wpływów w organizacji przez osoby odpowiedzialne za dany obszar działalności.

4. Wprowadzenie pionowej integracji w firmach, które chcą lepiej kontrolować łańcuch wartości – np. dla zapewnienia dostaw jakiegoś rzadkiego towaru albo z powodu przekonania, że dodawanie wartości zachodzi na różnych etapach, można więc wpłynąć na zyski.

5. Osoby odpowiedzialne mogą budować swoje imperia bez względu na cele i wizje organizacji.

Podstawą organizacji ukierunkowanej procesowo jest identyfikacja procesów. Jak już wskazywano wcześniej, swoboda wyodrębniania procesów jest nieograniczona. Samo funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest już procesem składającym się z wielu różnych operacji, którego produktem finalnym jest osiągnięcie celu istnienia organizacji. W niniejszym artykule jako cel organizacji przyjęto jej wartość. Na rys. 4 zilustrowano hierarchiczny układ procesów w organizacji.



Rys. 4. Drzewo procesowe organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 34].

Patrząc na prezentowane na rys. 4 relacje procesów, można stwierdzić, że wszystkie procesy składają się na jeden – tworzenie wartości firmy – i tworzą swoistego rodzaju drzewo genealogiczne procesów. Każdy wydzielony poziom drzewa określany jest granicami wyznaczającymi punkt zerowy i punkt finalny procesu. Każdy proces z niższego poziomu drzewa współtworzy proces większy, tj. o wyższym poziomie zasięgu działania i o relatywnie wyższej wartości dodanej [14, s. 120].

#### 4. Zakończenie

Jak już podkreślono wcześniej, procesem nadrzędnym jest tworzenie wartości podmiotu gospodarczego, skoro zatem każdy podmiot ma wartość, to znaczy, że jest możliwe wyodrębnienie rodzajów procesów, które są jednorodne dla wielu

podmiotów gospodarczych (są identyczne co do swojej istoty i efektu, jaki ze sobą niosą klientowi zewnętrznemu i wewnętrznemu). Rozwijając to stwierdzenie, można przyjąć, że w każdym z podmiotów, niezależnie od specyfiki jego działania i różnicowania przedmiotowego, zawsze występują dwa procesy – proces tworzenia wartości dla klienta zewnętrznego i proces tworzenia wartości organizacji<sup>3</sup>.

## Literatura

- [1] Adair B., Murray B., *Radykalna reorganizacja firmy*, PWN, Warszawa 2002.
- [2] Argyris Ch., *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji*, PWN, Warszawa 1956.
- [3] Barnard C.H., *The functions of the executive*, Harvard University Cambridge, Massachusetts 1938.
- [4] Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998.
- [5] Bertalanffy L.F., *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.
- [6] Bielski M., *Organizacje, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- [7] Brilman J., *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [8] Dangel J.W., *Business Process Reengineering: radikale Umgestaltung von Geschäftsprozessen*, "Management Zeitschrift" 5, 1994.
- [9] Davenport T., *Process innovation. Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- [10] Deal T.E., Kennedy A.A., *A new look through old lenses XI*, Culture, 1983.
- [11] Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych – Reengineering, teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998.
- [12] Gay Ch. L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny, koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [13] Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 37.
- [14] Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003.
- [15] Grajewski P., *Strukturalne uwarunkowania organizacji procesowej*, [w:] *Modyfikacja funkcji i procesów w przedsiębiorstwach*, red. M. Czerna, R. Rutka, Wydawnictwo Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2001.
- [16] Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.
- [17] Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [18] Klaniewski A., *Re-engineering – gruntowna zmiana całych procesów*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 11.
- [19] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWE, Warszawa 1999.
- [20] Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 148.
- [21] Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Oskar – Master of Business, Warszawa 1999.
- [22] Manganello R., Klein M., *Reengineering – Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [23] Müller R., Rupper P., *Proces Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.

---

<sup>3</sup> O innych strukturalizacjach procesowych por. [16, s. 21; 22, s. 113-118; 7, s. 287; 23, s. 21; 8; 32].

- [24] Nogalski B., Hałaszkiewicz M., Witt J., *Restrukturyzacja procesowa w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, OPO, Bydgoszcz 1999.
- [25] Obłój K., *Zarządzanie – ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.
- [26] Piotrowicz A., *Procesowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 6.
- [27] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 1995.
- [28] Rummler G.A., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [29] Schmie E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey – Bass, San Francisco 1985.
- [30] Skalik J., *Współczesne kierunki i formy zmian w organizacjach dynamicznych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 779, AE, Wrocław 1997.
- [31] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- [32] Talwar R., *Business reengineering – a strategy-driven approach*, “Long Range Planning” 12, 1993.
- [33] Vardeman S.B., *The impact of Dr. Shiego Shingo on modern manufacturing practices*, [www.public.iastate.edu/~vardeman/IE361/f02mini/bumblauskas.pdf](http://www.public.iastate.edu/~vardeman/IE361/f02mini/bumblauskas.pdf) z dnia 02.08.2006.
- [34] [www.eurologistics.pl/archiwum/4-01/numer/abc.html](http://www.eurologistics.pl/archiwum/4-01/numer/abc.html) z dnia 27.07.2006.

## PROCESS-BASED STRUCTURING OF AN ORGANISATION

### Summary

The article deals with process-based structuring of organizations. Processes are treated as basic elements forming the structure of an organization. Processes are assigned organizationality features, and five organizational subsystems are identified in them. Value to the end customer and organization value, owing to their property of existing in any organization, are chosen as the criteria for individualization and structuring based on processes.