

Janusz Kraśniak

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

UWARUNKOWANIA SYTUACYJNO-ORGANIZACYJNE WDRAŻANIA ORGANIZACJI PROCESOWEJ

1. Wstęp

Ewolucja sposobu działalności, możliwości wynikające z postępu technologicznego oraz narastająca na skalę globalną konkurencja wymusza dostosowanie systemów zarządzania do zmian zachodzących w środowisku organizacji. Przejawem procesów dostosowawczych jest upowszechnianie procesowo zorientowanych organizacji.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań identyfikujących uwarunkowania sytuacyjno-organizacyjne skuteczności wdrażania organizacji procesowej w przedsiębiorstwie.

Prezentowane wyniki są częścią szerszego projektu badawczego zmierzającego do identyfikacji uwarunkowań wdrażania organizacji procesowej w przedsiębiorstwie przez:

- analizę metodyki wdrażania organizacji procesowej,
- identyfikację uwarunkowań kompetencyjnych kadry kierowniczej,
- identyfikację uwarunkowań sytuacyjno-organizacyjnych.

2. Metodyka postępowania badawczego

Na potrzeby badawcze określono zbiór zmiennych szczegółowych charakteryzujących w sposób skwantyfikowany wymiary różnych potencjalnych uwarunkowań sytuacyjno-organizacyjnych wdrażania organizacji procesowej w przedsiębiorstwie. W toku postępowania badawczego ze zbioru potencjalnych uwarunkowań wyodrębnione zostały uwarunkowania rzeczywiste, czyli te, które wpływają na skuteczność wdrażania organizacji procesowej.

Do zbioru potencjalnych uwarunkowań sytuacyjno-organizacyjnych zaliczono:

- środowisko organizacji, rozpatrywane w wymiarze wpływu czynników zewnętrznych na skuteczność wdrażania organizacji procesowej,

- organizację wewnętrzną rozpatrywaną w wymiarach wpływu podsystemów: celów i wartości, społecznego, technicznego i struktury, na skuteczność wdrażania organizacji procesowej.

Procedura przekształcania sytuacyjno-organizacyjnych uwarunkowań w wymiary jest punktem wyjścia do interpretacji poszczególnych wymiarów przez operacjonalizację, czyli przedstawienie szeregu zmiennych szczegółowych [Urbanowska-Sojkin 1992, s. 101].

Identyfikację rzeczywistych uwarunkowań wdrażania organizacji procesowej w przedsiębiorstwie przeprowadzono na podstawie odpowiedzi na ankietę skierowaną do jednostek gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON w województwie wielkopolskim (stan na dzień 31.12.2005 r.)¹.

Ankieta objęto 517 jednostek gospodarczych (zob. tab. 1). Była to 50-procentowa próba bez względu na przynależność sektorową (państwowe i prywatne) z jednostek dużych (tzn. zatrudniających ponad 249 pracowników) i 10-procentowa próba wylosowana za pomocą arkusza kalkulacyjnego Excel z jednostek średnich o liczbie zatrudnionych od 50 do 249 pracowników.

Tabela 1. Podmioty objęte postępowaniem badawczym

Wielkość zatrudnienia	Liczba jednostek, które objęto badaniem
50-249	302
Ponad 249	215
Razem	517

Źródło: opracowanie własne.

Badaniem nie objęto jednostek małych zatrudniających do 49 pracowników. Dla niniejszego postępowania badawczego ta grupa podmiotów gospodarczych ma znikome znaczenie. Przypuszczenie to zostało pozytywnie zweryfikowane w wyniku przeprowadzonej analizy, która dowiodła, iż w jednostkach o niewielkim poziomie zatrudnienia procesowo zorientowana organizacja jest trudno identyfikowana. W małych organizacjach istniejące rozwiązania strukturalne nie stanowią bowiem aż tak dużego problemu, ponieważ zazwyczaj wszyscy uczestnicy organizacji znają się i wiedzą, czym zajmują się inni. Jednak im większa organizacja i im większy jej stopień złożoności, tym poważniejszym obciążeniem staje się spojrzenie na organizację jedynie z perspektywy funkcjonalnej [Rummler, Brache 2000, s. 32]. Postępowanie badawcze wykazało, że istnieje pozytywna zależność między wielkością przedsiębiorstwa a stopniem upowszechnienia organizacji zorientowanych procesowo. Organizacja procesowa ma zastosowanie głównie w dużych organizacjach.

¹ <http://www.wielkopolska.mw.gov.pl>.

Ankieta była prowadzona jednokierunkowo. Do wszystkich jednostek objętych badaniem wysłano ankiety. W przypadku jednostek dużych (ponad 249 pracowników) spośród 215 ankiet zwrócono 28 wypełnionych (13,02%). W 187 dużych jednostkach gospodarczych (86,98%) odmówiono wypełnienia ankiety. W przypadku przedsiębiorstw o zatrudnieniu od 50 do 249 osób zwrócono 46 wypełnionych ankiet (15,23%) – zob. tab. 2. W 256 odmówiono wypełnienia ankiety (84,77%). W odniesieniu do całej populacji zwrot ankiet wyniósł 14,31% (74 ankiety).

Tabela 2. Liczba jednostek, które wzięły udział w badaniu

Wielkość zatrudnienia	Liczba
50-249	46
Ponad 249	28
Razem	74

Źródło: opracowanie własne.

Ankieta składała się z dwóch zasadniczych części.

1. Część pierwsza była skierowana do wszystkich jednostek uczestniczących w badaniu.

2. Część druga była skierowana do jednostek gospodarczych wykorzystujących podejście procesowe do zarządzania przedsiębiorstwem.

Z 74 jednostek, które wzięły udział w badaniu, zaledwie 35,14% (26 jednostek gospodarczych) wypełniło część drugą. może to oznaczać, że ok. 35% przedsiębiorstw wdraża lub wdrożyło założenia organizacji procesowej.

3. Wykorzystanie koncepcji procesowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

W postępowaniu badawczym przyjęto założenie, że przejawem wdrażania organizacji procesowej jest wykorzystywanie koncepcji procesowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Do koncepcji procesowych zaliczono [Chang 2006, s. 6]: TQM, BPR, Six Sigma. W ankiecie pozostawiono także miejsce na wpisanie innych koncepcji, tj. takich, które w opinii ankietowanych można uznać za koncepcje zarządzania procesowego.

Analiza wyników wskazuje, że najczęściej stosowaną koncepcją zarządzania procesowego jest TQM (82% wskazań), następnie inne (43%), Six Sigma (24%) i BPR (15%) – zob. tab. 3. Wyniki badań nie sumują się do 100%, ponieważ można było wskazać jednocześnie kilka koncepcji.

Tabela 3. Wykorzystanie koncepcji procesowych

Koncepcje procesowe	% wskazań
TQM	82,0
Six Sigma	24,0
BPR	15,0
Inne	43,0

Źródło: opracowanie własne.

Należy jednak zauważyć, że spośród wszystkich przebadanych przedsiębiorstw (74) tylko 28,7% deklaruje wdrażanie TQM, 8,4% – Six Sigma i 5,3% – BPR. Natomiast wdrażanie innych koncepcji deklaruje 15,1% ankietowanych. Wyniki badań wskazują że stosunkowo dużą popularnością cieszą się inne koncepcje uznawane przez ankietowanych za koncepcje zarządzania procesowego. Najczęściej wskazywano tutaj zarządzanie procesowe, *lean management*, zarządzanie projektami czy BSC.

4. Uwarunkowania wdrażania organizacji procesowych

Wśród czynników, które wymusiły zmiany organizacji przedsiębiorstwa polegające na nadawaniu tej organizacji cech organizacji procesowej w latach 2005-2007, w skali całej badanej zbiorowości i całego badanego okresu, jako te, które oddziaływały w największym stopniu, wymieniano najczęściej: wymagania klienta, strategię przedsiębiorstwa, konkurentów, rynek pracy i uwarunkowania prawne. Natomiast do tych czynników, które zdaniem badanych jednostek nie wpływały na zmiany organizacyjne, zaliczano najczęściej: czynniki polityczne, rynek pracy, dostawców oraz postęp naukowo-techniczny.

Analiza oparta na wymienionych uprzednio materiałach prowadzi do następujących wniosków.

1. Waga przypisywana czynnikom mającym wpływ na zmiany organizacji przedsiębiorstwa jest w zasadzie niezmienna w czasie. Dominują tutaj wskazania na takie czynniki, jak: strategia przedsiębiorstwa, wymagania klienta, konkurencja, czynniki prawne i wielkość przedsiębiorstwa.

2. Postrzeganie czynników, które nie miały wpływu na zmianę organizacji w latach 2005-2007, było praktycznie dokładnie takie samo. Najczęściej wymieniano: czynniki polityczne, rynek pracy czy wymagania dostawców.

3. W jednostkach o zatrudnieniu z przedziału 50-249 jako czynniki wywierające duży wpływ wymienia się: strategię przedsiębiorstwa, czynniki polityczne, wymagania klienta i czas funkcjonowania przedsiębiorstwa (w latach). Małe znaczenie przypisuje się natomiast: postępowi naukowo-technicznemu, rynkowi pracy, poziomowi wykorzystywanej technologii informatycznej czy wielkości przedsiębiorstwa.

4. W grupie największych z badanych przedsiębiorstw dostrzega się znaczenie takich czynników, jak: wymagania klienta, strategia przedsiębiorstwa, dostawcy, czynniki polityczne, wielkość przedsiębiorstwa. Do czynników ocenianych jako nie mające wpływu na zmianę organizacji przedsiębiorstwa zalicza się przede wszystkim postęp naukowo-techniczny oraz rynek pracy, ale także poziom umiejętności pracowników i czynniki polityczne.

W toku postępowania badawczego zidentyfikowano również czynniki wspierające skuteczne wdrożenie organizacji procesowej. Wyniki badań zamieszczono w tab. 4.

Tabela 4. Czynniki wspierające wdrożenie organizacji procesowej

Czynniki wspierające skuteczne wdrożenie organizacji procesowej	% wskazań
Wykorzystanie technologii informatycznej	35,2
Identyfikacja klientów wewnętrznych i zewnętrznych	10,8
Prawidłowa identyfikacja przebiegu procesów w przedsiębiorstwie	10,8
Odwzorowanie przebiegu procesów w dokumentacji	10,8
Utworzenie zespołów procesowych	8,1
Przygotowanie pracowników (np. szkolenia)	8,1
Powiązanie strategii z procesami	5,4
Decentralizacja uprawnień decyzyjnych	5,4
Powołanie właścicieli procesów	5,4
Współdziałanie pracowników w opracowaniu koncepcji zmian	5,4
Udział konsultantów zewnętrznych	2,7
Własność kapitału	2,7
Wielkość przedsiębiorstwa	2,7
Razem	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Analiza czynników, które w opinii kierowników przedsiębiorstw ułatwiają wdrażanie organizacji procesowej w przedsiębiorstwie, pokazuje, że wśród czynników ułatwiających w dużym stopniu najczęściej wymieniane są: poziom wykorzystywanej technologii informatycznej, identyfikacja klientów wewnętrznych i zewnętrznych, prawidłowa identyfikacja przebiegu procesów w przedsiębiorstwie. Natomiast czynnikami, które zajmują ostatnie miejsce wśród czynników postrzeganych jako ułatwiające, są własność kapitału i wielkość przedsiębiorstwa. Wyniki badań pokazują, że podstawową determinantą skutecznego wdrożenia podejścia procesowego jest wykorzystanie technologii informatycznej. Bardzo ważne jest także uwzględnienie w procesie wdrażania organizacji procesowej zmian struktury organizacyjnej polegających m.in. na utworzeniu zespołów procesowych, identyfikacji przebiegu procesów, odwzorowaniu przebiegu procesów w dokumentacji organizacyjnej czy identyfikacji klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

W toku postępowania badawczego dokonano także identyfikacji barier skutecznego wdrożenia organizacji procesowej (tab. 5).

Tabela 5. Czynniki utrudniające wdrożenie organizacji procesowej

Bariery skutecznego wdrożenia organizacji procesowej	% wskazań
Centralizacja uprawnień decyzyjnych	15,6
Kultura organizacyjna	12,2
Opór pracowników wobec zmian	12,2
Opór kadry kierowniczej wobec zmian	10,0
Poziom przygotowania kadry kierowniczej	10,0
Stály charakter zespołów procesowych	9,0
Czynniki prawne	6,7
Istnienie dokumentacji organizacyjnej	6,7
Poziom przygotowania pracowników	4,4
Powiązanie strategii przedsiębiorstwa z procesami	4,4
Przekazanie pracownikom uprawnień decyzyjnych	4,4
Pomoc konsultantów zewnętrznych	2,2
Odwzorowanie przebiegu procesów w dokumentacji	2,2
Razem	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki postrzegane jako najbardziej utrudniające wdrażanie organizacji procesowej to w kolejności według liczby wskazań: centralizacja uprawnień decyzyjnych, kultura organizacyjna nie sprzyjająca wdrażaniu organizacji zorientowanej procesowo, opór pracowników i kadry kierowniczej wobec zmian, poziom przygotowania kadry kierowniczej, uwarunkowania prawne oraz istnienie dokumentacji organizacyjnej. Wyniki badań wskazują, że podstawowymi barierami wdrożenia organizacji procesowej są bariery organizacyjne (centralizacja i kultura organizacyjna) i społeczne (opór pracowników i kadry kierowniczej wobec zmian oraz przygotowanie merytoryczne kadry kierowniczej). Świadczy to o tym, że decyzji o wdrożeniu organizacji procesowej nie poprzedza się odpowiednim przygotowaniem organizacji i pracowników. Nie stwarza się warunków do współuczestnictwa, nie uświadamia pracownikom potrzeby zmian oraz nie zapewnia się systemu otwartej komunikacji i informacji.

5. Podsumowanie

Postępowanie badawcze doprowadziło do identyfikacji rzeczywistych uwarunkowań sytuacyjno-organizacyjnych skuteczności wdrażania organizacji procesowych. Uwarunkowaniami tymi są:

- wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych (im większe przedsiębiorstwo, tym częściej wdraża organizację procesową),

- udział w pracach projektowych i wdrożeniowych konsultantów zewnętrznych (przedsiębiorstwa wdrażające organizacje procesowe częściej korzystają z pomocy konsultantów zewnętrznych),
- dostęp przedsiębiorstwa do nowoczesnych technologii informatycznych,
- identyfikacja klientów wewnętrznych i zewnętrznych,
- prawidłowa identyfikacja przebiegu procesów w przedsiębiorstwie.

Literatura

Chang J.F., *Business Process Management Systems*, Auerbach, New York 2006.

Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000.

Urbanowska-Sojkin E., *Organizacyjne uwarunkowania sprawności kierowania przedsiębiorstwem handlowym*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, seria II, zeszyt 122, AE, Poznań 1992.

SITUATIONAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS OF THE IMPLEMENTATION OF PROCESS ORGANIZATION

Summary

The article presents the concept of process-oriented organization and some conclusions of the research. The factors that determine the effectiveness of process organization were identified as the following: the size of the enterprise, the level of using the information technology, the identification of customers, the correct identification of the process course. The centralization of decision-making, permanent character of process teams (quality), management opposition against organization change and level of the management background are the barriers of the implementation of process organization.