

Lech WINIOWSKI
Instytut Organizacji „INORG” Sp. z o.o., Gliwice

ZARZĄDZANIE PROCESOWE W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH Z BRANŻY CHEMICZNEJ

Streszczenie. W artykule przedstawiono problematykę wdrożenia systemu zarządzania opartego na filozofii procesowej na praktycznym przykładzie przedsiębiorstwa chemicznego. W tym celu dokonano ogólnego przeglądu najistotniejszych koncepcji zarządzania procesowego w naukach o organizacji i zarządzaniu, a także prześledzono ewolucję podejścia procesowego od reengineeringu (Business Process Reengineering, skr. BPR) do zarządzania procesami biznesowymi (Business Process Management, skr. BPM). Opisano ponadto modele organizacji procesowej stosowane w praktyce.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, wdrożenie organizacji procesowej, restrukturyzacja, przedsiębiorstwa chemiczne.

PROCESS MANAGEMENT IN POLISH CHEMICAL COMPANIES

Summary. The aim of the article is to present issues of implementation of management system based on the process management philosophy on a practical case study of a chemical company. For this purpose, there was made a general review of main concepts of process management in the organization and management sciences and described the evolution of process theories from Business Process Reengineering (BPR) to Business Process Management (BPM). In the article there are also described concepts of process organizations implemented in practice.

Keywords: process management, implementation of process organization, restructuring, chemical companies.

1. Wstęp

Zarządzanie procesowe, definiowane przez S. Nowosielskiego jako „(...) kompleksowe, ciągłe i usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji, zmierzające do osiągnięcia celów organizacji oraz jak najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych (...)” [1] jest przedmiotem intensywnego zainteresowania nauk o organizacji i zarządzaniu od przeszło dwóch dekad. W latach 90. Michael Hammer i James Champy formułując koncepcję reengineeringu¹, postulowali wprowadzanie radykalnych zmian w procesach biznesowych, głosząc tezę, że „(...) amerykańskie korporacje muszą zaangażować się w proces dogłębnego przekształcenia metod prowadzenia swej działalności (...)” [2]. Rozpoczęli oni dynamiczny rozwój koncepcji zarządzania procesowego. W momencie sformułowania teorii reengineeringu zdecydowana większość organizacji przemysłowych (nie tylko amerykańskich) opierała się na zarządzaniu funkcjonalnym (tzw. functional-based organizations) [3]. Potwierdzają to między innymi badania American Productivity and Quality Center². Zmiana sposobu zorganizowania przedsiębiorstwa na procesowy (przy uwzględnieniu całościowej zmiany filozofii zarządzania, a nie wdrożenia dla pojedynczych procesów) przez wiele lat w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych była postrzegana jako rewolucyjna. Obecnie można zaobserwować intensyfikację zainteresowania zarządzaniem procesowym, przykładowo przez pryzmat informacji płynących z największych polskich firm chemicznych [4], które stosują w tym zakresie różnorodne modele organizacyjne.

Przejście z modelu organizacji opierającego się na zarządzaniu funkcjonalnym do procesowego jest dzisiaj przedmiotem restrukturyzacji wielu organizacji przemysłowych, postrzeganej jako zmiana o charakterze fundamentalnym dla przedsiębiorstwa, której oczekiwane efekty koncentrują się na: opanowaniu i likwidacji bezpośrednich objawów kryzysu, odbudowie wsparcia grup interesów, zapewnieniu przyszłych źródeł finansowania, naprawie (uzdrowieniu) przedsiębiorstwa [5].

W celu bliższego scharakteryzowania tak rozumianych procesów wdrażania zmian systemu zarządzania i sposobu zorganizowania przedsiębiorstw można się odnieść do podstawowych koncepcji zarządzania procesowego opisywanych w literaturze.

¹ Pierwsze wydanie książki Michaela M. Hammera i Jamesa A. Champy'ego pt. „Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution” zostało opublikowane w 1993 r.

² APQC (American Productivity and Quality Centre) to organizacja wywodząca się z powstałego w 1977 r. American Productivity Center (APC), powołanego przez rząd amerykański w celu wypracowania standardów dla zwiększania produktywności w przemyśle. Obecnie APQC dysponuje jedną z największych na świecie globalną bazą benchmarków i najlepszych praktyk, których celem jest wypracowanie metod zwiększania produktywności, doskonalenia procesów biznesowych oraz umożliwienia wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk najlepszym przedsiębiorstwom. Członkowie APQC to 60% przedsiębiorstw z listy Fortune 100 oraz ponad 9000 różnorodnych organizacji (instytutów naukowych, firm przemysłowych, podmiotów publicznych itp.) z całego świata.

2. Koncepcje zarządzania procesowego i kluczowe zagadnienia związane z ich wdrażaniem

Jako jedno z bardziej rewolucyjnych podejść do zarządzania procesami w organizacji można wskazać, jak wspomniano na wstępie, koncepcję reengineeringu. Jej twórcy – Michael M. Hammer i James A. Champy – podkreślają, że „(...) reengineering to zaczynanie wszystkiego od nowa, od samego początku (...)” [2]. W szczególności fundamentalną zmianą wydaje się utrata znaczenia konfiguracji schematów organizacyjnych oraz funkcjonalnego zakresu odpowiedzialności i uprawnień na poszczególnych stanowiskach pracy. Autorzy analizowanej koncepcji odrzucają w istotnym stopniu tradycyjne znaczenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która wg tzw. szkoły astońskiej (badania prowadzone przez zespół badaczy z Uniwersytetu Aston) cechuje się następującymi wymiarami: specjalizacja funkcjonalna, delegacja kompetencji, koordynacja, rozpiętość kierowania, konfiguracja strukturalna, formalizacja, standaryzacja [6].

Hammer i Champy, definiując proces jako „zbiór lub zestaw działań, które łącznie kreują wartość w oczach klienta” [2], podkreślali kwestię tworzenia wartości jako nadrzędnej idei zarządzania procesowego.

Kluczowe zmiany w organizacjach, wynikające z wdrożenia koncepcji reengineeringu w przedsiębiorstwach, obejmują [2]:

- zmianę jednostki pracy (organizacyjnej) z trwałego działu (komórki organizacyjnej) na okresowo pracujący zespół procesowy,
- zmianę charakteru stanowiska pracy z dążenia do perfekcji wykonania prostych czynności specjalistycznych na nastawienie na wielowymiarową pracę skoncentrowaną na rezultacie i tworzeniu wartości,
- poszerzenie się uprawnień pracowników w wyniku odejścia od kontrolowanych stanowisk na rzecz szerokich kompetencji,
- zwiększenie nacisku na lepsze przygotowanie zawodowe i edukację pracowników,
- przesunięcie optyki systemu motywacyjnego z tradycyjnych miar wydajności i wynagradzania w kierunku tworzenia wartości i osiągnięcia wyników działań,
- zmianę kryteriów awansu z wydajności pracowników w kierunku ich zdolności do osiągnięcia najwyższych efektów,
- zmianę kultury organizacyjnej przez odejście od koncentracji na wnętrzu firmy i zadowoleniu kierownictwa w stronę zadowolenia klienta i tworzenia wartości,
- zmianę profilu pożądanych kompetencji menedżerów z nadzorczych na doradcze, inspirujące,
- zmianę struktur organizacyjnych z hierarchicznych, funkcjonalnych na płaskie i skoncentrowane na procesach,

- zmianę modelu najwyższego kierownictwa organizacji z nadzorczej, kontrolnej na przewodzącą rolę lidera.

Przedstawione powyżej wybrane założenia reengineeringu w przypadku przedsiębiorstw o tradycyjnych, funkcjonalnych strukturach organizacyjnych oznaczają konieczność zmian, które w większości przypadków mogą się wiązać z całkowitym odrzuceniem dotychczas stosowanych praktyk organizacyjnych i zarządczych. Tego typu podejście, chociaż uzasadnione teoretycznie przez Hammera i Champy'ego, w przypadku większości przedsiębiorstw przemysłowych oznaczałoby powstanie luki sprawnościowej systemu zarządzania, która w warunkach funkcjonowania w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu rynkowym mogłaby skończyć się utratą rentowności. Nie zmienia to faktu, że wybrane narzędzia organizatorskie proponowane przez reengineering w obszarze modelowania procesów biznesowych są w dalszym ciągu chętnie stosowane w praktyce firm (po ukazaniu się w 1993r. pracy opisującej analizowaną teorię pozostawała ona przez ponad rok na liście bestsellerów New York Times). Pojawienie się w ostatnich latach w naukach o organizacji i zarządzaniu innych nowoczesnych koncepcji, w szczególności w ramach powszechnie rozumianego zrównoważonego rozwoju (sustainability), przyczyniło się do tego, że przypadki rewolucyjnej restrukturyzacji, skoncentrowanej na zdecydowanym odrzuceniu struktur funkcjonalnych oraz tradycyjnego podejścia do zarządzania, są w przedsiębiorstwach przemysłowych niezwykle rzadkie.

Dominujące w kolejnych latach (XXI w.) podejście do zarządzania procesami biznesowymi (tzw. Business Process Management, skr. BPM) prezentuje spojrzenie mniej rewolucyjne niż reengineering, rzadko eksponując tezę o zaczynaniu wszystkiego od nowa i odrzuceniu dotychczasowych doświadczeń organizacyjnych (rys. 1).



Rys. 1. Ewolucja podejścia procesowego do zarządzania organizacją

Fig. 1. The evolution of a process approach to management of the organization

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [8].

Koncepcja BPM koncentruje się natomiast na wszystkich elementach systemu zarządzania, które warto zmienić, aby stał się on możliwie najbardziej efektywnym układem

katalitycznym dla realizacji procesów biznesowych (związanych z zawiązaniem się stosunku wymiany) i wdrażania przyjętej strategii.

Coraz bardziej turbulentne otoczenie funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych, utrudniające zachowanie efektywności strategicznej (rozumianej jako utrzymanie rentowności przy zmieniających się warunkach zewnętrznych) [7], narzuca konieczność coraz szybszego reagowania na zmiany. Z drugiej strony można zaobserwować rozwój organizacji przemysłowych, polegający między innymi na powstawaniu złożonych, międzynarodowych (globalnych) struktur holdingowych oraz mnożeniu się systemów gwarantujących właściwą kontrolę zarządcą nad procesami biznesowymi. W rezultacie organizacje stają się coraz trudniejsze do zarządzania, a wymagania dotyczące sprawności procesów zarządczych rosną. W nurt powyższych obserwacji wpisuje się jedno z podstawowych założeń nowoczesnego, procesowego zarządzania organizacją – elastyczność. Zachowanie elastyczności organizacji, rozumianej jako zdolność do szybkiej reakcji na zmiany zewnętrznych uwarunkowań postrzeganych w kontekście szans i zagrożeń oraz wewnętrznych zmian konfiguracji własnych potencjałów decydujących o silnych i słabych stronach zasobów, jest jednym z głównych postulatów nowoczesnych koncepcji zarządzania procesowego. Nowoczesne zarządzanie procesowe (BPM) koncentruje się na systemowym dostosowaniu rozwiązań organizacyjnych do natury procesów biznesowych, które bieżą niezależnie od tego, czy są w pełni zidentyfikowane i optymalizowane, ponieważ odzwierciedlają przemiany fizyczne i ekonomiczne w organizacji [8].

Według P. Grajewskiego, oprócz zapewnienia elastyczności organizacji, uzasadnienie dla wdrożenia zarządzania procesami biznesowymi należy postrzegać poprzez pryzmat zniwelowania przejawów kryzysu współczesnego przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć [8]:

- trudności w pozyskiwaniu kontraktów na rynku będące wynikiem braku konkurencyjnej komunikacji z rynkiem i reakcji na potrzeby klienta,
- niski poziom innowacyjności w ramach rozwoju produktów i rynków,
- negatywny wizerunek organizacji wśród interesariuszy,
- nasilanie się konfliktów wewnętrznych między różnymi grupami interesariuszy wewnątrz firmy (menedżerowie, właściciele, pracownicy wykonawczy), brak podzielanej wspólnie kultury organizacyjnej adekwatnej do przyjętej strategii,
- problemy z podejmowaniem decyzji na skutek niejasnych podziałów uprawnień i odpowiedzialności,
- brak sprawnego systemu obserwacji i analizy otoczenia na potrzeby decyzji zarządczych.

Procesowe zarządzanie przedsiębiorstwem polega tym samym na ukształtowaniu relacji poszczególnych elementów systemu zarządzania, tak aby uzyskać jego elastyczność, gwarantującą dynamiczne reakcje przy równoczesnej optymalizacji procesów zidentyfikowanych w przedsiębiorstwie [8].

Dążenie do zmiany orientacji systemu zarządzania ze struktur wertykalnych na procesy jest działaniem ciągłym (wieloetapowym).

Ze strategicznego punktu widzenia orientacja procesowa może być rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do samoorganizowania w konsekwencji zmian obserwowanych w otoczeniu [8]. Inaczej rzecz ujmując, im bardziej zaawansowany jest poziom zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie, tym bardziej efektywnie będzie ono wykorzystywało pojawiające się szanse i dawało odpór zidentyfikowanym zagrożeniom. Ponadto sam przebieg procesu oraz jego koszty mają kluczowy wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji. Coraz częściej zarządzanie procesowe znajduje zastosowanie w procesach absorpcji i wdrażania innowacji [9]. Badania prowadzone przez J. Brzóske [10] wskazują na coraz większe znaczenie procesów biznesowych w budowaniu i aplikacji nowoczesnych modeli biznesu.

Stopień wdrożenia zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie określa dojrzałość procesowa, odzwierciedlająca zdolność organizacji do osiągnięcia korzyści w wyniku zastosowania zaawansowanych rozwiązań procesowych [8]. Przyjmuje się, że w przedsiębiorstwach dojrzałych procesowo, które z sukcesem wdrożyły system zarządzania procesami biznesowymi [11]:

- zdolność do innowacji produktowo-rynkowych jest cechą organizacji (jest jednym z celów strategicznych firmy), a nie indywidualnych pracowników,
- procesy są w pełni opisane, a wiedza o nich jest łatwo dostępna dla pracowników,
- projektowanie procesów jest działaniem planowanym,
- procesy są monitorowane i usprawniane także przy użyciu kontrolowanych eksperymentów i analiz efektywnościowych oraz analiz ryzyka,
- podział ról i odpowiedzialności jest zdefiniowany w ramach organizacji oraz procesów,
- jakość produktów oraz zadowolenie klientów podlegają monitorowaniu,
- istnieje obiektywna, ilościowa baza mierników realizacji celów procesów,
- wdrożone są narzędzia wspierające zarządzanie procesami (np. informatyczne).

Opisując koncepcje zarządzania procesowego oraz problematykę ich wdrożenia w przedsiębiorstwach, nie sposób pominąć kwestii kultury organizacji procesowej. Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie zarządzanym procesowo powinna mieć następujące cechy [8]: zachęcać do zdobywania wiedzy i uczenia się, wspierać rozwój osobisty pracowników, ułatwiać przepływ informacji, otwartą dyskusję i wymianę poglądów, promować profesjonalizm i samodzielność pracowników, zapewniać dobre relacje interpersonalne (przyjazne środowisko pracy), promować orientację na klienta, zachęcać do zmian (w tym zmian o charakterze radykalnym), prezentować orientację na przyszłość i elastyczność w rozwiązywaniu problemów.

Kluczowe dla zidentyfikowania problemów związanych z wdrażaniem zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach przemysłowych jest scharakteryzowanie stosowanych

modeli, do których dążą organizacje, za pomocą implementacji wymienionych powyżej koncepcji. Klasyfikacja taka została opracowana przez American Productivity and Quality Centre na podstawie doświadczeń światowych przedsiębiorstw zarządzanych procesowo i firm doradczych oraz informatycznych, specjalizujących się we wdrażaniu koncepcji BPM. Wyróżnia się cztery podstawowe typy organizacji procesowych [12]:

1. **Organizacje opierające się na zarządzaniu funkcjonalnym (functional-based organizations)** – organizacje zorientowane wertykalnie (pionowo), o hierarchicznych strukturach ujętych w postaci „silosów funkcji” (odnoszących się zwykle do zasobów np. personalnych, finansowych, technicznych itp.). Przedsiębiorstwa tego typu są zorientowane na procesy jedynie przez pryzmat funkcji, produktów i regionów geograficznych. Główne cechy tego typu przedsiębiorstw to: niezdefiniowane procesy i rozproszona wiedza z nimi związana; struktury organizacyjne hierarchiczne, wertykalne, suboptymalne; istotna liczba realizowanych procesów niebudujących wartości; opór wobec zmian - zachowawcza, zbiurokratyzowana organizacja.
2. **Organizacje myślące procesowo (process-thinking organizations)** – organizacje te opracowują własne koncepcje grup funkcji jako procesów i postrzegają je jako współzależne w celu wytworzenia produktu, osiągnięcia zysków. Myślenie procesowe prowadzi do opracowania definicji i udokumentowania procesów, ale nie obejmuje działań związanych z pełną integracją ww. definicji i dokumentacji oraz przebiegu procesów w perspektywie kultury organizacyjnej i posiadanej strategii biznesowej. Klasyfikacja procesów i infrastruktura zarządzania procesowego są ograniczone. Główne cechy tego typu organizacji to: definiowanie funkcji jako procesów (funkcjonowanie koncepcji procesów); świadomość współzależności elementów (zasobów) organizacji; opracowanie dokumentacji procesowej; brak procesowej integracji ludzi i systemów w organizacji.
3. **Organizacje skoncentrowane na procesach (process-focused organizations)** – organizacje integrują, projektują i zarządzają procesami zorientowanymi na zaspokojenie potrzeb klienta. Procesy są jednak zorganizowane w odniesieniu do struktur i celów funkcjonalnych. W organizacji funkcjonuje kompleksowa klasyfikacja procesów i infrastruktura systemu zarządzania procesami (przeprowadzono pełny podział uprawnień i obowiązków w odniesieniu do zarządzania procesami). Organizacje skoncentrowane na procesach integrują podejście procesowe z wertykalnymi (funkcjonalnymi) strukturami organizacyjnymi (koncentrując uwagę kierownictwa w coraz większym stopniu na układzie horyzontalnym–procesowym), celami biznesowymi i aktualnie posiadanymi zasobami ludzkimi (bez zmiany ich alokacji wg układu procesowego). Główne cechy organizacji skoncentrowanych na procesach to: projektowanie procesów i zarządzanie nimi od początku do końca; procesy są kierowane na podstawie funkcjonalnego podziału obowiązków; przeważa koncentracja na

strukturach horyzontalnych (procesowych); często stosowany macierzowy system zarządzania łączący (integrujący) spojrzenie funkcjonalne i procesowe.

4. **Organizacje opierające się na procesach (process-based organizations)** – organizacje te kompletnie zrestrukturyzowały swoje zasoby pod dyktando procesów (brak organizacji funkcjonalnej, wszystkie zasoby są podporządkowane procesom) i koncentrują zarządzanie wokół nich. Główne kwestie koordynowane w organizacjach opartych na procesach to przebieg pracy (tzw. workflow) pod kątem maksymalizacji tworzenia wartości dla klienta. Główne cechy organizacji to: system zarządzania jest skupiony wyłącznie wokół procesów; struktury funkcjonalne są rozproszone i zreorganizowane wg procesów; kierownictwo wyższego szczebla stanowi rdzeń systemu zarządzania procesami (tzw. core process management team) i odpowiada za integrację organizacji przez pryzmat procesów.

Scharakteryzowane powyżej modele pozwalają organizacjom zdefiniować swoje miejsce na drabinie ewolucji zarządzania procesowego. Tempo transformacji sposobu zorganizowania przedsiębiorstwa będzie w praktyce zależne od jego podatności na zmiany systemów, struktur i kultury organizacyjnej.

3. Aplikacje zarządzania procesowego – studium przypadku

Praktyka największych polskich firm przemysłowych z branży chemicznej wskazuje, że poszukiwanie rozwiązań zarządzania procesowego jest naturalną odpowiedzią na rosnącą turbulencję otoczenia oraz wzrost organizacji. W analizowanej branży w ostatnich latach można obserwować nasilenie procesów konsolidacyjnych, fuzji i przejęć, a także realizację istotnych planów inwestycyjnych (dobre przykłady stanowią spółki, takie jak inwestujący intensywnie poza granicami kraju PKN ORLEN S.A. czy konsolidująca polskie przedsiębiorstwa z sektora Wielkiej Syntezy Chemicznej Grupa Azoty S.A.). Wdrożenie systemowych rozwiązań zarządzania procesowego, obejmujących cały system zarządzania, a nie tylko wybrane procesy, ma w rezultacie przyczynić się do większej skuteczności i efektywności realizacji przyjętych strategii.

Jako studium przypadku przedstawiono jedną z grup kapitałowych z branży chemicznej, w której proces wdrożenia systemu zarządzania opartego na koncepcji procesowej jest dosyć zaawansowany.

W skład przedstawionego holdingu wchodzi spółka holdingowa, dominująca (z wyodrębnionym organizacyjnie na potrzeby zarządzania grupą kapitałową, centrum korporacyjnym, ale prowadząca równolegle działalność biznesową), trzy zależne główne spółki biznesowe oraz wiele mniejszych spółek o charakterze usługowym (centra wsparcia grupy kapitałowej).

Pierwsze decyzje o przyjęciu modelu zarządzania opartego na procesach w spółkach o tradycyjnych strukturach dywizjonalnych były dość długo dyskutowane przez zarządy. Często w trakcie ww. dyskusji pojawiał się negatywny argument o wyborze „najtrudniejszego” systemu zarządzania. Pomimo faktu, że zarządzanie procesami stanowi po części naśladowanie natury (procesy biznesowe odzwierciedlają naturalny przepływ zasobów, informacji w przedsiębiorstwie, towarzyszą procesom fizycznym i ekonomicznym), burzenie aktualnie funkcjonujących rozwiązań w ramach systemu zarządzania, takich jak struktury organizacyjne, podział pracy na stanowiskach, podział uprawnień i obowiązków, może mieć niekorzystne skutki dla efektywności strategicznej przedsiębiorstwa.

Finalnie przyjęto następujące założenia dla wdrożenia systemu zarządzania grupy kapitałowej:

1. Spółki zachowują swoją tożsamość oraz integralność prawną i biznesową, zarządy ponoszą pełną odpowiedzialność biznesową za funkcjonowanie spółek.
2. Przyjęto zasadę łączenia funkcji (unię personalną) członków zarządu spółki dominującej (holdingowej) i prezesów kluczowych trzech spółek biznesowych pod kątem ułatwienia z jednej strony, bezpośredniej transmisji decyzji na poziomie grupy (korporacji) do spółek zależnych (realizacja celów grupy), a z drugiej - ułatwienia artykułowania interesów spółek zależnych i integracji kulturowej grupy kapitałowej.
3. Model zarządzania przewiduje funkcjonowanie spółki holdingowej łączącej zarządzanie korporacyjne z aktywnością gospodarczą, przy założeniu wyraźnego rozdzielania funkcji korporacyjnych od zarządzania operacyjnego Spółką.
4. W modelu zarządzania wyodrębniono 21 głównych procesów gospodarczych grupy kapitałowej, których wybór został zweryfikowany pod kątem standardów światowych.
5. Model zakłada wyodrębnienie następujących poziomów obszarów zarządczych, dla których sformułowano odrębne założenia dotyczące filozofii zarządzania: centrum korporacyjne, spółki biznesowe, spółki wsparcia.

Po przyjęciu mapy procesów, która pozwoliła na identyfikację dwudziestu jeden głównych procesów biznesowych, wskazanie ich celów, właścicieli i kluczowych decyzji zarządu spółki holdingowej związanych z ich realizacją, rozpoczęto prace nad wyborem modelu organizacji procesowej (z uwzględnieniem przytoczonego powyżej modelu APQC), który zostanie wdrożony.

Docelowo w spółce dominującej wybrano odrębne modele dla centrum korporacyjnego oraz części biznesowej i wsparcia (rys. 2).

Na poziomie zarządzania całą grupą kapitałową (centrum korporacyjne) przyjęto bardziej zaawansowany poziom wdrożenia podejścia procesowego (organizacja skoncentrowana na procesach). Departamenty i biura korporacyjne, koncentrujące swoje działania na funkcjach zarządczych i administracyjnych, wykazały się znacznie większą podatnością na wdrożenie organizacji procesowej w miejsce dotychczasowej funkcjonalnej, począwszy od struktur organizacyjnych, a skończywszy na podstawowych regulacjach organizacyjnych, takich jak

regulaminy, księgi służb, zakresy obowiązków. Integrując podejście procesowe z funkcjonalnym, wprowadzono więc organizację przeznaczoną dla zarządzania procesowego, np. stanowiska menedżerów ds. zarządzania procesami i projektami w ramach procesów.



Rys. 2. Poziomy organizacyjne i przypisane im modele organizacji procesowej (studium przypadku)

Fig. 2. Organizational levels and assigned them models of process organization (case study)

Źródło: Opracowanie własne.

Odwrotnie sytuacja wyglądała w przypadku jednostek operacyjnych (centrów zysków i kosztów) skupionych na funkcjach biznesowych (handlowych i produkcyjnych) i wsparcia (logistyka, zarządzanie majątkiem, laboratoria jakości itp.). Na ww. poziomie zarządzania w spółce wybrano model organizacji myślącej procesowo. Wdrożono w ten sposób regulacje wynikające z rozwiązań procesowych, takie jak cele, procedury czy funkcje, które przypisano określonym wykonawcom, nie zmieniając funkcjonalnej konfiguracji i specjalizacji struktur organizacyjnych. Podobne podejście jak do obszaru biznesowego i wsparcia w spółce dominującej zastosowano do pozostałych głównych spółek zależnych grupy kapitałowej.

Istotny problem przy wdrażaniu koncepcji zarządzania procesowego w analizowanej grupie kapitałowej stanowi adaptacja kultury organizacyjnej do wyzwań stawianych przez modelowe atrybuty organizacji procesowej. Stwierdzono, że najłatwiej przeprowadzić zmiany kulturowe (o ile są w ogóle możliwe) na poziomie widocznych i świadomych artefaktów kulturowych, wyodrębnionych w modelu Edgara H. Sheina [13] i definiowanych za pośrednictwem systemu zarządzania, takich jak: schemat organizacyjny, regulaminy i przyjęte procedury postępowania, standardy i wytyczne publikowane jako dokumentacja organizacyjna przedsiębiorstwa, ale także zdefiniowane wzorce zachowań opisane w kodeksach etycznych i kodeksach kultury organizacyjnej. Wykorzystano w ten sposób wzajemne związki między (rys. 3) otoczeniem oraz jego wpływem na strategię i model kultury organizacyjnej (według teorii ciągu strategicznego H.I. Ansoffa cechy kultury organizacyjnej, pożądane z punktu widzenia zapewnienia efektywności strategicznej organizacji, zależą od turbulencji otoczenia, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność [7]), a także zależności między kulturą organizacyjną (opisującą założenia systemu zarządzania) i artefaktami zdefiniowanymi za pośrednictwem systemu zarządzania, stanowiącego układ katalityczny dla realizacji strategii.



Rys. 3. Związki między otoczeniem, strategią, kulturą organizacyjną oraz systemem zarządzania
 Fig. 3. Relationships between environment, strategy, organizational culture and a management system
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie [14].

4. Uwagi końcowe

Stosunkowo skomplikowana natura transformacji systemu zarządzania z zakorzenionej w większości przedsiębiorstw chemicznych koncepcji zarządzania funkcjonalnego na procesową nie zmienia faktu wynikającego z ich doświadczeń, że warto prowadzić tego typu działania restrukturyzacyjne. W szczególności potwierdzają to systematyczne analizy efektywności poszczególnych procesów w przedsiębiorstwach opisanych w rozdziale trzecim. Ponadto wyniki analiz porównawczych, prowadzonych przy współudziale APQC w latach 2012-2014 w polskich firmach chemicznych (niepublikowane badania Instytutu Organizacji „INORG” Sp. z o.o.), potwierdziły w okresie roku od wdrożenia systemu zarządzania opartego na koncepcji procesowej poprawę wszystkich z przeszło 150 wskaźników efektywnościowych (liczonych jako stosunek kosztów realizacji procesu do przychodów organizacji), dotyczących procesów, takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie IT i zarządzanie rozwojem produktu.

Bibliografia

1. Nowosielski S. (red.): Podejście procesowe w organizacjach. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009, s. 75.
2. Hammer M.M., Champy J.A.: Reengineering w przedsiębiorstwie. Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 7, 16, 17, 79-96.

3. American Productivity and Quality Centre: Process versus functional thinking, www.apqc.org Knowledge Base, 2015.
4. Winiowski L.: Innowacje w chemii nie dotyczą tylko techniki i technologii. Rynek Inwestycji, Magazyn Biznesowo-Gospodarczy, nr 6, 2014, s. 31.
5. Suszyński C.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami. PWE, Warszawa 1999 s. 250-310.
6. Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Macdonald K.M., Turner C. and Lupton T.: A conceptual scheme for organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, No. 8, 1963, p. 289-315.
7. Ansoff H. Igor: Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1985, s. 85, 90, 94, 108, 158.
8. Grajewski P.: Procesowe zarządzanie organizacją. PWE, Warszawa 2012 s. 11-15, 18, 21, 23, 73-90, 112-113.
9. Brzóska J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014, s. 49-59.
10. Brzóska J.: Innovations as a factor of business models dynamics in metallurgical companies. 22nd International Conference on Metallurgy and Materials, Ostrava 2013, p. 1845-1849.
11. Bitkowska A., Żyłko W. (red.): Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2009, s. 155-156.
12. APQC's Knowledge Base, www.apqc.org, 2015.
13. Schein E.H.: Organizational culture and leadership. Fourth edition. John Wiley & Sons, Inc., 2010, s. 23-35.
14. Czerska M.: Zmiana kulturowa w organizacji. Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2003, s. 36-40.

Abstract

The aim of the article is to present issues of implementation of management system based on the process management philosophy on a practical case study of a chemical company. For this purpose, there was made a general review of main concepts of process management in the organization and management sciences and described the evolution of process theories from Business Process Reengineering (BPR) to Business Process Management (BPM). There are four models of process organizations (based on the experiences of international companies) discussed in the article, indicating which of them have been applied in the described case of a polish chemical holding. An additional issue described in the paper was also process-managed company approach to organizational culture transformation.