

ORGANIZACJA FUNKCJONALNA VS. ORGANIZACJA PROCESOWA – WYNIKI BADAŃ

1. Wprowadzenie

W pracy skoncentrowano się na różnicach w funkcjonowaniu organizacji, opierających swoją strukturę zarządzania na funkcji bądź procesie. Badania empiryczne przeprowadzono na reprezentatywnej grupie pracowników przedsiębiorstw z województw zachodniopomorskiego i lubuskiego. Na wstępie respondenci zakwalifikowali swoją organizację do grona przedsiębiorstw procesowych bądź funkcjonalnych. Dalsze analizy prowadzono poza ujęciem ogólnym także w wyodrębnionych grupach organizacji procesowych lub funkcjonalnych, poszukując różnic we wzorcach postępowania w wybranych obszarach:

- otwartość organizacji na propozycje usprawnień rzeczywistości organizacyjnej,
- stopień orientacji organizacji na klienta,
- wachlarz wykorzystywanej w organizacjach dokumentacji procesu,
- zgodność systemów zarządzania organizacją ze standardami wybranych norm ISO (ze szczególnym uwzględnieniem normy ISO 9001) wraz z analizą planów certyfikowania i wdrażania kolejnych standardów zgodności,
- poziom wykorzystania w organizacjach zintegrowanych rozwiązań informatycznych wspierających zarządzanie procesami wraz z analizą planów w tym zakresie.

Celem pracy była analiza w badanych organizacjach wybranych aspektów, związanych z problematyką zarządzania procesami. W pracy postawiono hipotezę, iż w przyjętych

obszarach można zidentyfikować istotne różnice w sposobach postępowania organizacji funkcjonalnych i procesowych.

Prowadzone analizy empiryczne poprzedzone zostały rozważaniami teoretycznymi, gdzie przedstawiono materiał teoretyczny z analizowanej dziedziny zawarty w literaturze przedmiotu. Praca ma zatem charakter teoretyczno-empiryczny.

2. Wybrane aspekty funkcjonowania organizacji procesowych i funkcjonalnych

Przyjęty powyżej zakres tematyczny prowadzonych rozważań wyznaczył strukturę części teoretycznej pracy.

Zgodnie z koncepcją zarządzania procesami, firma nie jest zbiorem odrębnych działów funkcjonujących o wyraźnie zakreślonych granicach. To cecha charakterystyczna organizacji funkcjonalnych. Stanowi ona zbiór funkcjonujących w poziomie, przecinających tradycyjne bariery działów firmy, elastycznych ośrodków pracy i przepływów informacji, połączonych wzajemnymi relacjami. Elementem końcowym tego łańcucha połączeń jest klient [7, s. 88].

Cechy różnicujące dwa typy organizacji: funkcjonalnych i procesowych zaprezentowano w tabeli 1.

Koncepcję zarządzania procesami biznesowymi wyróżnia od jej poprzednika – reengineeringu stosunek do zakresu i sposobu wdrażania zmian w rzeczywistości organizacyjnej. Reengineering zakładał zmiany rewolucyjne, w konsekwencji

Cechy strukturalne	Organizacja funkcjonalna	Organizacja procesowa
Specjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> • wyodrębnione funkcje jako podstawa grupowania komórek, • doskonalenie umiejętności w ramach ujednolicenia operacji o ograniczonym zasięgu wpływu. 	<ul style="list-style-type: none"> • procesy gospodarcze jako podstawa tworzenia zespołów interdyscyplinarnych, • doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności realizacyjnych.
Hierarchia	<ul style="list-style-type: none"> • władza formalna, wieloszczeblowa, • dominacja stosunków władzy nad współczuciem, • rzeczywista odpowiedzialność trudna do określenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • dominacja relacji horyzontalnych nad hierarchicznymi, • właściciel procesu zastępuje koordynacyjną funkcję dotychczasowego kierownika, • odpowiedzialność za faktyczne rezultaty pracy, stopień zaspokojenia potrzeb (satysfakcja klienta).
Centralizacja	<ul style="list-style-type: none"> • uprawnienia decyzyjne związane z formalną pozycją hierarchiczną, • obraz całości uzyskuje się na szczycie „piramidy władzy”. 	<ul style="list-style-type: none"> • delegowanie uprawnień na zarządzających procesami, • samodzielność wykonawców w tworzeniu architektury procesów.
Formalizacja	<ul style="list-style-type: none"> • aktywność pracowników skierowana na działania zgodnie z ogólnie ustalonymi procedurami, • względnie długa petryfikacja zasad działania związana z dużym kosztem zmiany. 	<ul style="list-style-type: none"> • aktywność pracowników skierowana na poszukiwanie skutecznych procedur realizacyjnych, • sposób działania dostosowuje się do sytuacji, czyli możliwych do spełnienia oczekiwań klienta.

Tab. 1. Organizacja funkcjonalna a organizacja procesowa [4, s. 163]

owocujące drastyczną poprawą odzwierciedlających je parametrów (szerzej [5, 6]). W koncepcję zarządzania procesami biznesu wpisana jest filozofia ciągłego doskonalenia rzeczywistości organizacyjnej metodą drobnych kroków. Punkt zakończenia procesu doskonalenia wybranego aspektu rzeczywistości jest jednocześnie punktem wyjścia do podjęcia kolejnych działań naprawczych [14, s. 302]. W taką filozofię działania wpisana jest potencjalna akceptacja popełnianych błędów, a działania kadry kierowniczej nakierowane są na wyzwalamie energii pracowników na rzecz ciągłego udoskonalania rzeczywistości organizacyjnej (np. zgłaszanie propozycji usprawnień systemu). Kwestie te zatem znalazły odzwierciedlenie w empirycznej części pracy, bowiem badane organizacje funkcjonalne i procesowe może różnicować stosunek do propozycji usprawnień systemu zgłaszanych przez pracowników.

W części empirycznej badano również stopień orientacji organizacji na klienta. Perspektywa procesu ukierunkowanego na biznes to perspektywa klienta [11, s. 74]. W organizacji procesowej w centrum uwagi znajduje się klient zewnętrzny i wewnętrzny (pracownik). Klient zewnętrzny postrzega firmę poprzez pryzmat realizowanych procesów. Nie jest zainteresowany strukturą organizacji i zarządzania, wewnętrznymi problemami firmy. Ocenia organizację poprzez pryzmat efektów jej działań – dostarczanych produktów i usług oraz ceny, jaką za otrzymaną wartość ma zapłacić. W takie podejście wpisuje się zatem konieczność zdefiniowania potrzeb, wymagań i oczekiwań klientów w celu konfiguracji zasobów i procesów dla osiągnięcia rezultatów oczekiwanych przez klientów [1, s. 46]. Klient wewnętrzny jest z kolei dla wybranych procesów tworzących łańcuch wartości dostawcą, dla innych zaś – odbiorcą rezultatów. Musi zatem starać się, aby rezultat jego pracy przyczyniał się do tego, aby inni pracownicy mogli poprzez swoje działania realizować postawione cele, tego też może oczekiwać od innych pracowników [13, s. 11].

Kolejnym punktem zainteresowań badawczych w części empirycznej pracy jest kwestia wykorzystywanej przez badane organizacje dokumentacji procesu. Odwzorowywanie przebiegu procesu może odbywać się z wykorzystaniem instrumentarium opisowego, gdzie zazwyczaj w formie tabelarycznej na kartach procesu opisuje się według przyjętego zestawu kryteriów procesy bądź inne elementy architektury procesów (np. podprocesy). Nie można się spotkać z wzorcowym zestawem zmiennych dla opisu procesu, stąd też przykładowe rozwiązania, które można odnaleźć w literaturze (szerzej: [9, s. 17; 3, s. 36-44]), uwzględniają odmienny zestaw kryteriów. Odwzorowywanie przebiegu procesu może odbywać się także w formie graficznej. Takie działania noszą zbiorczą nazwę mapowania procesów. Mapa procesów stanowi uporządkowany obraz struktury procesów i ich wzajemnych relacji, uwzględniających kolejność realizacji poszczególnych procesów, a także poziom dekompozycji procesu [10, s. 79]. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z poziomem makromap (bądź map relacji). Na innych szczeblach dekompozycji procesu tworzone są mikromapy. Mapa procesów, w przeciwieństwie do struktury organizacyjnej, odzwierciedla dynamiczny obraz przedsiębiorstwa. Forma graficzna jest bardziej komunikatywna niż opis słowny w ramach procedury czy instrukcji [2, s. 84].

W kolejnym etapie badań koncentrowano się na kwestiach wzorcowych rozwiązań we wdrażaniu modelu zarządzania organizacją w oparciu o procesy. Najbardziej znanym modelem w tej sferze jest norma ISO 9001 – *system zarządzania jakością*. System taki stanowi zespół działań w zakresie programowania i koordynacji całokształtu procesów oraz związanych z nimi czynników technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych i prawnych, decydujących o jakości wyrobu najlepiej zaspokajającego wymagania klientów [15, s. 13]. Ogólne wymagania normy ISO 9001 formułują 8 podstawowych zasad zarządzania organizacją, z czego duży nacisk został położony na 2 kwestie: orientację na proces oraz orientację na klienta.

Analizowana norma stanowi podstawę budowania systemów zarządzania jakością, jednakże w wielu branżach dostrzeżono konieczność uzupełnienia ich o specyficzne wymagania branżowe. Wśród takich rozwiązań można wskazać normy [10, s. 113]:

- QS 9000, VDA 6.1 i ISO/TS 16949 – w przemyśle motoryzacyjnym,
- ISO/AS 9000 – w przemyśle lotniczym,
- ISO/TL 9000 – w telekomunikacji,
- AQAP – w przemyśle zbrojeniowym,
- EN 460001 – w służbie zdrowia.

Wdrażanie rozwiązań organizacyjnych zgodnych ze standardem danej normy ISO odnosi się także do innych sfer funkcjonowania organizacji. W badaniach uwzględniono dwie kolejne normy:

- ISO 14001 – *system zarządzania środowiskowego*,
- ISO 18001 – *system zarządzania bezpieczeństwem pracy*.

Implementacja zarządzania procesowego może być wspierana zintegrowanymi rozwiązaniami informatycznym. Systematyzując rodzaje rozwiązań w tym zakresie, można wyodrębnić [16, s. 4; 12, s. 350; 8, s. 36]:

- komputerowo zintegrowane systemy wytwarzania typu CIM (*Computer-Integrated Manufacturing*) – w tej grupie systemów można wymienić 3 typy rozwiązań aplikacyjnych:
 - systemy klasy MRP (*Material Requirements Planning*),
 - systemy klasy MRPII (*Manufacturing Resource Planning*),
 - systemy klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*),
- aplikacje koncentrujące się na wyspecjalizowanych funkcjonalnościach:
 - CRM (*Customer Relationship Management*) – system zarządzania relacjami z klientem,
 - SCM (*Supply Chain Management*) – system przeznaczony do zarządzania procesami zachodzącymi w łańcuchu dostaw,
- portal korporacyjny – system internetowy bądź intranetowy udostępniający w jednym miejscu dane i funkcjonalności z nie zintegrowanych zasobów informatycznych organizacji,
- programy typu *flow charter* – programy do modelowania procesów biznesowych.

Badania empiryczne zaprezentowane w dalszej części artykułu skoncentrowały się na nakreślonych powyżej obszarach.

3. Metodologia badań

Realizacja badań naukowych, po wyborze problemu badawczego, wiąże się z koniecznością wyboru ich zakresu z uwzględnieniem alternatyw: badania pełnego i częściowego. Opisywane badania przybrały formę badań częściowych. W kolejnym etapie dokonuje się określenia badanej populacji oraz ustalenia metody doboru próby badawczej z analizowanej zbiorowości. Badania prowadzono na populacji pracowników przedsiębiorstw z województw zachodniopomorskiego i lubuskiego (zakres przestrzenny badań). Zakres czasowy badań obejmuje kwiecień-czerwiec 2009 roku. Jednostki do próby dobierano w sposób losowy. Forma badań częściowych jest wiarygodna przy wystarczająco licznej próbie badawczej, stąd istnieje konieczność ustalenia minimalnej wielkości próby. Ustalono, że wiarygodność tę zapewni 598 jednostek. Badania prowadzono za pośrednictwem formularzy ankietowych dystrybuowanych wśród jednostek zakwalifikowanych do próby. Łącznie uzyskano zwrot w postaci 603 ankiet. Kwestionariusz ankietowy zawierał 2 pytania w metryczce i 16 pytań merytorycznych. Pozyskany materiał opracowano za pomocą metody komputerowej. Dla każdego z wariantów odpowiedzi określono liczbę wskazań w deklaracjach respondentów oraz udział w strukturze uwzględniającej ogół odpowiedzi na dane pytanie. Analizy w podobnym zakresie prowadzono w grupach respondentów utworzonych z uwzględnieniem przyjętych kryteriów podziału populacji:

- wielkość przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie, duże),
- makrosektor (przemysł, finanse, usługi),
- typ organizacji (funkcjonalna, procesowa – według deklaracji respondentów w pytaniu 1).

Dla określenia istotności statystycznej różnic w deklaracjach w wyodrębnionych grupach respondentów zastosowano test chi-kwadrat. Określono dla każdego z analizowanych przypadków wartość testu chi-kwadrat oraz wartość krytyczną odczytaną z adekwatnych tablic statystycznych. Różnice istotne statystycznie odznaczono (*).

4. Wyniki badań

Na wstępie badań określono odsetek organizacji stosujących podejście procesowe w zarządzaniu. Deklaracje respondentów w tym zakresie przedstawiono w tabeli 2,

z uwzględnieniem ujęcia ogólnego i po wyodrębnieniu grup utworzonych na podstawie przyjętych kryteriów podziału populacji.

Na szczeblu całej zbiorowości zidentyfikowano zbliżony odsetek podmiotów opartych o funkcjonalną strukturę zarządzania oraz stosujących podejście procesowe (adekwatnie 43% i 42,8% przypadków). Uwzględniając kryterium wielkości przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na istotne zróżnicowanie deklaracji respondentów reprezentujących poszczególne grupy organizacji. Obserwuje się tendencję wzrostu odsetka przedsiębiorstw procesowych w kolejnych grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość. Podejście procesowe wdrożyło jedynie 14,1% mikroprzedsiębiorstw. Na przeciwnym końcu można wskazać przedsiębiorstwa duże, gdzie adekwatnych podmiotów jest już 69,8%. Różnice w deklaracjach w grupach przedsiębiorstw w zależności od makrosektora można określić mianem istotnych statystycznie. Największy odsetek organizacji procesowych zidentyfikowano w przemyśle, najniższy zaś – w usługach (63,4% i 34,7% wyborów analizowanych opcji).

W badaniach rozpatrywano także powody braku zainteresowania zarządzaniem procesami w organizacji. Pytanie zostało skierowane jedynie do respondentów, którzy wskazywali, iż reprezentowana przez nich organizacja należy do grona funkcjonalnych (wybór wariantu „nie” w poprzednio opisywanym pytaniu). Respondentom przedłożono cztery poniższe powody:

- nie jest ono przydatne w działalności firmy (kolumna wynikowa 1 w tabeli 3),
- w firmie nie ma warunków do jego wprowadzenia (kolumna 2),
- nie jest ono znane kierownictwu firmy (kolumna 3),
- jego wprowadzenie jest „w planach” (kolumna 4).

Strukturę wskazań respondentów zaprezentowano w tabeli 3. W ujęciu ogólnym najczęściej wymienianą przyczyną (w 40,4% przypadków) niewdrożenia dotychczas koncepcji zarządzania procesami był fakt braku jej przydatności w działalności firmy. Przy czym wyraźnie rzadziej (w stosunku do pozostałych grup) opcję tę wybierali przedstawiciele przedsiębiorstw dużych (9,7% przypadków). W tej grupie podmiotów wdrożenie koncepcji zarządzania procesami to kwestia czasu. W 48,4% przypadków wprowadzenie analizowanej koncepcji jest w planach. Relatywnie wysoki

	nie	tak	nie wiem
ogółem	43,0	42,8	14,3
wielkość przedsiębiorstwa (*) ($\chi^2=117,9 > \text{wkr}=7,8$)			
mikro	71,9	14,1	14,1
małe	55,7	28,6	15,7
średnie	32,3	51,9	15,8
duże	19,5	69,8	10,7
makrosektor (*) ($\chi^2=36,3 > \text{wkr}=6$)			
przemysł	29,6	63,4	7,0
finanse	36,8	44,8	18,4
usługi	49,4	34,7	15,9

Tab. 2. Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy Twoja firma stosuje podejście procesowe w zarządzaniu?*

	1	2	3	4
ogółem	40,4	19,1	22,6	17,8
wielkość przedsiębiorstwa (*) ($x_2=35,1 > wkr=16,9$)				
mikro	50,7	20,0	21,3	8,0
małe	35,1	20,3	24,3	20,3
średnie	54,5	13,6	22,7	9,1
duże	9,7	19,4	22,6	48,4
makrosektor (*) ($x_2=23,4 > wkr=12,6$)				
przemysł	13,5	27,0	40,5	18,9
finanse	23,3	20,0	30,0	26,7
usługi	49,0	17,9	15,9	17,2

Tab. 3. Powody braku implementacji koncepcji zarządzania procesami

odsetek (20,3%) wskazań ostatnio wymienianej opcji (i niski odsetek wskazań związanej z brakiem przydatności jako przyczyną niewdrażania analizowanej koncepcji) zidentyfikowano również w grupie małych przedsiębiorstw. W grupie przedsiębiorstw przemysłowych również odnotowano najniższy odsetek wskazań dla opcji braku przydatności analizowanej koncepcji w działalności firmy (13,5%). Jednak ów fakt nie przekładał się na wyraźny wzrost odsetka wskazań dla opcji „wprowadzenie koncepcji jest w planach”. Tu odnotowano najwyższy odsetek wskazań w przekroju grup przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na makrosektor dla opcji 3 i 2 (40,5% respondentów twierdziło, iż przyczyną jest brak wystarczającej wiedzy na temat tej koncepcji wśród decydentów, 27% zaś, że w firmie nie ma warunków do wprowadzenia zarządzania procesowego). Najczęściej wdrożenie analizowanej koncepcji zarządzania planuje się w grupie przedsiębiorstw finansowych – 26,7%.

W ujęciu ogólnym (poza opcją najczęściej wybieraną) respondenci w 22,6% przypadków wskazywali, że zarządzanie procesowe nie jest znane kierownictwu firmy (najniższy odsetek wskazań tej opcji zanotowano w grupie przedsiębiorstw średnich). 19,1% ankietowanych twierdziło, iż

w firmie nie ma warunków do wdrożenia tej koncepcji. Najniższy odsetek wskazań zanotowano dla opcji ostatniej (wprowadzenie systemu jest „w planach”).

Kolejne pytania z ankiety nadal były kierowane do przedstawicieli ogółu badanych organizacji, jednakże analizowano je także, w poszukiwaniu istotnych statystycznie różnic w deklaracjach, w grupach wcześniej zidentyfikowanych (tab. 2) organizacji procesowych bądź funkcjonalnych.

W tabeli 4 zaprezentowano strukturę deklaracji respondentów w odpowiedzi na 3 wybrane pytania z kwestionariusza ankietowego:

1. *Czy w Twojej firmie pracownicy wykonujący bezpośrednio działanie mają możliwość zgłaszania usprawnień?*
2. *Czy zgłaszałeś w ciągu ostatniego roku swojemu przełożonemu propozycję usprawnień procesów w przedsiębiorstwie?*
3. *Czy Twoim zdaniem Twoja firma jest zorientowana na klienta (bada i uwzględnia jego wymagania oraz oczekiwania)?*

W przypadku pierwszego z wymienionych pytań należy stwierdzić, iż 73,1% badanych organizacji jest otwarta na możliwość zgłaszania usprawnień w rzeczywistości

	nie	tak	nie wiem
Czy w Twojej firmie pracownicy wykonujący bezpośrednio działanie mają możliwość zgłaszania usprawnień? (*) ($x_2=27,5 > wkr=6$)			
ogółem	21,3	73,1	5,6
funkcjonalna	31,7	63,5	4,8
procesowa	12,5	82,4	5,1
Czy zgłaszałeś w ciągu ostatniego roku swojemu przełożonemu propozycję usprawnień procesów w przedsiębiorstwie? (*) ($x_2=7,7 > wkr=6$)			
ogółem	47,2	49,7	3,1
funkcjonalna	51,2	44,8	4,0
procesowa	41,5	56,5	2,0
Czy Twoim zdaniem Twoja firma jest zorientowana na klienta (bada i uwzględnia jego wymagania oraz oczekiwania)? (*) ($x_2=29,5 > wkr=6$)			
ogółem	13,7	81,2	5,1
funkcjonalna	23,4	72,6	4,0
procesowa	6,3	88,7	5,1

Tab. 4. Otwartość badanych organizacji na propozycje usprawnień rzeczywistości organizacyjnej oraz stopień orientacji na klienta

organizacyjnej. Po uwzględnieniu w analizach struktury deklaracji respondentów podziału na organizacje procesowe i funkcjonalne, ujawniają się we wspomnianych grupach silne istotne statystycznie różnice. 82,4% organizacji procesowych to przedsiębiorstwa otwarte na propozycje usprawnień procesów, pojawiające się ze strony pracowników. W gronie organizacji funkcjonalnych można zidentyfikować 63,5% adekwatnych przypadków. Również silne istotne statystycznie zróżnicowanie w grupach badanych organizacji ujawnia się w kolejnym analizowanym pytaniu. W 56,5% organizacji procesowych pracownicy zgłaszali w ciągu ostatniego roku propozycję usprawnień procesów biznesu. W organizacjach funkcjonalnych zidentyfikowano 44,8% porównywalnych przypadków.

W kolejnym analizowanym pytaniu weryfikowano, czy badana firma jest zorientowana na klienta. Silna orientacja na klienta jest podstawowym założeniem firm opartych na strukturze procesowej zarządzania. Stąd też można zidentyfikować 88,7% przypadków deklaracji wskazujących na taką orientację w przypadku analizy wskazań w grupie organizacji procesowych w porównaniu do 81,2% przypadków adekwatnych wskazań na szczeblu ogółu respondentów. Orientację na klienta deklarowało 72,6% przedsiębiorstw opierających swoją strukturę zarządzania na funkcji.

W kolejnym analizowanym pytaniu z formularza ankietowego skoncentrowano się na kwestii form dokumentacji procesów wykorzystywanych w badanych firmach. Wyodrębniono 5 takich form: procedury i instrukcje, karty procesu, mapy relacji, mapy procesu oraz diagramy przebiegu procesu. Strukturę deklaracji respondentów w tym zakresie zaprezentowano w tabeli 5.

Dominującą formą dokumentacji procesów w analizach danych na szczeblu ogółu badanych podmiotów były procedury i instrukcje. Ten wybór pojawił się w deklaracjach 62,6% respondentów. 14,1% badanych zaznaczyło w swoich wyborach karty procesu. W najmniejszym zaś zakresie w wyborach badanych pojawiły się rozwiązania graficzne w postaci makro- bądź mikromap. Przy czym najczęściej wybieraną formą map były diagramy przebiegu procesów (9,1% wskazań). Mapy relacji z kolei były najrzadziej wykorzystywanym instrumentem w badanych organizacjach (6,4% wskazań). Dane zaprezentowano także w rozbiciu na grupy organizacji funkcjonalnych i procesowych. Należało się spodziewać wyraźnie większego zróżnicowania wykorzystywanego instrumentarium opisu rzeczywistości procesowej w grupie organizacji opierających strukturę zarządzania na procesie. W obu grupach organizacji hierarchia wyborów w ramach stworzonych rankingów zbliżona była

do ujęcia ogólnego, jednakże dane potwierdziły intuicyjne oczekiwania. Różnice w deklaracjach respondentów w obu analizowanych grupach przedsiębiorstw były istotne statystycznie. Organizacje funkcjonalne z bogatego instrumentarium opisu rzeczywistości procesowej zazwyczaj wybierają instrumentarium tradycyjne w postaci procedur i instrukcji. Opcję tę wybrało 87,3% organizacji funkcjonalnych i jedynie 46,9% organizacji procesowych. Organizacje opierające strukturę zarządzania na procesie wykorzystują zatem zróżnicowane instrumentarium. W 20,2% przypadków respondenci wskazywali na karty procesu (vs. 7,4% wskazań adekwatnej opcji w organizacjach funkcjonalnych). Mapy procesu i diagramy przebiegu procesu (mikromapy) pojawiły się w deklaracjach w ponad 25% przypadków (gdy w organizacjach funkcjonalnych jedynie w 2%). Makromapy pojawiały się w deklaracjach 7,8% respondentów w analizowanej grupie przedsiębiorstw procesowych.

Jednym z najbardziej znanych modeli wdrażania systemu zarządzania w oparciu o procesy jest norma ISO 9001 – *system zarządzania jakością*. Stąd też należy się spodziewać, że organizacje, które deklarują swoją orientację na proces w większym zakresie wykorzystują ten wzorzec budowy struktury zarządzania w organizacji. Respondentom w wyborze przedłożono także dwie kolejne normy: ISO 14001 i 18001. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie: *W jakim zakresie w organizacjach wspomniane systemy funkcjonują obecnie?* Rozpatrywano także kwestie planów certyfikowania takich systemów w najbliższej perspektywie czasowej (tab. 6).

34,9% ogółu deklaracji wskazywało na wdrożony w organizacji system ISO 9001. W 23,7% przypadków wdrożenie takiego systemu planuje się w najbliższej perspektywie czasowej. 14,5% respondentów raportowało fakt wdrożenia systemu zgodnego z normą ISO 18001, zaś 9% – z normą ISO 14001. Wdrożenie obu wspomnianych systemów planuje się w ok. 9% przypadków. 26,4% przedsiębiorstw nie posiada systemów zarządzania zgodnych z wymienionymi normami, 26,2% organizacji nie planuje także wdrożenia takich systemów w przyszłości. Badania przeprowadzono również na grupach organizacji funkcjonalnych i procesowych. Odnotowano 52,5% przypadków funkcjonujących systemów zgodnych z normą ISO 9001 w organizacjach procesowych, 31,6% wskazań odnosiło się także do planów certyfikowania takich systemów. Organizacje procesowe częściej także deklarowały fakt zgodności ich systemów zarządzania z normą ISO 18001 i 14001 (odpowiednio 15,6% i 13,8% wskazań) oraz planowania certyfikowania obu systemów (odpowiednio 14,9% i 15,6% wskazań).

dokumentacja	ogółem	funkcjonalna	procesowa
procedury i instrukcje	62,6	87,3	46,9
karty procesu	14,1	7,4	20,2
mapy relacji	6,4	3,4	7,8
mapy procesu	7,9	0,5	12,2
diagramy przebiegu procesu	9,1	1,5	13,0
(*) ($\chi^2=95,7 > \text{wkr}=9,5$)			

Tab. 5. Formy dokumentacji procesów wykorzystywane w badanych podmiotach

system	ogółem	funkcjonalna	procesowa
systemy funkcjonują (*) ($x_2=181,3 > wkr=9,5$)			
ISO 9001	34,9	15,3	52,5
ISO 14001	9,0	3,8	13,8
ISO 18001	14,5	10,7	15,6
nie	26,4	52,7	8,6
nie wiem	15,2	17,6	9,5
planuje się certyfikowanie systemów (*) ($x_2=108,7 > wkr=9,5$)			
	ogółem	funkcjonalna	procesowa
ISO 9001	23,7	17,1	31,6
ISO 14001	8,9	2,9	15,6
ISO 18001	9,2	2,5	14,9
nie	26,2	45,8	12,5
nie wiem	32,1	31,7	25,3

Tab. 6. Zgodność systemów zarządzania organizacją w badanych podmiotach ze standardami wybranych norm ISO oraz plany certyfikowania i wdrażania kolejnych standardów zgodności

52,7% organizacji funkcjonalnych nie wskazywało na zgodność ich systemów z wymienionymi normami ISO. 45,8% organizacji nie planowało certyfikowania takich systemów. Adekwatne odsetki wskazań w grupie przedsiębiorstw procesowych ukształtowały się na poziomie 8,6% i 12,5%. Jednakże należy zauważyć, że niektóre organizacje funkcjonalne (15,3% przypadków) deklarowały fakt zgodności ich systemów zarządzania z normą ISO 9001, postulującą przecież orientację procesową. W 10,7% przypadków pozyskano w tej grupie przedsiębiorstw deklaracje funkcjonowania systemów zgodnych z normą ISO 18001, w 3,8% – zgodnych z normą ISO 14001. Odnotowano 17,1% przypadków wskazań istniejących w takich organizacjach planów certyfikowania systemów zarządzania jakością zgodnych z normą ISO 9001. Organizacje funkcjonalne planowały w wyraźnie mniejszym zakresie także certyfikowanie pozostałych systemów (adekwatne miary struktury 2,9% oraz 2,5%). Zatem i w tym wypadku można zidentyfikować istotne statystycznie różnice w deklaracjach respondentów z organizacji procesowych i funkcjonalnych.

Wdrażanie rozwiązań procesowych w systemie zarządzania może się wiązać z koniecznością zakupu odpowiedniego oprogramowania informatycznego (zintegrowane systemy zarządzania) bądź integracji dotychczasowych systemów baz danych. Stąd też w kolejnej części badań weryfikowano stopień wykorzystania wybranych rozwiązań informatycznych w ujęciu ogólnym i w grupach przedsiębiorstw. Respondentom do wyboru przedłożono systemy klasy MRP/ERP, SCM, CRM oraz rozwiązania portalu korporacyjnego. Prowadzono analizy odzwierciedlające stan bieżący, analizom poddawano także ewentualne plany wdrożenia owych systemów. Respondenci mogli dokonać także wyboru opcji „nie wiem” oraz opcji wskazującej na brak jakiegokolwiek z wymienionych systemów. Strukturę deklaracji respondentów w analizowanym zakresie zaprezentowano w tabeli 7.

W ujęciu ogólnym, w badanych organizacjach najczęściej występują systemy klasy MRP/ERP. Zidentyfikowano 11,7% wskazań adekwatnej opcji. W 10,5% przypadków

wskazywano na systemy klasy CRM, w 7,4% przypadków deklarowano wykorzystanie rozwiązań portalu korporacyjnego, najrzadziej wymieniono opcję rozwiązań typu SCM. Portal korporacyjny to rozwiązanie, które najczęściej jest wskazywane jako „planowane”. Zidentyfikowano 5,1% przypadków wskazań tej opcji. Tak niski odsetek dla najczęściej wymienianej opcji można wytłumaczyć faktem, iż 60,8% respondentów nie było w stanie określić, czy plany wdrażania analizowanych systemów istnieją, a 27,8% ankietowanych deklarowało, że planów takich nie ma. W 32,4% organizacji aktualnie nie funkcjonowało żadne z wymienionych rozwiązań informatycznych. Przy czym istotne różnice w deklaracjach ujawniają się w grupach organizacji funkcjonalnych i procesowych. W przypadku tych pierwszych odnotowano 53,7% przypadków braku wykorzystania analizowanych rozwiązań informatycznych. W 45,1% przypadków nie planowano jakichkolwiek zmian w tym zakresie. Odsetki wskazań adekwatnych opcji w grupie organizacji procesowych ukształtowały się na poziomie 16,2% i 12,3%. 20,3% organizacji procesowych deklarowało wykorzystywanie systemów klasy MRP/ERP, 17,9% – systemów CRM. Z kolei 10,3% organizacji wykorzystywało rozwiązania portalu korporacyjnego. Łączny odsetek opcji wskazujących na wykorzystanie analizowanych systemów w przedsiębiorstwach funkcjonalnych ukształtował się na poziomie ok. 13%.

Analizom poddano także stopień wykorzystania możliwości systemów informatycznych. Wyrażano go w procentach. Pytania kierowano do przedstawicieli organizacji wykorzystujących takie rozwiązania. Średnią wartość analizowanej miary (mediana) w ujęciu ogólnym oraz w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na wielkość i makrosektor zaprezentowano w tabeli 8.

Uwzględniając ujęcie ogólne, ankietowani określili średni poziom wykorzystania możliwości przywołanych programów na 70%. 17,8% podmiotów wykorzystywało te programy w mniej niż 50%, wykorzystanie w przedziale powyżej 75% deklarowało 44,1% respondentów. Stopień wykorzystania możliwości systemów w przedziale od 50% do 75% deklarowało 38,1% badanych. Dane dla miary średniej

system	ogółem	funkcjonalna	procesowa
firma posiada system (*) ($x_2=131,1 > wkr=11,1$)			
MRP/ERP	11,7	4,1	20,3
SCM	4,4	0,8	8,3
CRM	10,5	3,3	17,9
portal korporacyjny	7,4	4,9	10,3
nie	32,4	53,7	16,2
nie wiem	33,7	33,3	26,9
wprowadzenie systemu jest „w planach” (*) ($x_2=68,7 > wkr=11,1$)			
MRP/ERP	1,7	0	3,6
SCM	2,4	1,7	3,6
CRM	2,3	2,6	2,3
portal korporacyjny	5,1	2,6	8,6
nie	27,8	45,1	12,3
nie wiem	60,8	48,1	69,5

Tab. 7. Wykorzystanie w badanych organizacjach zintegrowanych rozwiązań informatycznych wspierających zarządzanie procesami wraz z analizą planów w tym zakresie

grupa	%
ogółem	70
wielkość przedsiębiorstwa	
mikro	25
małe	70
średnie	60
duże	75
makrosektor	
przemysł	70
finanse	70
usługi	65
przedziały procentowe	
0 - 25	2,5
25 - 50	15,3
50 - 75	38,1
75 - 100	44,1

Tab. 8. Stopień możliwości wykorzystania zintegrowanych rozwiązań informatycznych wspierających zarządzania procesami w badanych organizacjach (w %)

w grupach przedsiębiorstw nie odbiegają znacząco od wartości zidentyfikowanej dla ogółu przedsiębiorstw poza przypadkiem mikroprzedsiębiorstw, gdzie deklaruje się wykorzystanie tych systemów jedynie w 25%.

5. Podsumowanie

Uwzględniając zidentyfikowane zróżnicowanie w deklaracjach przedstawicieli organizacji funkcjonalnych i procesowych, reasumując prowadzone rozważania, należy stwierdzić, iż:

- organizacje procesowe są otwarte w wyraźnie większym zakresie na propozycje usprawnień rzeczywistości organizacyjnej ze strony pracowników (wpisane w filozofię ciągłego jej doskonalenia);

- w organizacjach procesowych ujawnia się wyraźnie silniejsza orientacja na klienta, organizacje te badają i uwzględniają jego oczekiwania i wymagania;
- organizacje procesowe wykorzystują zróżnicowany wachlarz instrumentarium dokumentacji procesów, organizacje funkcjonalne zaś są przyzwyczajone do tradycyjnych form dokumentacji – zazwyczaj ograniczają się do przygotowania i implementacji rozwiązań w postaci procedur i instrukcji;
- system zarządzania organizacją procesowych zazwyczaj budowany jest w zgodności z analizowanymi w pracy podstawowymi normami ISO, a głównie z normą ISO 9001; organizacje procesowe w wyraźnie szerszym zakresie planują certyfikowanie systemów, których dotychczas jeszcze nie wdrożyły;
- organizacje procesowe w wyraźnie większym zakresie sięgają po zintegrowane systemy informatycznie wspierające zarządzanie procesami w organizacji (są to zazwyczaj systemy klasy MRP/ERP oraz CRM), częściej także planują wprowadzenie takich systemów w przyszłości. Zatem postawiona w pracy hipoteza została zweryfikowana pozytywnie.

Literatura:

- Brajer-Marczak R.: *Identyfikacja podejścia procesowego w zarządzaniu w praktyce przedsiębiorstw*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 81/2006.
- Cieśliński W.: *Podejście procesowe w restrukturyzacji przedsiębiorstw*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 842/2000.
- Czuba A., Giemza M., Mańko D.: *Podejście procesowe w zarządzaniu jakością w Metalplast-Bielsko S.A.* „Problemy Jakości” 6/2004.
- Grajewski P.: *Organizacja procesowa*. PWE, Warszawa 2007.
- Hammer M.: *Reengineering Work: Don't Automatic, Obliterate*. „Harvard Business Review” 4/1990.

- [6] Hammer M., Champy J.: *Reengineering in Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business 1993.
- [7] Hammer M., Santon S.: *Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo*. „Harvard Business Review” 7/2003.
- [8] Horowski W., Konowicz Ł.: *Strategia podnoszenia wartości przedsiębiorstwa w zarządzaniu procesami - cz. II. „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”* 5/2002.
- [9] Kleniewski A.: *Podejście procesowe*. „Problemy Jakości” 6/2004.
- [10] Kunasz M.: *Zarządzanie procesami*. Economicus, Szczecin 2010.
- [11] Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M.: *Radikalne zmiany w firmie*. Infor, Warszawa 1998.
- [12] Milecki A.: *Od reengineeringu do zarządzania procesami biznesowymi*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 81/2006.
- [13] Piotrowicz A.: *Procesowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji” 6/2001.
- [14] Sarzyńska E.: *Podejście procesowe - sposób na rozwój i przetrwanie*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 923/2002.
- [15] Twaróg J.: *Tworzenie struktury procesowej*. „Problemy Jakości” 11/2002.
- [16] Wierzbński J.: *Zarządzanie procesami*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 11/2000.

Conducted empirical analyses were preceded with theoretical consideration where theoretical material considering analyzed field included in literature of subject were presented. Therefore the work is of theoretical and empirical nature.

Dr Marek KUNASZ

Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński
kunaszm@tlen.pl

FUNCTIONAL ORGANIZATION VS. PROCESS ORGANIZATION – RESULTS OF RESEARCH

Key words:

organization, process, business process management.

Abstract:

Differences in functioning of organizations basing their management structure on function, or process are the subject of this work. Empirical researches were conducted on the representative group of workers of enterprises from the West-Pomeranian and Lubuskie Voivodeship. At first respondents qualified their organization to the group of process or functional enterprises. Further analyses were conducted beyond general approach also in selected groups: process or functional organization looking for differences in patterns of behaviour in chosen areas: openness of organization for propositions of improvement of organizational reality, degree of orientation of organization towards client, range of used documentation of process in organizations, conformity of organization management systems with standards of chosen forms of ISO (with particular consideration of the standard ISO 9001) along with analysis of certification plans and implementation of further standards of conformity, degree of use in company integrated IT solutions which support management of processes along with analysis of plans within this scope.

The aim of research was to analyze in investigated organizations chosen aspects connected with issues concerning process management. A hypothesis that in adopted areas substantial differences in ways behaviour of process and functional organization can be identified.