Janusz Kraśniak

ZMIANY STRUKTURALNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE POD WPŁYWEM BPR

1. Wprowadzenie

Odpowiedzią na wymogi zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jest wyłanianie się różnorodnych koncepcji i metod zarządzania, które podlegają upowszechnieniu i stają się podstawą dalszego doskonalenia czy też integrowania z innymi znanymi już koncepcjami zarządzania. Jedną z takich koncepcji jest Business process reengineering.

Podstawą, na której opiera się proces zarządzania, jest struktura organizacyjna, niezależnie od zastosowanej koncepcji czy metody zarządzania. Nasuwa się zatem pytanie – jakie zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie powstają pod wpływem reengineeringu? Próby odpowiedzi na to pytanie oparte były głównie na analizie podstawowych pozycji literaturowych [patrz Martyniak, 2001; Hopej, 1998]. Jednak niewiele jest opracowań prezentujących wyniki badań w tym zakresie.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań nad identyfikacją zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie pod wpływem Business process reengineering.

2. Metodyczne aspekty wdrażania BPR

Problemem wymagającym rozstrzygnięć przy zastosowaniu BPR jest zakres i głębokość wdrażanych zmian. Początkowo zakładano, że wykorzystanie BPR polega na radykalnych, dramatycznych i fundamentalnych zmianach organizacji o szerokim zakresie i głębokości usprawnień, prowadzących do ukształtowania procesowej struktury organizacyjnej. Jednakże w odniesieniu do BPR zaobserwować można daleko idącą ewolucję poglądów. Początkowo twórcy tej koncepcji zarządzania [Hammer, Champy, 1996, s. 47] stwierdzali, że najważniejszym słowem w definicji reengineeringu jest słowo „radykalne", co podkreślało rewolucyjny charakter tej koncepcji i skłaniało do formułowania wniosków, że wdrożenie BPR wymusza radykalną zmianę struktury organizacyjnej i prowadzi do eliminacji dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych (podziału na piony funkcjonalne). Doświad-

czenia praktyczne skłoniły autorów do zmiany poglądów. Obecnie podkreślają, że słowem kluczowym w definicji reengineeringu jest słowo „proces", a jego wdrożenie odbywać się może w sposób ewolucyjny [Hammer, 1999, s. 10]. Oznacza to, że wdrożenie BPR nie musi prowadzić do wyeliminowania tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych (podziału na piony funkcjonalne), gdyż jak słusznie zauważa K. Perechuda: „Na obecnym etapie rozwoju praktyki i teorii organizacji i zarządzania jest niezmiernie trudno całkowicie wyeliminować podejście funkcjonalne. Traktować je należy jako dogodny punkt wyjścia do przekształcenia funkcji w procesy, czyli przejścia z pionowego na poziomy układ zarządzania organizacją" [Perechuda, 1999, s. 44]. Następstwem zastosowania BPR jest upowszechnienie się w organizacji procesowej struktury organizacyjnej.

M. Nippa i A. Picot sugerują, iż organizacje wdrażające procesowe struktury organizacyjne przechodzą zwykle przez kilka określonych stadiów [patrz: Nippa, Picot, 1995], dla których charakterystyczne są następujące modele struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa:

- struktura funkcjonalna,
- struktura funkcjonalna z wyodrębnionymi procesami,
- struktura procesowa z zachowanym układem funkcjonalnym,
- horyzontalna struktura procesowa.

Modele te mogą być traktowane jako kolejne stadia (etapy) rozwoju struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa – dochodzenia do ukształtowania procesowych struktur organizacyjnych. W praktyce gospodarczej horyzontalną strukturę procesową powołaną do realizacji wszystkich procesów należy traktować raczej jako model teoretyczny niewykorzystywany w praktyce gospodarczej.

Każde kolejne stadium rozwoju procesowej struktury organizacyjnej oferuje zwiększający się stopień skupienia działań członków organizacji na procesach i odchodzenie zarazem od działań zorientowanych na realizację funkcji. Prowadzi to do wykorzystywania w procesie departamentalizacji organizacji w szerszym zakresie kryterium funkcjonalnego bądź kryterium procesowego.

3. Wdrażanie BPR w badanym przedsiębiorstwie

Badane przedsiębiorstwo jest zakładem produkcyjnym wytwarzającym produkty przemysłowe na potrzeby rynku krajowego zagranicznego.

Podstawową przesłanką podjęcia decyzji o wykorzystaniu BPR w przedsiębiorstwie była decyzja kierownictwa o wdrożeniu nowoczesnej, procesowo zorientowanej struktury organizacyjnej. Projekt procesowej struktury organizacyjnej oparto na następujących założeniach:

- zorientowanie na realizację kluczowych procesów działalności podstawowej zakładu; procesy te mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej; orientacja pro-

cesowa pozwali na identyfikację procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo i osób odpowiedzialnych za całościową ich realizację;
- zorientowanie „na zaspokojenie w jak najlepszy sposób potrzeb klientów, zapewniając jak najlepszy wizerunek firmy";
- nastawienie na wyniki – „zaspokojenie potrzeb klientów musi być priorytetem, uzupełnionym kryterium opłacalności";
- centralizacja/decentralizacja – centralizacja funkcjonalna, związana z tworzeniem norm i kryteriów działania oraz decentralizacja działań operacyjnych;
- koordynacja – poprzez zwiększenie stopnia koordynacji poziomej i synchronizacji wysiłków pracowników możliwe będzie spłaszczenie struktury organizacyjnej, co doprowadzi do ograniczenia hierarchii i skrócenia dróg komunikacji.

Zdecydowano o wdrożeniu procesowej struktury organizacyjnej zgodnie z metodologią reengineeringu zakładając, że koncepcja ta w sposób ewolucyjny, wykorzystując diagnostyczne metody projektowania, doprowadzi do skupienia działań pracowników przedsiębiorstwa wokół realizowanych przez przedsiębiorstwo procesów.

Przyjęto, że wdrożenie procesowej struktury organizacyjnej zgodnie z metodologią reengineeringu wymagać będzie realizacji następujących etapów:

1) identyfikacja procesów – odbywa się poprzez określenie i kumulację czynności, które składają się na te procesy, a które wcześniej w następstwie pionowego podziału pracy przyporządkowane zostały różnym pionom funkcjonalnym; działaniem ułatwiającym identyfikację procesów jest ich precyzyjne zdefiniowanie; każde przedsiębiorstwo posiada typowe dla siebie procesy działalności podstawowej, np. realizacja zamówień klienta, dystrybucja itd.;
2) analizowanie i modelowanie procesów – punktem wyjścia analizy i modelowania procesów jest mapa procesów; odzwierciedlona w mapie procesów struktura procesów jest następstwem podziału procesów podstawowych na procesy cząstkowe (subprocesy, czynności), będące fragmentami procesów podstawowych;
3) wdrożenie procesowej struktury organizacyjnej; prowadzi do zmian strukturalnych uwzględniających funkcjonowanie interdyscyplinarnych zespołów procesowych i właścicieli procesów, a także trwałe powiązanie elementów struktury organizacyjnej zaangażowanych w realizację wyodrębnionych porcesów;
4) kontrola – stanowi podstawę oceny przydatności procesowej struktury organizacyjnej oraz uzyskanych efektów.

Realizację reengineeringu rozpoczęto od powołania zespołu BPR. W skład tego zespołu wchodzili lider BPR, komitet nadzorujący, zespoły projektowe i właściciele procesów.

Liderem BPR został dyrektor przedsiębiorstwa, a więc osoba, która była w stanie uzyskać poparcie wszystkich zatrudnionych, od których zależał sukces przedsięwzięcia.

Komitet nadzorujący był złożony z siedmiu pracowników. W jego skład weszło kierownictwo naczelne przedsiębiorstwa oraz konsultant pochodzący z zewnątrz

przedsiębiorstwa. Celem Komitetu nadzorującego było wytyczenie kierunków przekształceń przedsiębiorstwa oraz bieżąca kontrola nad przebiegiem wdrażania kolejnych etapów reengineeringu. Komitet był odpowiedzialny za ustalenie priorytetów oraz przyznawanie środków zespołom powołanym w trakcie realizacji kolejnych etapów reengineeringu. Jego zadaniem było także rozwiązywanie ewentualnych konfliktów między zespołami. Komitet nadzorujący opracował harmonogram reengineeringu. Harmonogram określał etapy reengineeringu oraz terminy ich realizacji.

Po powołaniu lidera BPR i komitetu nadzorującego utworzono zespół projektowy, w skład którego wchodziło pięć osób. Przyjęto założenie, że mają to być „kluczowe" osoby w przedsiębiorstwie, posiadające duży autorytet formalny i niezbędną wiedzę. Podstawowym zadaniem każdej z osób była identyfikacja podstawowych procesów w przedsiębiorstwie oraz opracowanie koncepcji ich przebiegu. Efektem ich pracy było opracowanie pięciu koncepcji.

Podstawowymi kryteriami, które należało uwzględniać na każdym etapie opracowywania koncepcji przebiegu procesów, były:
- skrócenie czasu ich realizacji,
- optymalizacja przepływu materiałów,
- minimalizacja zapasów magazynowych,
- tworzenie wartości dodanej,
- minimalizacja pracochłonności.

Po opracowaniu pięciu koncepcji pozwalających na identyfikację procesów i ich przebiegu powołano dwie pięcioosobowe, niezależne od siebie grupy (dwa kolejne zespoły projektowe), w skład których wchodzili przedstawiciele różnych działów oraz konsultant pochodzący z zewnętrz przedsiębiorstwa. Grupy te powołano w celu omówienia opracowanych koncepcji oraz wyboru jednej z nich. Przyjęto założenie, że wyrażane krytyczne poglądy odnoszące się do prezentowanych koncepcji muszą mieć charakter konstruktywny, tzn. muszą być poparte propozycją nowych rozwiązań. Efektem pracy grup było wytypowanie dwóch koncepcji, które następnie zaprezentowano grupie 25 osób. Skład tej grupy tworzyli przedstawiciele różnych działów oraz dodatkowo autorzy koncepcji. Podstawowym zadaniem tej grupy było wyrażenie opinii i poglądów. Efektem końcowym był wybór jednej koncepcji, która identyfikowała siedem podstawowych procesów (makroprocesów), w tym jeden główny (Proces realizacji programu dostaw). Zidentyfikowane procesy odwzorowano w dokumentacji organizacyjnej. Szczególną rolę przypisano tutaj mapie procesów .

Po zidentyfikowaniu procesów podstawowych i sporządzeniu mapy procesów powołano skład Komitetu Sterującego. Komitet Sterujący utworzyło siedem osób. Każda z tych osób pełniła rolę właściciela procesu i była odpowiedzialna za jeden proces podstawowy (makroproces).

Szczególną rolę nadano jednemu procesowi – Procesowi realizacji programu dostaw – uznając ten proces za kluczowy dla poprawy efektywności, i temu procesowi postanowiono poświęcić szczególną uwagę. Przejawiało się to w sposobie

podejścia do analizy zidentyfikowanych procesów. Proces realizacji programu dostaw jako jedyny poddany został szczegółowej analizie (dezagregacji), co pozwoliło w jego ramach na identyfikację makrooperacji, mikrooperacji i mikroczynności.

Przyjęto założenie, że w makroprocesach można wyróżnić od 3 do 5 makrooperacji. W ramach makroprocesu Proces realizacji programu dostaw zidentyfikowano pięć makrooperacji:

1) opracowanie programu i planu produkcyjnego,
2) zapewnienie potrzeb materiałowych,
3) realizacja produkcji,
4) montaż końcowy i testy funkcjonalne,
5) kompletowanie i przygotowanie spedycji.

Było to podstawą do powołania pięciu pięcioosobowych zespołów projektowych, którymi kierował lider. Każdy z zespołów był odpowiedzialny za jedną makrooperację. W skład zespołów wchodzili pracownicy związani z makrooperacją, ale także osoby niezależne, będące pracownikami przedsiębiorstwa.

Jeden raz w tygodniu zespoły prezentowały na wspólnych spotkaniach swoje pomysły i koncepcje, co było przedmiotem dyskusji i uzgadniania. W ramach poszczególnych makrooperacji wyodrębniono mikrooperacje, a w nich mikroczynności. Założono, że w makrooperacjach można wyróżnić od 1 do 10 mikrooperacji, a w mikrooperacjach od 5 do 20 mikroczynności.

Szczególnie wiele problemów związanych było z zaprojektowaniem przebiegu makroprocesu w punktach przecięcia się makrooperacji, przebiegu makrooperacji w punktach przecięcia się mikrooperacji i przebiegu mikrooperacji w punktach przecięcia się mikroczynności.

Zidentyfikowane procesy były podstawą wdrożenia zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, które nadawały jej cechy struktury procesowej.

W wymiarze konfiguracji zmiany polegały na identyfikacji procesów podstawowych realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz osób odpowiedzialnych za ich prawidłowy przebieg oraz dotyczyły połączenia dotychczas dwóch niezależnych od siebie komórek organizacyjnych, tj. Działu Zaopatrzenia i Magazynu w jeden dział – Dział Zaopatrzenia. Dotychczasowy Dział Zaopatrzenia zajmował się zamawianiem i przyjmowaniem materiałów a także weryfikacją ich jakości, natomiast Magazyn przechowywaniem materiałów. Nowy Dział Zaopatrzenia przejmował realizację tych wszystkich zadań. Zmiany te przyczyniły się do ukształtowania struktury funkcjonalnej z wyodrębnionymi procesami.

Podejście procesowe w wymiarze specjalizacji polegało głównie na skupieniu wysiłków członków organizacji także wokół procesów, a nie tylko wokół dotychczas realizowanych funkcji. Podstawą przydziału zadań były karty makrooperacji. Podejście procesowe pozwoliło na przełamanie ograniczeń związanych z podziałem funkcjonalnym, które polegało na preferowaniu celów własnych przez poszczególne piony funkcjonalne, a także na problemach w realizacji zadań prze-

kraczających granice działów, co związane było z koniecznością uzgadniania współdziałania w punktach przecięcia, między granicami działów. Identyfikacja procesów oraz wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego pozwoliło na ograniczenie konieczności współdziałania osób zatrudnionych w różnych działach przy realizacji wspólnego zadania. Niezbędne informacje dostarczane są przez zdecentralizowane bazy danych.

W zakresie centralizacji podejmowano działania zarówno w kierunku zwiększenia stopnia centralizacji, jak i decentralizacji uprawnień decyzyjnych. Wzrost stopnia centralizacji był następstwem przekazania uprawnień decyzyjnych w zakresie prowadzenia polityki zakupowej jednemu działowi – Działowi Zaopatrzenia. Do tej pory polityka zakupowa realizowana była przez wiele różnych działów, które miały uprawnienia decyzyjne w zakresie np. dokonywania zakupów materiałów biurowych. Decentralizacja natomiast polegała głównie na dostępie do informacji. Wdrożony system informatyczny poprzez zdecentralizowane bazy danych zapewnia dostęp do informacji wszystkim zainteresowanym. Ogranicza jednak możliwości zmiany tych informacji. Uprawnienia do zmiany informacji uzyskały osoby odpowiedzialne za obsługę systemu informatycznego w przedsiębiorstwie.

W zakresie wymiaru standaryzacji ujednolicono przebieg procesów w przedsiębiorstwie. Było to spowodowane faktem realizacji ograniczonego asortymentu produkowanych wyrobów. Pozwoliło to na dokładne określenie wymogów klienta i dostosowanie procesu do jego potrzeb bez konieczności opracowania wielu wersji przebiegu tego samego procesu. Wymóg wielowariantowości procesu pojawia się zwykle, gdy zachodzi konieczność obsługi różnorodnych klientów lub grup klientów oraz w sytuacji realizacji przez przedsiębiorstwo zróżnicowanego programu produkcyjnego.

Zmiany struktury organizacyjnej objęły także wymiar formalizacji. Zmiany te dotyczyły głównie konieczności opracowania nowych dokumentów organizacyjnych odzwierciedlających procesy i ich przebieg. Do najważniejszych z nich zaliczyć można mapę makroprocesów, mapy makrooperacji i makroczynności, karty makrooperacji, zestawienie zbiorcze makrooperacji oraz zestawienie czasów realizacji makrooperacji. Wdrożenie systemu informatycznego pozwoliło na ograniczenie liczby wystawianych dowodów księgowych WZ i faktur. Przed wdrożeniem wystawiano po kilkanaście kopii, po wdrożeniu ich liczbę ograniczono do 2–3 egzemplarzy. Informacje zawarte w WZ i fakturze są dostępne w systemie informatycznym przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

W badanym przedsiębiorstwie do skutecznego wdrożenia procesowej struktury organizacyjnej wykorzystano założenia reengineeringu. Jednakże wbrew pogląd-

dom twórców tej koncepcji zarządzania przyjęto, że reengineering w sposób ewolucyjny, wykorzystując diagnostyczne metody projektowania, doprowadzi do skupienia działań pracowników przedsiębiorstwa wokół realizowanych przez przedsiębiorstwo procesów. Wdrożenie procesowej struktury organizacyjnej polegało na przebudowie funkcjonalnej struktury organizacyjnej w taki sposób, aby wspierała ona realizację procesów podstawowych realizowanych w przedsiębiorstwie. Zmiany struktury organizacyjnej w najmniejszym stopniu objęły wymiar konfiguracji – wdrożenia struktury procesowej nie powiązano z powołaniem zespołów procesowych czy zmniejszeniem liczby poziomów hierarchicznych.

Największe zmiany objęły wymiar specjalizacji i formalizacji. Następstwem wdrożenia struktury funkcjonalnej z wyodrębnionymi procesami było zorganizowanie pracy wokół funkcji, ale także wokół realizowanych w przedsiębiorstwie procesów. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w dokumentacji organizacyjnej. Opracowano dokumenty typowe, charakterystyczne dla tego typu rozwiązań organizacyjnych, tj. mapę procesów, mapy subprocesów, zestawienie czasów realizacji makrooperacji, karty opisu makrooperacji i inne.

Bibliografia

1. Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
3. Hopej M. (1998), *Reengineering i lean management a struktura organizacyjna*, EiOP 4.
4. Martyniak Z. (2001), *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
5. Nippa M., Picot A. (1995), *Prozeßmanagement und Reengineering, Die Praxis im deutschsprachigen Raum*, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
6. Perechuda K. (1999), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

BPR induced structural changes in the company

Summary

The identification of structure changes in the company under the impact of BPR were presented in this article.

These results show that in the smallest range, changes concern the configuration of the organization structure and in the biggest – the specialization.