

ROZMIESZCZENIE FUNKCJI ORGANICZNYCH W STRUKTURZE ORGANIZACJI WIELOPODMIOTOWEJ

OD PODEJŚCIA FUNKCJONALNEGO DO PROCESOWEGO

Dariusz Sobotkiewicz¹
Wiesław Danielak²

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie lokalizacji funkcji organicznych³ w strukturze organizacji wielopodmiotowej z uwzględnieniem podejścia funkcjonalnego i procesowego. Realizacja wskazanego celu i teoretyczny charakter opracowania wyznaczył następujące jego części: wstęp, funkcje organiczne we współczesnych organizacjach, możliwe warianty lokalizacji funkcji w układzie tradycyjnym (funkcjonalnym) i ich modyfikację w kierunku centrum usług wspólnych, rozmieszczenie funkcji w ujęciu procesowym oraz podsumowanie. Głównym powodem podjęcia badań w tym zakresie jest utrzymująca się tendencja w krajowych i zagranicznych organizacjach wielopodmiotowych do wydzielania procesów oraz budowania struktur procesowych kosztem tradycyjnych układów funkcjonalnych. Stąd też podjęto próbę przedstawienia rozmieszczenia funkcji w ujęciu tradycyjnym (funkcjonalnym) i procesowym.

Słowa kluczowe: funkcje organiczne, organizacja wielopodmiotowa, podejście funkcjonalne i procesowe w zarządzaniu organizacją.

¹ Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania/ Faculty of Management and Economics.

² Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania/ Faculty of Management and Economics.

³ Lokalizacja funkcji organicznych – miejsce realizacji funkcji organicznych.

1. Wstęp

W gospodarce rynkowej oprócz „klasycznych”, jednolitych przedsiębiorstw funkcjonują organizacje wielopodmiotowe⁴ składające się z jednostki nadrzędnej i jednostek podporządkowanych. Jednostka nadrzędna pełni rolę ośrodka decyzyjno-zarządczego, formułuje strategię dla całej organizacji, decyduje o kierunkach rozwoju poszczególnych wewnętrznych jednostek, narzuca swoją wolę i egzekwuje realizację strategii. Jednostki podporządkowane posiadają zróżnicowany status prawno-ekonomiczny oraz poziom samodzielności decyzyjnej. Ich decyzje i działania są silnie uzależnione od jednostki nadrzędnej. Współczesne organizacje wielopodmiotowe funkcjonują na silnie konkurencyjnych rynkach, stale poszukują źródeł obniżenia kosztów oraz nowych rozwiązań biznesowych dających wymierne korzyści ekonomiczne. Wprowadzają zmiany w różnych sferach funkcjonowania organizacji, w tym zmiany o charakterze kompleksowym i radykalnym, jak np. przeprojektowanie organizacji z funkcji na procesy. Zmiana formy organizacji z funkcjonalnej na procesową pociąga za sobą zburzenie dotychczasowego ładu organizacyjnego, co w konsekwencji oznacza, rozlokowanie na nowo funkcji organicznych w strukturze organizacji. Myślenie kategoriami funkcji/ komórek organizacyjnych zastępowane jest myśleniem procesowym/ zespołami pracowniczymi. Problem wyboru formy organizacyjnej lub też jej modyfikacja, nie jest ani prostym ani łatwym zadaniem przed którym stoją współcześni menedżerowie. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia gdy mamy do czynienia z organizacją wielopodmiotową w której każda z wewnętrznych jednostek gospodarczych może pretendować do realizacji konkretnej funkcji organicznej, jak i uczestniczyć w różnych procesach realizowanych w całej organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie lokalizacji funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowej z uwzględnieniem podejścia funkcjonalnego i procesowego. Tak sformułowany cel został rozwinięty w postaci trzech celów szczegółowych, wśród których należy wymienić: (1) identyfikację zbioru funkcji organicznych; (2) określenie możliwych wariantów lokalizacji funkcji w układzie tradycyjnym (funkcjonalnym) i ich modyfikację w kierunku centrum usług wspólnych; (3) identyfikację procesów i projekt rozmieszczenia procesów w organizacji wielopodmiotowej. W realizacji niniejszych celów wykorzystano studia literatury przedmiotu oraz obserwacje praktyki gospodarczej, jak i wyniki z wcześniej realizowanych projektów badawczych.

2. Funkcje organiczne we współczesnych organizacjach

Na samym początku rozważań warto zasygnalizować, że w literaturze funkcje organiczne są różnie definiowane, a pojawiające się rozbieżności w warstwie termi-

⁴ Przedstawiona w opracowania definicja organizacji wielopodmiotowej powstała na bazie własnych doświadczeń.

nologicznej wynikają z wielości i różnorodności wykorzystywanych przez badaczy podejść, koncepcji. J. Koziański (Kozinski, 1996) w swoich pracach definiuje funkcje organiczne jako trwale pełnione czynności, realizowane przez organizm gospodarczy celem osiągnięcia określonych stanów. T. Falencikowski (Falencikowski, 2008) przedstawia zbliżone w swojej istocie ujęcie funkcji organicznych podając, że są to pewne grupy powtarzalnych czynności zdeterminowane charakterem działań niezbędnych do realizacji celów organizacji. Należy je postrzegać jako funkcje rodzajowe, występujące w zarządzaniu podmiotem gospodarczym. B. Haus (Haus, 1983) z kolei wyjaśnia, że funkcje organiczne to pełnienie wszystkich czynności składających się na cykl gospodarczy, obejmujący fazy: przedprodukcyjną, produkcyjną i poprodukcyjną. W przedstawionych tu definicjach podkreśla się realizację czynności jako główny aspekt identyfikujący funkcje organiczne. Szersze ujęcie funkcji organicznych w których akcent położony jest na ogół wszystkich realizowanych funkcji w organizacji można odnaleźć w pracach J. Lichtarskiego (Lichtarski, 2001) i M. Przybyły (Przybyła, 2001). Niektórzy autorzy, jak B. Nogalski, R. Ronkowski, E. Scheffer (Nogalski, Ronkowski, 2000; Scheffer 1991) akcentują miejsce w hierarchii zarządczej jako główny aspekt definicyjny funkcji.

Drugą kwestią, szczególnie ważną, dla zobrazowania rozmieszczania funkcji w organizacji jest zidentyfikowanie funkcji tworzących zbiór funkcji organicznych. W literaturze brakuje zgodności co do tego, jakie funkcje składają się na zbiór funkcji organicznych organizacji wielopodmiotowej (Kreft, 2004; Menz, 2012). Prezentowane zbiory różnią się zakresem ujmowanych funkcji, stopniem ich szczegółowości, stosowanym nazewnictwem i kwestiami merytorycznymi. Zdaniem B. Hausa (Haus, 1975) funkcje organiczne niezbędne do funkcjonowania organizmu gospodarczego obejmują: badania i rozwój, techniczne przygotowanie produkcji, produkcję, gospodarkę materiałową, zbytni i eksport, gospodarkę kadrami i działalność socjalną, ekonomikę, ewidencję i przetwarzanie informacji, gospodarkę pomocniczą. Z kolei M. Trocki (Trocki, 2004) wyróżnił tzw. funkcje operacyjne: badania i rozwój, zaopatrzenie, wytwarzanie produktów: wyrobów i/lub usług, dystrybucję, sprzedaż oraz obsługę posprzedażową. W literaturze niemieckojęzycznej przykłady ujęcia zbioru funkcji organicznych kierownictwa jednostki nadrzędnej można odnaleźć w pracach R. Bühnera (Bühner, 1990) i E. Rühli (Rühli, 1990). Analiza niniejszych prac prowadzi w zasadzie do trzech zasadniczych wniosków: (1) badacze wskazują na różne ujęcia funkcji organicznych kierownictwa jednostki nadrzędnej, (2) występują różnice w ich nazewnictwie i zakresie merytorycznym, (3) funkcjami powtarzającymi się w każdym zbiorze jest funkcja personalna i finansowa oraz szereg funkcji regulacyjnych. W literaturze anglojęzycznej funkcje organiczne określone są zazwyczaj jako funkcje biznesowe lub korporacyjne. M. Goold i A. Campbell (Goold, Campbell, 2003) do tych pierwszych zaliczają produkcję, sprzedaż i usługi, zwracając jednocześnie szczególną uwagę na doskonalenie tych obszarów funkcjonalnych na poziomie jednostek biznesowych (*business unit*). Z ko-

lei P.F. Drucker (Drucker, 1973) do funkcji biznesowych zalicza znacznie większą liczbę funkcji, wskazując na produkcję, marketing, finanse, inżynierię, zakupy, personel, innowacje oraz public relations. Autor jednocześnie podkreśla, iż marketing i innowacje to funkcje produkujące wyniki, a pozostałe koszty. W ramach funkcji korporacyjnych J. Neilson, M. Wulf, M. Guadalupe, H. Li. i M. Menz (Neilson, Wulf, Guadalupe, Li, Menz, 2010) wyróżnili finanse, zasoby ludzkie, technologię informatyczną, prawo oraz komunikację. Natomiast M.E. Porter (Porter 1985) bazując na łańcuchu wartości wyróżnił zaopatrzenie, logistykę wewnętrzną i zewnętrzną, produkcję, techniczną obsługę produkcji, marketing i sprzedaż, serwis, zarządzanie kadrami oraz rozwój technologiczny. Na podstawie analizy przedstawionych tu zbiorów funkcji organicznych można sformułować następujące wnioski: składowe funkcji organicznych wydzielono opierając się na fazach działalności gospodarczej; w ramach funkcji organicznych można wyróżnić składowe o charakterze podstawowym, jak i pomocniczym; instytucjonalizacja funkcji organicznych sprowadza się do tworzenia komórek, działów, pionów organizacyjnych. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że funkcje organiczne w organizacji wielopodmiotowej oznaczają ogół realizowanych funkcji o charakterze podstawowym, pomocniczym i regulacyjnym obejmujące fazę przedprodukcyjną, produkcyjną i poprodukcyjną, niezbędne do osiągnięcia jej celów, wykonywane zarówno przez jednostkę nadrzędną i podporządkowaną (Sobotkiewicz, 2015).

Na podstawie przeprowadzonej dyskusji w zakresie definicji i zbioru funkcji organicznych propozycja autorów zmierza w kierunku zaproponowania zbioru funkcji organicznych występujących we współczesnych organizacjach wielopodmiotowych (tab. 1). Niniejszy zbiór nie powinien być ograniczany do wskazanych tutaj funkcji, gdyż współczesność (zmiennosc otoczenia, niepewność) wymusza na organizacjach wydzielanie nowych funkcji, ich scalanie/ rozdzielanie, czy w końcu zaprzestanie ich realizacji. Stąd też cechą permanentną zbioru jest elastyczność, traktowana jako zdolność adoptowania funkcji do warunków otoczenia.

We współczesnych organizacjach wielopodmiotowych każda z wewnętrznych jednostek gospodarczych ma swoją własną domenę działalności i realizuje funkcję podstawową oraz szereg funkcji pomocniczych o zróżnicowanym charakterze. W kolejnych częściach opracowania przedmiotem zainteresowania autorów będą funkcje pomocnicze. Ich głównym zadaniem jest obsługa funkcji podstawowych. Tworzą one niezbędną infrastrukturę dla ich realizacji.

Tabela 1. Zbiór funkcji organicznych

Funkcje organiczne organizacji wielopodmiotowej			
Funkcje regulacyjne	Przygotowanie, podejmowanie i kontrola realizacji decyzji w ramach funkcji podstawowych i pomocniczych	Funkcje podstawowe	Produkcja Sprzedaż ⁵ Świadczenie usług
		Funkcje pomocnicze (techniczne)	Badania i Rozwój (B+R)
			Techniczne przygotowanie produkcji
			Zaopatrzenie
			Logistyka
			Kontrola jakości
			Utrzymanie ruchu
			<i>Inne funkcje wydzielane w zależności od potrzeb organizacji</i>
		Funkcje pomocnicze (ekonomiczne)	Marketing
			Sprzedaż
			Personel
			Rozwój personalny
			Finanse
			Księgowość
			Controlling
			Informatyka
			Bezpieczeństwo i higiena pracy
			Prawo i organizacja
		<i>Inne funkcje wydzielane w zależności od potrzeb organizacji</i>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sobotkiewicz 2015, Sobotkiewicz 2016)

⁵ W zależności od przedmiotu działalności przedsiębiorstwa, sprzedaż będzie zaliczana do funkcji podstawowych lub pomocniczych. W przedsiębiorstwie typowo produkcyjnym sprzedaż będzie funkcją pomocniczą, a w przedsiębiorstwie typowo handlowym – podstawową.

2. Lokalizacja funkcji organicznych w układzie funkcjonalnym – modyfikacja rozwiązań organizacyjnych w kierunku Centrum Usług Wspólnych

Projektując rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowej można wykorzystać następujące warianty⁶:

1. Funkcja organiczna jest wykonywana w całości przez jednostkę nadrzędną na rzecz wszystkich jednostek podporządkowanych (wysoka centralizacja funkcji).
2. Funkcja organiczna jest wykonywana przez jednostkę nadrzędną i przez wszystkie jednostki podporządkowane, które realizują tę funkcję dla swoich potrzeb (umiarkowana centralizacja funkcji).
3. Funkcja organiczna jest wykonywana przez jednostkę nadrzędną i przez niektóre jednostki podporządkowane (umiarkowana centralizacja funkcji).
4. Funkcja organiczna jest wykonywana przez jednostkę nadrzędną i przez jedną jednostkę podporządkowaną (umiarkowana centralizacja funkcji).
5. Funkcja organiczna jest wykonywana wyłącznie przez jednostki podporządkowane dla swoich potrzeb (niska centralizacja funkcji).
6. Funkcja organiczna jest wykonywana przez niektóre jednostki podporządkowane, które realizują tę funkcję dla swoich potrzeb oraz obsługują inne jednostki gospodarcze organizacji wielopodmiotowej (niska centralizacja funkcji).
7. Funkcja organiczna jest wykonywana w całości przez jedną jednostkę podporządkowaną (niska centralizacja funkcji).

Dla zilustrowania rozmieszczenia funkcji organicznych w układzie tradycyjnym (funkcjonalnym) wykorzystano wariant drugi. Przedstawia on najpełniej realizację całego zbioru funkcji przez wszystkie wewnętrzne jednostki gospodarcze organizacji wielopodmiotowej. Hipotetyczne rozmieszczenie funkcji przedstawiono na rys. 1. Założono, iż każda wewnętrzna jednostka gospodarcza specjalizuje się w produkcji, a wytwarzane wyroby trafiają na rynek zewnętrzny.

W przedstawionym wariantcie 2, ale także w wariantach 3, 4, 5, 6 występują złożone problemy natury organizacyjnej. W zasadzie można je sprowadzić do kilku najważniejszych, a mianowicie:

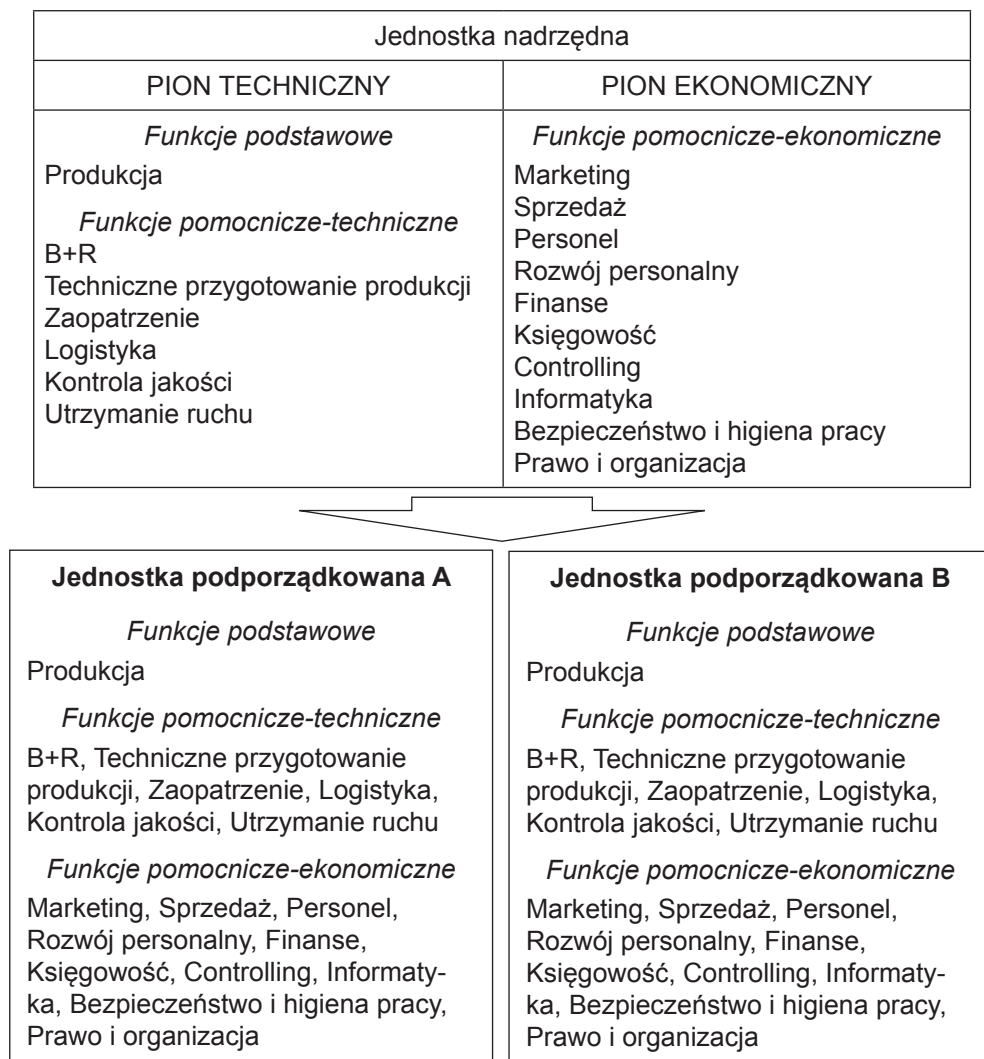
- dublowania się funkcji, co prowadzi do wzrostów kosztów prowadzenia działalności w jednostce nadrzędnej i jednostkach podporządkowanych, a w rezultacie rosną koszty całej organizacji wielopodmiotowej;
- rozbudowy podstawowych jednostek organizacyjnych na poziomie jednostki nadrzędnej i jednostek podporządkowanych, tworzenia nowych specjalistycznych stanowisk pracy, co w konsekwencji sprzyja pojawianiu się problemów z zarządzaniem coraz bardziej złożoną organizacją;

⁶ Opracowano na podstawie (Kościński, 1996).

- zmniejszania stopnia spistości/ jedności organizacji wielopodmiotowej, w przypadku lokalizowania wybranych funkcji tylko na poziomie jednostek podporządkowanych;
- trudności w ochronie przed konkurencją nowych produktów, pomysłów, patentów w ramach badawczo-marketingowych funkcji przemieszczanych do jednostek podporządkowanych, jak w przypadku funkcji B+R, marketingowej;
- wyboru niewłaściwej jednostki podporządkowanej jako miejsca realizacji całej funkcji lub jej elementów składowych, co może się przejawiać brakiem wykwalifikowanych pracowników czy też niewystarczającym poziomem zaawansowania infrastruktury technicznej jednostek przejmujących funkcje (laboratoria, urządzenia, systemy informatyczne itd.);
- konkurowania jednostek podporządkowanych o realizację danej funkcji, co może doprowadzić do zmniejszenia zainteresowania menedżerów działalnością operacyjną.

Odpowiedzią na te zjawiska, na ich łagodzenie jest wydzielenie w strukturze organizacyjnej centrum usług wspólnych (CUW) jako miejsca koncentracji funkcji pomocniczych o charakterze ekonomicznym i technicznym (rys. 2). CUW dynamicznie zaczęły się rozwijać na początku lat 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Pionierami były firmy: General Electric i Jonson&Jonson. Natomiast w Europie Shell i Whirlpool. Centra są najczęściej tworzone w korporacjach międzynarodowych o globalnym zasięgu działania, skupiające dużą liczbę rozproszonych geograficznie jednostek podporządkowanych, które realizują szereg funkcji pomocniczych dla swoich potrzeb (zakupy, płatności, sprawy kadrowe, szkolenia itp.). Głównym powodem tworzenia centrum jest redukcja powielanych funkcji pomocniczych, co w konsekwencji daje możliwość obniżenia kosztów, koncentrację specjalistycznej wiedzy, kwalifikacji, kompetencji w jednym miejscu. B. Bergeron (Bergeron, 2003) upatruje w takim rozwiązaniu lokalizacyjnym funkcji przede wszystkim maksymalnej efektywności, oszczędności oraz jakości w zakresie wykorzystania zasobów ludzkich i organizacyjnych.

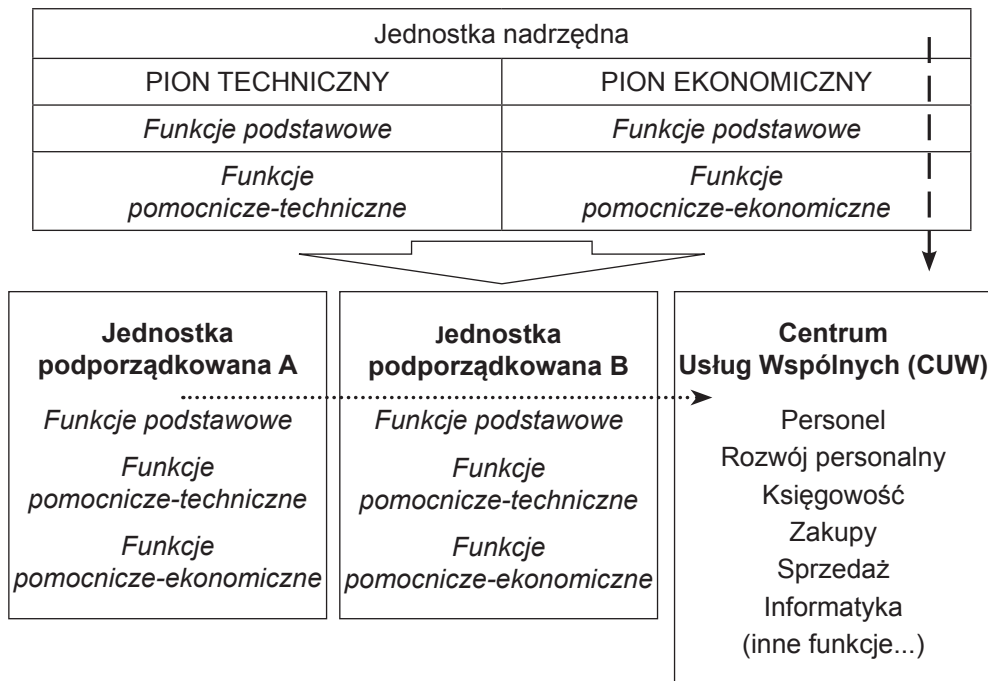
F. Keuper i Ch. Oecking (Keuper, Oecking, 2008) przeanalizowali opłacalność funkcjonowania Centrum Usług Wspólnych głównych korporacji międzynarodowych. Z przeprowadzonych przez badaczy analiz wynika, że Philips ograniczył koszty w obszarach pośrednich o około 170 mln euro, niemiecki Post World Net zmniejszył koszty rachunkowości finansowej do około 40%. Natomiast największe korzyści odnotowano w ramach funkcji informatycznej. Oracle zaoszczędziło około 1 mld dolarów, Siemens IT zmniejszył swój budżet o około 800 mln euro.



Rys. 1. Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowej – wariant drugi

Źródło: opracowanie własne

W Polsce CUW stały się przedmiotem zainteresowania sektora górnictwa. Katowicki Holding Węglowy S.A. uruchomił Śląskie Centrum Usług Wspólnych, a KGHM Miedź SA tzw. centra funkcjonalne: Centrum Usług Księgowych, Centralne Biuro Zakupów, Centralny Ośrodek Przetwarzania Informacji (świadczący usługi informatyczne na rzecz Grupy Kapitałowej KGHM).



Rys. 2. Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowej z wydzielonym Centrum Usług Wspólnych

Źródło: opracowanie własne

3. Współczesne ujęcie rozmieszczenia funkcji – w kierunku procesowym

Podejście procesowe uważa się za warstwę ideową właściwego zarządzania procesami (Nowosielski, 2008). Stanowi ono swoistą filozofię zarządzania każdą organizacją (przedsiębiorstwem, instytucją), która stawia procesy i klienta (zewnątrznego i wewnętrznego) w centrum zainteresowania zarządzających i pracowników. Polega ono na postrzeganiu zarządzania w sposób dynamiczny, a więc jako układów procesów (Stabryła, 2008).

W podejściu procesowym przedsiębiorstwa postrzegają własną działalność przez pryzmat procesów i zespołów realizujących procesy, a nie poprzez funkcje i ich realizatorów przypisanych do konkretnych komórek, działów. W porównaniu do „klasycznego przedsiębiorstwa” w organizacjach wielopodmiotowych problematyka procesów nabiera znacznie szerszego wymiaru, jest bardziej złożona i skomplikowana. Wynika to z tego, iż procesy nie są realizowane wyłącznie w jednym zwartym organizmie gospodarczym, ale w rozczłonkowanej organizacji, składającej się z wielu podmiotów gospodarczych. To niewątpliwie utrudnia projektowanie procesów, ich wdrażanie i zarządzanie nimi.

Bezpośrednie, kompleksowe przejście z organizacji funkcjonalnej na procesową związane jest z przeprojektowaniem całej organizacji. Na pierwszy plan wysuwa się identyfikacja i projektowania procesów, stworzenie systemu pomiaru efektywności procesów, uświadamianie załogi⁷ o nowym podejściu do finalnego rezultatu działań. Trafnie ujął to P. Grajewski (Grajewski, 2016) wskazując na szereg zmian w różnych sferach organizacyjnych przedsiębiorstwa, które muszą zaistnieć, aby przedsiębiorstwo oparte na układzie funkcjonalnym stało się przedsiębiorstwem opartym na procesach. Wśród głównym zmian badacz wymienił:

- zmianę struktury podstawowych elementów organizacji, komórki funkcjonalne zostają zastąpione przez zespoły ds. realizacji procesów;
- zmianę charakteru wykonywanej pracy z prostej na wielowymiarową, zastąpienie indywidualnej odpowiedzialności na realizację zadań współodpowiedzialnością za osiągnięte wyniki;
- zmianę konstrukcji struktury organizacyjnej, eliminacja wieloszczeblowego układu hierarchicznego na rzecz struktury płaskiej, złożonej z samodzielnych zespołów;
- zmianę sposobu pomiaru wyników, od opartych na wkładzie pracy (wysiłku) do produktywnych);
- zmianę statusu pracownika, wszechobecną, sformalizowaną kontrolę organizacyjną zastępuje szeroki zakres kompetencji realizatorów procesów;
- zmianę kultury organizacyjnej, kult przelożonego zostaje zastąpiony kultem klienta.

Zmieniając wyłącznie orientację przedsiębiorstwa z funkcji na procesy, uzupełnia ono stateczne spojrzenie na organizację (tzw. zarządzanie strukturalne) spojrzeniem dynamicznym (tzw. zarządzaniem procesowym). Sprzyja to wzrostowi elastyczności i podatności na zmiany całej organizacji (Nowosielski, 2008).

Pośrednim rozwiązaniem organizacyjnym między organizacją procesową a funkcjonalną jest występowanie w przedsiębiorstwie obok układu funkcjonalnego projektu organizacji procesowej. W rezultacie oznacza to, że nadal występują tradycyjne jednostki organizacyjne realizujące konkretne funkcje organiczne, ale w wokół tych funkcji wdraża się ideę procesów. Jednak takie rozwiązanie organizacyjne generuje wiele problemów, w szczególności (Skrzypek, Hofman 2010):

- rywalizację między częścią funkcjonalną a procesową o zasoby,
- niedoceniając znaczenia procesów i ich wkładu w realizację strategii,
- możliwy wzrost kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa spowodowany małą efektywnością tego rozwiązania,
- trudności w budowie spójnego systemu motywacyjnego

⁷ Budowa kultury procesowej jest sama w sobie długotrwałym i złożonym procesem.

Do interesujących wniosków w zakresie omawianych tu problemów doszedł P. Grajewski wskazując na występujące różnice między organizacją funkcjonalną a procesową w kontekście cech struktury organizacyjnej. Przedstawiono je w tabeli 2.

Tabela 2. Transformacja organizacji funkcjonalnej na procesową

Cechy struktury	Organizacja funkcjonalna	Organizacja procesowa
Specjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> – wyodrębnione funkcje jako podstawa grupowania komórek – doskonalenie umiejętności w ramach ujednoczenia operacji o ograniczonym zasięgu wpływu 	<ul style="list-style-type: none"> – procesy gospodarcze jako podstawa tworzenia zespołów interdyscyplinarnych – doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności
Hierarchia	<ul style="list-style-type: none"> – władza formalna, wieloszczeblowa – dominacja stosunków władzy nad współdziałaniem – 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 zaspokajania 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 – aktywność pracowników skierowana na działania zgodnie z ogólnie ustalonymi procedurami 	<ul style="list-style-type: none"> – delegowanie uprawnień na zarządzających procesami – samodzielność wykonawców w tworzeniu architektury procesów – aktywność pracowników skierowana na poszukiwanie skutecznych procedur realizacyjnych
Formalizacja	<ul style="list-style-type: none"> – względnie długa petryfikacja zasad działania związana z dużym kosztem zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> – sposób zmiany dostosowany jest do sytuacji, czyli możliwych do spełnienia oczekiwań klienta

Źródło: Grajewski, 2016.

Na szczególną uwagę zasługuje cecha centralizacja. W tradycyjnych układach funkcjonalnych samodzielność decyzyjna menedżerów poszczególnych jednostek organizacyjnych (komórek, działów, pionów) jest w większym stopniu sterowalna przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstw. Zazwyczaj mogą oni w większym lub mniejszym stopniu ją ograniczać. W przypadku organizacji procesowej nie jest

to już takie liniowe. Uczestnicy procesów, kierownicy i bezpośredni wykonawcy są angażowani w ich doskonalenie czy przeprojektowanie. To z kolei wiąże się z przydzielaniem im większej swobody działania. Jest to o tyle ważne, że porównując organizację funkcjonalną do procesowej, w tej drugiej, uaktywnia się na większą skalę potencjał intelektualny pracowników, wzrasta znaczenie zespołów pracowniczych, wyzwała się kreatywność wśród załogi i rozwija się specjalistyczną wiedzę ponadfunkcyjną i międzyorganizacyjną.

Zastosowanie w praktyce gospodarczej podejścia procesowego, podobnie jak w przypadku innych form organizacyjnych, może napotkać wiele problemów, wśród których należy wymienić te związane z:

- przeprojektowaniem organizacji;
- uświadamianiem i ukierunkowaniem załogi na proces;
- kulturą organizacyjną;
- systemem motywacyjnym;
- budowaniem relacji wewnątrz organizacji (Danielak, 2013).

Wychodząc z założenia, po pierwsze, iż w organizacjach ukierunkowanych na proces, to właśnie proces, a nie funkcje czy geografia, będzie stanowił podstawę struktury organizacyjnej (Hammer, Champy, 1996), po drugie, że funkcje tkwią w procesach, podjęto próbę zidentyfikowania możliwych procesów realizowanych w organizacji wielopodmiotowej bez względu na branżę, przedmiot działalności, obszar działania itd. Wytypowano następujące zespoły i procesy:

I. Zespoły w ramach procesu zarządzania

- (1) Zespół ds. procesu zarządzania finansami i controllingiem
- (2) Zespół ds. procesu zarządzania personelem i rozwojem personalnym
- (3) Zespół ds. procesu zarządzania wiedzą, informacją i systemami informacyjnymi
- (4) Zespół ds. procesu administracji (BHP, Prawo i Organizacja, obsługa zarządu, relacje z otoczeniem)
- (5) Zespół ds. procesu planowania, strategii i innowacji organizacyjnych
- (6) Zespół ds. procesu... (proces wydzielany w zależności od potrzeb organizacji wielopodmiotowej)

II. Zespoły w ramach procesów wykonawczych

- Zespół ds. procesu rozwoju (techniczne przygotowanie produkcji, B+R)
- Zespół ds. procesu planowania produkcji (sprzedaż, zaopatrzenie, produkcja, logistyka wewnętrzna)
- Zespół ds. procesu wytwarzania (logistyka wewnętrzna, produkcja, kontrola jakości, utrzymanie ruchu)
- Zespół ds. procesu obsługi klienta (marketing – m.in. badania rynku, reklama – pozyskiwanie klientów, realizacja sprzedaży, logistyka wewnętrzna, usługi po sprzedażowe, monitorowanie stanu należności)
- Zespół ds. procesu administracyjno-księgowego (obsługa dyrekcji, księgowość)

- Zespół ds. procesu... (proces wydzielany w zależności od potrzeb organizacji wielopodmiotowej)

III. Zespoły doraźne powoływane z istniejącego personelu do rozwiązywania nieprzewidzianych spraw, problemów itd.

IV. Zespoły okresowe powoływane z obecnego personelu do realizacji zadań powtarzalnych.

Dalej kontynuując, zidentyfikowane procesy rozlokowano w organizacji wielopodmiotowej (rys. 3). Założono, iż każda wewnętrzna jednostka gospodarcza specjalizuje się w produkcji, a wytwarzane wyroby trafiają na rynek zewnętrzny.



Rys. 3. Rozmieszczenie procesów w organizacji wielopodmiotowej

Źródło: opracowanie własne

Na poziomie jednostki nadrzędnej i jednostek podporządkowanych tworzone są zespoły doraźne/okresowe w skład których wchodzi pracownicy z różnych jednostek wewnętrznych organizacji wielopodmiotowej. Niniejsze zespoły mają za zadanie wspieranie procesów zarządczych i wykonawczych. Rolą centrum usług wspólnych jest realizowanie szeregu procesów na rzecz wszystkich uczestników organizacji. Lokalizacja procesów wykonawczych w jednostkach podporządkowanych towarzyszy decentralizacja funkcji i władzy.

Podsumowanie

Relokacja funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowej powinna być poprzedzona wszechstronną analizą miejsc gwarantujących optymalną realizacją zadań składająca się na treść przemieszczanych funkcji. O ile podejście funkcjonalne wyczerpuje w pewnym sensie możliwości dalszej jego modyfikacji w kierunku uzyskania wymiernych korzyści dla organizacji, o tyle podejście procesowe, mimo wielu generujących problemów, skali skomplikowania we wdrożeniu, daje większe korzyści w postaci zdolności reagowania na zakłócenia zewnętrzne. Nie ulega jednak wątpliwości, że tradycyjne rozmieszczenie funkcji bazujące na układzie funkcjonalnym nadal będzie przedmiotem zainteresowania kierownictwa jednostki nadrzędnej i jednostek zależnych. Praktyka gospodarcza dostarcza wiele przykładów w tym zakresie, także nieudanych reorganizacji w kierunku „czysto” procesowym. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że organizacji wielopodmiotowych stosujących w pełni parametry organizacji procesowej jest niewiele (por. Grajewski, 2016). Stąd też, mimo iż pośrednie rozwiązanie między organizacją „czysto” procesową a funkcjonalną, charakteryzujące się występowaniem obok układu funkcjonalnego projektu organizacji procesowej, generuje wiele problemów, to w pewnym sensie niniejsze rozwiązanie powinno być traktowane jako pierwszy krok w kierunku organizacji procesowej. Wówczas następuje rozłączanie (rozdzielanie) funkcji i lokalizowanie większej jej części w jednostkach organizacyjnych a mniejszej w kompetencjach kierowników procesów. Przedstawione w opracowaniu zespoły ds. procesów oraz przykładowe procesy, jak i próba modyfikacji organizacji funkcjonalnej w kierunku centrum usług wspólnych, nie wyczerpują w pełni prezentowanych tu zagadnień i problematyki. Wskazują jednak na wiele obszarów które należałoby uwzględnić w dalszych badaniach zarówno teoretycznych, jak i empirycznych.

Bibliografia

1. Bergeron B. (2003), *Essentials of shared services*, John Wiley and Sons, New York, s. 3.
2. Bühner R. (1990), *Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Management-holding*, *Zeitschrift für Organisation*, Nr 5.

3. Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Drucker P.F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Routledge, New York.
5. Falencikowski T. (2008), *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń, s. 82.
6. Goold M., Campbell A. (2003), *Structured Networks: How to create enough but not too much structure in your organization*, Ashridge Strategic Management Centre.
7. Grajewski P. (2016), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa, s. 174–184.
8. Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa, s. 122.
9. Haus B. (1983), *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, PWE, Warszawa, s. 117.
10. Haus B. (1975), *Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych*, PWE, Warszawa, s. 161.
11. Keuper F., Oecking Ch. (Hrsg.) (2008), *Corporate Shared Services*, Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Springer Gabler.
12. Koziński J. (1996), *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 29.
13. Kreft Z. (2004), *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa.
14. Lichtarski J. (red.) (2001), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 186.
15. Menz M. (2012), *Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda*, *Journal of Management*, nr 38(1).
16. Neilson G.L., Wulf J. (2012), *How Many Direct Reports?* *Harvard Business Review*, nr 4.
17. Nogalski B., Ronkowski R. (2000), *Holding w gospodarce krajowej – praktyczny poradnik tworzenia*, Wydawnictwo Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 18.
18. Nowosielski S. (2008), *Podejście procesowe a współczesne koncepcje i metody zarządzania*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 34, s. 59.
19. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
20. Przybyła M. (red.) (2001), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 53.
21. Rühli E. (1990), *Zeitgemässe Konzernführung und Gestaltung*, *Zeitschrift für Organisation*, nr 5.
22. Scheffler W. (1991), *Grundzüge der Besteuerung von inländischen Konzernen*, *Die Betriebswirtschaft*, nr 2, s. 701–717.
23. Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Oficyna Wolters a Kluwers Business, Warszawa, s. 11–40.
24. Sobotkiewicz D. (2015), *Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze wielozakładowego podmiotu gospodarczego*, Difin, Warszawa, 2015, s. 64.
25. Sobotkiewicz D. (2016) *Zmiany w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowych – studium przypadku*, *Przegląd Organizacji*, nr 8, s. 12.

26. Stabryła A. (2008), *Metodyka doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem ujęcia procesowego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie Z. 1(11), s. 120.
27. Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 228.

CORPORATE FUCTIONS DISTRIBUTION IN A MULTI-ENTITY ORGANIZATION STRUCTURE Functional to process approach

Abstract

This article presents corporate functions location within a multi-entity organization structure including functional and process approaches. The realization of the specified goal and the theoretical nature of the study determine the following parts: introduction, corporate functions in modern organizations, possible variants of function location in traditional model (functional) and their modification into common service centre, function distribution in terms of process and conclusions. The main reason for undertaking research in this area is the persisting tendency in domestic and foreign a multi-entity organization structure to secretion of processes and build process structures at the expense of traditional functional systems. Therefore, an attempt was made to present the location of functions in the shot traditional (functional) and process terms.

Keywords: corporate functions, a multi-entity organization, the functional and process approach to managing an organization.