



Marsjanie, czyli czego brakuje w koncepcji pt. : kontrola zarządcza?

Andrzej Kasiński

Każda organizacja to umowa na wspólne wykonywanie pracy. Powstaje w warunkach ograniczeń. Jest tworzona przez osoby dysponujące określonym potencjałem i zasobami. Jednym z podstawowych ograniczeń jest brak możliwości przewidzenia z góry wszystkich procesów a więc pracy, która będzie wykonywana. Dopiero praktyka i rzeczywiste wymagania zewnętrzne i wewnętrzne powodują ukształtowanie się zadań, uprawnień i odpowiedzialności pracowników.

Bezpiecznym więc wydaje się oprzeć nową organizację na specjalizacjach. Przykładowo księgowi tworzą więc dział finansowy, sprzedawcy dział handlowy, prawnicy dział prawny a informatycy dział IT. W efekcie na poziomie całej organizacji tworzy się struktura poszczególnych funkcji, pełnionych przez wyspecjalizowane komórki organizacyjne.

Prof. Rafał Krupski¹ przywołuje za A.K. Koźmińskim i K. Obłojem koncepcję

¹ Prof. R. Krupski Podstawy organizacji i zarządzania, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości 2004 rok

pojmowania zarządzania nawiązującą do problematyki relacji: cała organizacja a jej poszczególne specjalizacje. W konkluzji twierdzi, że „prawie każda organizacja jako całość i każdy jej fragment dąży do zapewnienia sobie trwania i rozwoju, pragnie utrzymać ciągłość swojego istnienia i swych funkcji. Organizacja aby funkcjonować musi utrzymywać funkcjonalną równowagę całości i jej części lub stanu zbliżonego do równowagi. Warunek ten jest spełniony wówczas, gdy organizacja jest zdolna do sterowania sobą (formułowania celów i powodowania ich realizacji) oraz utrzymania swej struktury jako elementu wyraźnie wyodrębnionego z otoczenia. W związku z tym podstawową funkcją zarządzania jest efektywne działanie na rzecz funkcjonalnej równowagi organizacyjnej, która jest nieustannie zakłócana przez procesy zewnętrzne i wewnętrzne”.

Osobom tworzącym organizację wydaje się, że budując ją w oparciu o specjalizacje tworzy się bezpieczne i możliwie naj-

bardziej trwałe podstawy jej funkcjonowania w dłuższej perspektywie. Tak podpowiada intuicja i w pierwszym okresie jest to bezsprzecznie prawda.

Ta odpowiedź intuicji okazuje się nieprawdziwa. Nie tylko cała organizacja, ale również poszczególne jej fragmenty dążą do zapewnienia sobie trwałości i rozwoju. Mówiąc wprost: emocje osób zarządzających poszczególnymi działami skoncentrowane są przede wszystkim na zapewnieniu bezpieczeństwa i rozwoju „ich” komórkom organizacyjnym.

Zgodnie ze zintegrowanym modelem cyklu życia organizacji opracowanym przez R.E. Quinn i K. Cameron² możemy wyróżnić cztery etapy rozwoju organizacji.

„Przedsiębiorczość – kładący nacisk na innowację, twórczość i pozyskanie niezbędnych zasobów. W tej fazie gromadzi i porządkuje się zasoby, wykorzystuje wiele nowych pomysłów, podejmuje się działania przedsiębiorcze a proces decyzyjny jest spontaniczny i bazuje na wzajemnych relacjach. Władzę ma „sprężyna sprawcza”. Potrzeba niewiele planowania i koordynacji aby organizacja znalazła własne miejsce.

Zespołowość – akcentuje zwartość, zaangażowanie, współpracę i osobiste przywództwo. Struktura organizacyjna i komunikacja mają nadal wiele cech nieformalnych. Istnieje poczucie kolektywu jako całości a zaangażowani pracownicy pracują ponad normę, mają poczucie misji, sprawczości. Konsumowane są efekty dotychczasowych innowacji, nie są widoczne przeszkody w wypracowywaniu nowych.

Formalizacja i kontrola – w którym organizacja staje się bardziej konserwatywna; zwraca

² R.E. Quinn i K. Cameron Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących wyd. Wolters Kluwer 2015 r.

się uwagę na sprawność oraz opracowuje reguły i procedury sprzyjające stabilizacji i kontroli. Następuje formalizowanie reguł, struktura staje się stabilna, coraz rzadziej wprowadzane są rozwiązania innowacyjne. Instytucjonalizuje się procedury, których celem jest opisanie stanu obecnego. Nacisk położony jest na sprawność działania i utrzymanie istniejących metod wykonywania pracy.

Dopracowanie struktury – charakteryzuje się ponownym dostosowaniem się do otoczenia, samoodnową, dywersyfikacją działalności; następuje decentralizacja struktury z równoczesną dbałością o integrację. Dopracowuje się strukturę tworząc nowe specjalizacje w zakresie zarządzania procesami, projektami.

Alternatywą dla etapu 4 jest organizacyjny schyłek i śmierć organizacji”.

Budując organizację opartą o podział funkcyjny osiągamy sukces na wczesnych etapach w cyklu życia organizacji. Wraz z etapem trzecim ten rodzaj zarządzania przedsiębiorczego staje się niewydolny, statyczny. Prowadzi do kryzysu organizacji.

Przykładowo, w nowoutworzonym dziale IT, zatrudnienie informatyka oznacza realny efekt synergii. Każdy kolejny specjalista IT to nowe doświadczenia, szybka wymiana myśli, wsparcie w realizacji bieżących zadań i uzupełnienie wiedzy dotychczasowej, wspólne zdobywanie doświadczeń i zacieśnianie więzi koleżeńskich. To przecież w klasycznej postaci synergia, której organizacja potrzebuje aby wzmacniać swoje kompetencje informatyczne.

Z czasem jednak sytuacja w przykładowym dziale IT zmienia się. Zatrudnienie kolejnego na przykład dwudziestego informatyka nie wnosi już żadnych efektów synergicznych. Odwrotnie, następuje pro-

ces dostosowywania się nowego pracownika, adaptacji do obowiązujących reguł i nawyków. Pogłębia się podział funkcyjny. Zgodnie z teorią równowagi funkcjonalnej dyrektor działu IT tworzy swoją własną strukturę organizacyjną i przyjmuje zakres działania taki, aby zapewnić swojej małej organizacji jaką jest dział IT najlepsze możliwości przetrwania i rozwoju.

W relacjach z szefami innych działów określa czym będzie się zajmować dział IT a czym nie. W tych ustaleniach wcale nie najważniejsze są cele całej organizacji ale przede wszystkim liczy się bezpieczeństwo i rozwój samego działu informatyki.

Jeśli więc szef działu IT, widząc duże obciążenie pracą w jego dziale, nada niski priorytet zadaniu pt. odzyskiwanie haseł dostępu do systemu informatycznego, argumentując pracownikom, którzy zapomnieli, że „mają nie zapominać haseł”, a w ślad za tym jeśli „jego” pracownicy zaczynają lojalnie wykonywać usługi przywracania haseł w ostatniej kolejności - to w efekcie w całej organizacji zwiększy się czas braku dostępności do zasobów IT. Będzie to prowadziło do opóźnień, napięć wewnętrznych, braku precyzji w realizacji procesów podstawowych, za które przecież IT nie odpowiada. Jednocześnie trudno będzie wykazać, że te obniżone możliwości realizacji zadań wynikają z tej decyzji, z uwagi na brak raportów a nawet surowych danych dotyczących niedostępności systemów IT, gdyż są one przecież w dziale IT.

Takich sytuacji stykowych, w których może dojść do braku spójności pomiędzy priorytetami szefów poszczególnych działów a celami całej organizacji, tworzy się nieuchronnie coraz więcej.

Przykładowo, w jednym z banków w których pracowałem, dyrektor departamentu ryzyka kredytowego zapowiedział, że pomiędzy godziną 10 a 16 „jego” pracownicy nie będą odbierać telefonów z oddziałów, gdyż są bardzo obciążeni bieżącą pracą.

Podaję proste przykłady, ale w praktyce te konflikty stają się coraz mniej czytelne dla najwyższego kierownictwa organizacji, które nie ma szans poznać i zrozumieć dogłębnie wszystkich realizowanych zadań, a nie znając szczegółowych metod wykonywania poszczególnych prac nie jest w stanie podejmować odpowiednich decyzji.

Wraz z rozwojem organizacji jej bieżąca działalność staje się coraz bardziej skomplikowana. Profesor Michał Trocki³ podkreśla, że „wyróżnienie dwóch podejść w zarządzaniu – funkcjonalnego i procesowego – ma charakter myślowy i wynika z niemożliwości jednoczesnego ujęcia bogactwa rzeczywistości organizacyjnej. Podejście funkcjonalne wysuwa na pierwszy plan aspekty statyczne i harmonizację funkcjonalną działań oraz kładzie główny nacisk na realizację celów organizacji, natomiast podejście procesowe wyróżnia aspekty dynamiczne i harmonizację procesową działań oraz akcentuje zaspokajanie potrzeb klientów organizacji. Podejścia te nie są alternatywne, lecz uzupełniają się wzajemnie. Wzrost zainteresowania podejściem procesowym – ze strony zarówno praktyki, jak i nauki – wynika z rosnących potrzeb zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów”.

Im większa jest presja związana z realizacją celów organizacji tym ostrzejsze linie podziału pomiędzy komórkami organi-

3 Prof. Dr. Hab. M. Trocki, Organizacja projektowa. Podstawy – modele – rozwiązania, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2014 r.

zacyjnymi. Każda z nich jest skupiona na realizacji własnych zadań, bez szczegółowego analizowania sytuacji organizacji w ogóle. W efekcie pojawiają się spory odnośnie zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Każdy nowy zakres działania organizacji wymagający przypisania odpowiedzialności przyjmowany jest niechętnie, w atmosferze niezadowolenia, sporów kompetencyjnych.

Można zaobserwować typową postawę kierownictwa niskiego i średniego szczebla organizacji schyłkowych, zarządzanych poprzez funkcje. Aby bezpiecznie utrzymać się na swoich stanowiskach zasadniczo pełnią przede wszystkim tzw. „funkcje transmisyjne”. Ich rola polega na przekazywaniu problemów i konfliktów „w górę”, do kierownictwa wyższego szczebla a następnie przekazywania decyzji „w dół”, do podległych pracowników. Oczywiście problemy na styku z innymi komórkami organizacyjnymi przekraczają możliwości kompetencyjne kierownictwa nawet średniego szczebla a „decyzje” są przekazywane jako „obce” narzucone z góry, często nie merytoryczne, nie uwzględniające złożoności realizowanych procesów i stosowanych metod pracy.

Pogłębianie się podziałów między funkcyjnych zakłóca również możliwości realizacji zadań najwyższego kierownictwa. Jest ono skupione nie na sprawach najważniejszych ale na rozstrzygnięciu czasami bardzo szczegółowych i specjalistycznych sporów, określaniu najlepszych rozwiązań, decydowaniu o metodach wykonywania pracy, której często w ogóle nie zna. Zaostrza to dodatkowo konflikty, które nie przebiegają jedynie na styku pomiędzy komórkami organizacyjnymi, lecz również na styku „góra - dół”. **Jeśli decyzje podejmowane są na**

podstawie intuicji, zaufania lub fragmentarycznej wiedzy, to naruszana jest umowa o wspólnym wykonywaniu pracy, którą jest organizacja. Obniża się autorytet kierownictwa. W sytuacjach krańcowych może to pociągać za sobą brak lojalności, obojętność a z czasem fluktuację pracowników i negatywny scenariusz fazy 4, czyli stopniową degradację organizacji.

Przedstawiciele najwyższego kierownictwa widząc brak możliwości jakościowego wykonywania zadań, które są przed nimi stawiane, intuicyjnie reagują, wzmacniając średnią kadre kierowniczą. Zostaje powołanych coraz więcej dyrektorów, kierowników i naczelników o coraz węższych i trudniejszych do wyjaśnienia specjalizacjach z nadzieją, że zmniejszy to liczbę problemów trafiających do rozstrzygnięcia na poziom najwyższy. Ta nadzieja jest oczywiście płonna. Jest dokładnie odwrotnie. Intuicja zawodzi po raz kolejny.

Członek zarządu wspomnianego banku, który nadzorował pion ryzyka miał powiedzenie: „proszę nie przychodzić do mnie z problemami, proszę przyjść z rozwiązaniem!”. Było to oczywiście domaganie się niemożliwego, swoisty „krzyk rozpacz”. Gdyby nie było problemów to w ogóle nie byłoby powodu żeby przychodzić z cokolwiek. Właśnie o to chodzi, że menadżerowie średniego szczebla „przychodzą”, gdyż ich problemy wynikają z fundamentalnych powodów. Choroba pt. „podział funkcyjny” i oczekiwanie entuzjazmu typowego dla początkowej fazy organizacji, tak bardzo widoczna w obecnej koncepcji kontroli zarządczej, jeśli nie jest „leczona”, prowadzi nieuchronnie do kryzysu.

Stopniowa degradacja więzi organizacyjnych powoduje coraz większą świa-

domość ułomności organizacji zarządzanej funkcyjnie. Procesowe podejście do zarządzania i wynikająca z niego struktura macierzowa nie jest już dziś czymś niezwykłym, awangardowym. Przeciwdziałanie organizacjom „schyłkowym” zostało opisane i wielokrotnie sprawdzone w praktyce.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę, że w pierwszych etapach swojego rozwoju organizacja dzięki zarządzaniu funkcyjnemu uzyskuje stabilizację, przejrzystość struktur, rozwijają się niezbędne kompetencje merytoryczne. Obserwując organizację w tym okresie wydaje się, że jest trwale przygotowana do realizacji celów.

W dłuższej perspektywie, wszystkie funkcje wewnątrz organizacji dążą przede wszystkim do własnego rozwoju, budowania silnej pozycji i znaczenia. Prowadzi to do stopniowego osłabiania możliwości skutecznego i dynamicznego zarządzania całą organizacją. W takim przypadku traci ona stopniowo możliwość realizacji własnych, nadrzędnych celów. **Konieczna jest ponowna adaptacja, skupienie uwagi na procesach.** W praktyce oznacza to konieczność stworzenia architektury procesów, wzbogacenie dotychczasowych metod zarządzania oraz **ewolucję struktury organizacyjnej w kierunku struktury macierzowej.**

O ile podział funkcyjny w organizacji podpowiada nam intuicja, uznawany jest za klasyczny, zgodny z emocjami człowieka, wywodzący się prawdopodobnie z dalekiej przeszłości, z czasów, gdy wyodrębnione organizacje miały najczęściej charakter wojskowy, hierarchiczny, o tyle struktura macierzowa jest wynikiem pogłębionych obserwacji, badań i analiz na różnych etapach rozwoju organizacji, prowadzonych metodami naukowymi.

Zarządzanie procesowe wykształciło się tam, gdzie metody wykonywania pracy są skomplikowane. Zgodnie z definicją⁴, jest „całością ciągłych i usystematyzowanych działań dotyczących planowania i monitorowania wykonania danego procesu w organizacji (urzędzie), tak aby w pełni zrealizować jej cele. W odróżnieniu od tradycyjnego podejścia do zarządzania, które polega na zarządzaniu poszczególnymi komórkami organizacyjnymi oraz pojedynczymi działaniami, istota zarządzania procesowego sprowadza się do zarządzania całymi sekwencjami działań, czyli procesami, w realizacji których uczestniczy zazwyczaj kilka komórek organizacyjnych”.

„Zarządzanie procesowe to bezustanna weryfikacja i usprawnianie procesów, poprzez stosowanie poprawek, gdy osiągnięte rezultaty różnią się od tych pierwotnie zaplanowanych. Skuteczność w zarządzaniu procesowym uzależniona jest od zmiany ukierunkowania w układzie organizacyjnym danej organizacji. Przejście z układu pionowego do poziomego udoskonala zarówno porozumiewanie się w organizacji, jak również obieg informacji”.

Przykładem procesowej organizacji jest z pewnością amerykańska agencja kosmiczna NASA. Realizowane tu procesy wymagają przede wszystkim olbrzymiej wiedzy i inteligencji. Charakter tej organizacji został bardzo sugestywnie przedstawiony w znakomitym filmie „Marsjanin” z 2015 roku, w reżyserii Ridley’a Scott’a. Jedna z najważniejszych scen pokazuje przebieg pracy kreatywnej mającej na celu wymyślenie metody pozwalającej ocalić życie kosmonauty, który nieszczęśliwym zbiegiem okoliczności pozostał na Marsie. W zespole osób pracujących

⁴ Praca zbiorowa. Podejście procesowe w zarządzaniu. T. 1. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, 2004.

nad rozwiązaniem znalazł się młody, niski rangą pracownik NASA.

Z jednej strony włącza się z dużym zaangażowaniem do pracy nad wymyśleniem metody, lecz jednocześnie okazuje absolutne lekceważenie hierarchii służbowej. Jego mowa ciała i sposób reagowania na pytania zadawane przez samego dyrektora są jednoznaczne: nie przeszkadzaj mi myśleć, mam pomysł, muszę się skupić, daj mi spokój. Ten okazywany brak respektu dla podległości służbowej posuwa się w kolejnych scenach nawet dalej. Gdy ów młody człowiek prezentuje swoją metodę zespołowi, dyrektora ustawia w salce konferencyjnej... jako planetę Ziemia.

Pokazane jest doskonale funkcjonowanie organizacji zbudowanej na wiedzy, inteligencji i umiejętnościach a nie na posłuszeństwie i hierarchii. Tam gdzie procesy, metody wykonywania pracy, stają się skomplikowane, nie ma miejsca na hierarchiczną podległość. Liczy się nie staż, dokonania, autorytet lecz umiejętność rozwiązania problemu, wykreowania nowej, lepszej metody wykonywania pracy. Organizacja daje możliwości „rozwinęcia skrzydeł”.

Ta swoboda i nonszalancja początkowo prowokuje widza do sprzeciwu, tak przecież nie powinien się zachowywać młody człowiek w obecności osoby starszej, dyrektora. To może być po prostu odebrane jako zachowanie niegrzeczne. Ale po chwili nasuwa się wniosek, że w centrum zainteresowania tej młodej osoby powinno być tworzenie nowych, lepszych rozwiązań, szczególnie metod realizacji procesów czyli wykonywania ludzkiej pracy. W finale okazało się, że właśnie ten młody człowiek wymyślił proces, który uratował życie tytułowemu „Marsjaninowi”. To on był rzeczywistym bohate-

rem. Pokazuje, że w nowoczesnych organizacjach liczą się prawdziwe wartości: wiedza i kreatywność prowadząca do coraz lepszych rozwiązań, a nieco mniej punktualność, posłuszeństwo i adaptacja.

Agnieszka Bitkowska⁵ wskazuje za Smith'em i Fingerem, że „zaprojektowanie spójnego, elastycznego i zintegrowanego układu procesów powoduje, że organizacje posiadają zdolność do szybkiego wprowadzania zmian i dostosowania się do turbulentnego otoczenia. Cel ten możliwy jest do osiągnięcia przy ukierunkowaniu myślenia kadry zarządzającej i pracowników na procesy oraz zastosowaniu technologii informatycznych”.

Nic dodać nic ująć. Tyle wystarczy abyśmy odzyskali entuzjazm i zaangażowanie jakie można zaobserwować w filmie. Wówczas, gdy pojawimy się w jednostce sektora finansów publicznych w roli klientów, powodów, pacjentów, petentów, pasażerów czy studentów, będziemy „obsługiwani” z taką samą determinacją jak tytułowy „Marsjanin” jest sprowadzany na ziemię.

NASA to przecież również jednostka sektora finansów publicznych, tylko że amerykańska... ✓

Andrzej Kasiński

Posiada ponad 20-letnie doświadczenie w doskonaleniu zarządzania operacyjnego w instytucjach finansowych m.in. w Raiffeisen Bank Polska S.A. oraz dyrektor ds. zarządzania jakością w Santander Bank Polska S.A. Kwalifikacje Master Black Belt Lean Six Sigma uzyskał w BMGI w Denver, w USA, jednej z najbardziej renomowanych firm zajmujących się kształceniem w dziedzinie zarządzania jakością na świecie.

Współpracuje z PIKW jako niezależny konsultant, trener i audytor. Prowadzi między innymi szkolenia z tematyki zarządzaniu procesami, szczegóły dostępne na stronie: https://www.pikw.pl/zarzadzanie-procesami_art_148_tag_121.html.

5 Prof. dr. hab. inż. A. Bitkowska Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach Wydawnictwo C.H. Beck 2019 r.

