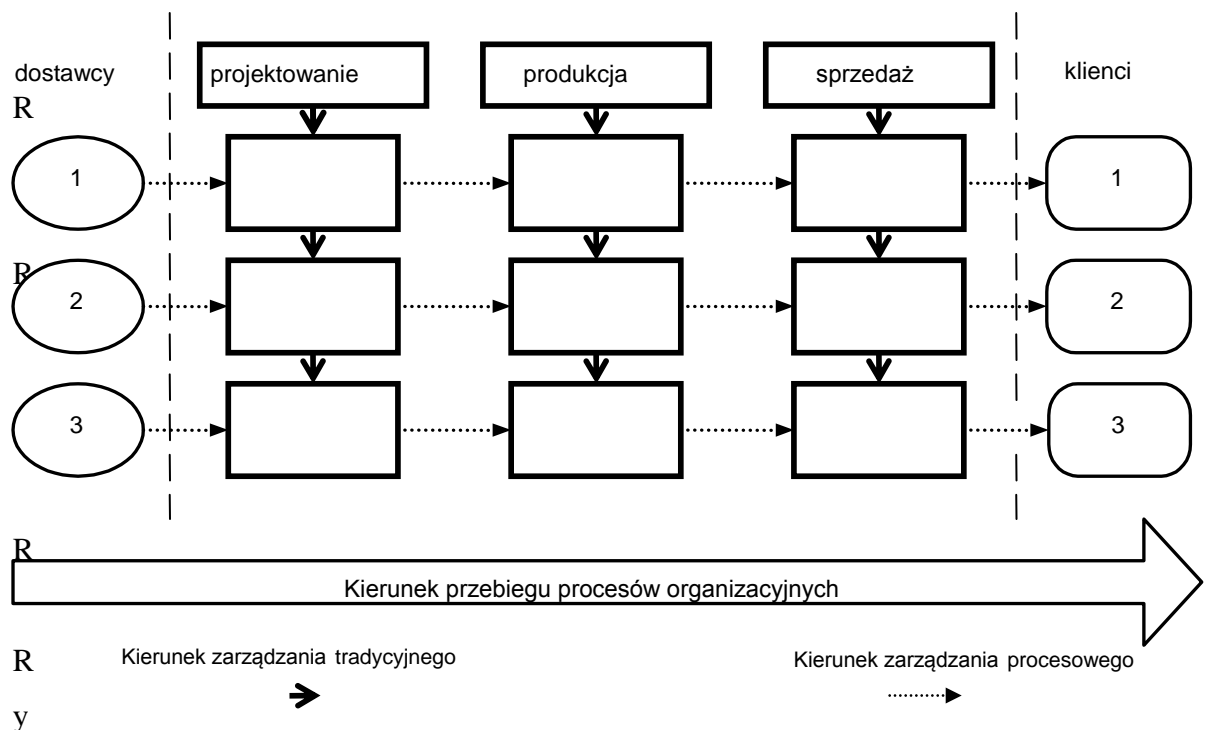


2 Na czym polega zarządzanie procesowe bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie?

2.1 Czy struktura organizacyjna wystarcza, aby opisać przedsiębiorstwo?

Na ogół, kiedy chcemy opisać sposób funkcjonowania jakiegoś przedsiębiorstwa sięgamy po schemat organizacyjny. Na schemacie tym z łatwością możemy odczytać, kto komu podlega oraz jakie są kierunki raportowania. Wszystkie te zależności funkcjonalne przedstawione na schemacie organizacyjnym przebiegają w kierunku pionowym „górną-dół”.

Nie można jednak odczytać ze schematu organizacyjnego, w jaki sposób następuje w przedsiębiorstwie przepływ informacji, dokumentów oraz produktów i materiałów, czyli w jaki sposób rzeczywiście funkcjonuje przedsiębiorstwo. Komórki organizacyjne komunikują się ze sobą we wszystkich kierunkach, nie tylko „górną-dół” i „dół-góra” ale również poziomo (rys. 2) i to nie tylko na poziomie dyrektorów pionów czy kierowników komórek organizacyjnych, ale również na poziomie szeregowych pracowników. To stanowi istotę działania każdego przedsiębiorstwa.



Rys. 2: Zarządzanie w ujęciu tradycyjnym i procesowym

Na organizację można więc patrzeć nie tylko przez pryzmat jej struktury funkcjonalnej, ale również jak na sieć wzajemnie powiązanych procesów organizacyjnych. Zastosowanie takiego podejścia związane jest ze zmianą kierunku zarządzania z tradycyjnego, pionowego „góra-dół”, którego podstawą jest struktura organizacyjna na horyzontalny, którego podstawę stanowią zidentyfikowane w organizacji procesy. Zastosowane podejścia procesowego do organizacji sprowadza się zatem do zarządzania całymi sekwencjami działań realizowanymi przez różne komórki funkcjonalne (czyli do zarządzania procesami organizacyjnymi), a nie, jak to było w ujęciu tradycyjnym, do zarządzania poszczególnymi działaniami realizowanymi przez poszczególne działy. Procesy organizacyjne „przecinają” strukturę organizacyjną, pokazują wewnętrzne powiązania pomiędzy uczestnikami organizacji, komórkami funkcjonalnymi oraz pomiędzy klientem i dostawcą; pokazują, w jaki sposób wykonywana jest praca, jakie działania składają się na te pracę oraz kto w niej uczestniczy.

Wykorzystanie systemu procesów wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi można określić jako **podejście procesowe** (źródło: PN-EN ISO 9001:2001)

Współczesne podejście do zarządzania procesami organizacyjnymi rozwinęło się w latach 90-tych XX wieku i stało się podstawą dwóch koncepcji: opartej na ciągłym doskonaleniu koncepcji TQM (ang. Total Quality Management) oraz re-engineeringu. Należy zaznaczyć, że twórcy różnych szkół zarządzania procesowego nie kwestionują faktu dotychczasowego funkcjonowania i realizacji procesów biznesowych w organizacjach. Wręcz przeciwnie, twierdzą, że takie procesy od zawsze istniały w organizacjach, ale ich członkowie, zarówno osoby odpowiedzialne za zarządzanie jak i zwykli pracownicy nie byli świadomi ich istnienia. W efekcie procesy te były niewidoczne i realizowane fragmentarycznie przez co nie można było nimi w pełni zarządzać [4], [5].

Zastosowanie podejścia procesowego do zarządzania organizacją nie oznacza zrezygnowania z klasycznych zależności funkcjonalnych opisanych w strukturze organizacyjnej. Struktura organizacyjna stanowi bowiem podstawę właściwej alokacji zasobów, w tym alokacji wiedzy specjalistycznej oraz podstawę systemu wynagrodzeń pracowników. W wertykalnie ukształtowanej organizacji, której podstawą jest tradycyjna struktura organizacyjna, może natomiast pojawić się problem z koordynacją działań realizowanych przez różne komórki funkcjonalne rozmieszczone w różnych miejscach struktury. W małych i młodych organizacjach, gdzie wszyscy uczestnicy znają i rozumieją ich

funkcjonowanie, podstawę zarządzania może i powinna stanowić tradycyjna struktura organizacyjna. Dopiero w miarę rozwoju organizacji i wzrostu jej złożoności pojawia się problem z koordynacją działań, współpracą pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi i zachodzi potrzeba spojrzenia na organizację z innej perspektywy – horyzontalnej.

Procesy organizacyjne przecinają granice komórek organizacyjnych, pokazując w których miejscach następuje przepływ informacji, dokumentów oraz usług i materiałów. Procesy te przebiegają w kierunku poziomym, stąd też mówiąc o zarządzaniu procesowym często mówimy o *horyzontalnym (poziomym)* podejściu do zarządzania, w odróżnieniu od tradycyjnego (pionowego), opartego na strukturze organizacyjnej.

Wśród zalet podejścia procesowego wymienić można:

- lepsze zrozumienie funkcjonowania organizacji przez wszystkich jej uczestników,
- zmniejszenie barier funkcjonalnych i hierarchicznych,
- poprawę współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.

W konsekwencji uzyskujemy poprawę realizacji poszczególnych procesów organizacyjnych oraz poprawę funkcjonowania organizacji jako całości. Doświadczenia praktyków w zakresie zarządzania procesowego wskazują, że największe nieprawidłowości w przebiegu procesów, czyli największe możliwości poprawy ich skuteczności znajdują się na styku między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi [10], [17]. Ponadto zastosowanie podejścia procesowego pozwala zorientować organizację zarówno na klienta zewnętrznego, jak i pracownika (tj. klienta wewnętrznego), co przyczynia się z jednej strony do usprawnienia procesów i obniżenia kosztów ich realizacji, z drugiej zaś strony do zwiększenia satysfakcji klienta zewnętrznego. Efektem tego jest zwiększenie efektywności działania, niższe koszty i wyższe przychody ze sprzedaży wyrobów i usług.

Warto tutaj zwrócić uwagę, że obecnie przedsiębiorstwa zainteresowane wdrożeniem i certyfikowaniem system zarządzania jakością zgodnie z wymaganiami norm ISO serii 9000 są zobligowane do wdrożenia podejścia procesowego do praktyki swojego przedsiębiorstwa.