

Metoda Tablic kompetencyjnych w identyfikacji i modelowaniu procesów organizacyjnych

przykład Instytutu Kardiologii
w Aninie

Uzasadnienie problemu

- Rozbudowany podział pracy, zarówno w sferze funkcji wykonawczych jak i zarządzania pociąga za sobą potrzebę koordynacji pracy poszczególnych stanowisk i komórek organizacyjnych
- Powszechnie stosowana dokumentacja organizacyjna zawiera głównie lub wyłącznie, mniej lub bardziej szczegółowe zakresy działania stanowisk i komórek oraz ich wzajemne podporządkowanie służbowe, pomijając z reguły sprawę ich współdziałania
- Powszechnie stosowana dokumentacja organizacyjna jest wyrazem stosowanego systemu podmiotowej organizacji kierownictwa oraz podmiotowego podziału zadań , co rodzi niebezpieczeństwo niedostatecznego uwzględnienia w trakcie jej projektowania związków informacyjno-kompetencyjnych między poszczególnymi elementami organizacji
- Stosunkowo ważnym zagadnieniem jest problem koordynacji pracy poszczególnych stanowisk i komórek organizacyjnych, problem ustalenia ich współdziałania oraz jasnej, prostej i jednoznacznej sieci powiązań i zależności między tymi elementami

Rodowód historyczny

Pierwsze publikacje na temat opracowania tablic kompetencyjnych oraz kierunków ich wykorzystania ukazały się w roku 1929 we Francji. Ich autorem był inżynier holenderski Ernest Hijmans. Wykorzystał on swoje doświadczenie praktyczne, które zebrał pełniąc funkcję kierownika w jednej z fabryk holenderskich. W latach 1932-1952 był doradcą organizacyjnym wielu przedsiębiorstw zachodnich.



Rodowód historyczny

W 1952 r. wspólnie ze swoją małżonką Ewą Hijmans wydał szersze opracowanie pt. „Pratique del' organisation industrielle”, w którym uporządkował i usystematyzował swoje przemyślenia oraz doświadczenia praktyczne rozrzucone w wielu mniejszych i często niepublikowanych pozycjach. Technika ta w polskiej literaturze przedmiotu występuje pod różnymi (nieraz zmodyfikowanymi) nazwami: POK (Podmiotowa Organizacja Kierownictwa), tablice syntetyczne, wykresy kompetencji, tablice Hijmansa.

Rodowód historyczny

Inspiracją, która przyczyniła się do opracowania i wykorzystania tej metody była, jak wskazuje Hijmans, chęć pogodzenia dwóch podstawowych zasad, które kształtują struktury organizacyjne przedsiębiorstwa [37]:

- zasady „jedności” rozkazodawstwa i „jedności” kierowania oparta na „jednoliniowej” ścisłej zależności służbowej (co sprzyja dokładnemu określeniu odpowiedzialności i ułatwia koordynację pionową);
- zasady „specjalizacji” funkcji kierowniczych, która zakłada „wieloliniowy” układ zwierzchnictwa (co warunkuje wysokie kwalifikacje kierownicze i poprawność podejmowanych decyzji).

Rodowód historyczny

Hijmans dążył do skonstruowania „instrumentu” organizacyjnego, który ułatwiłby uchwycenie i analizowanie, a także projektowanie oraz formalizowanie zróżnicowanych i złożonych więzi poziomych w ramach struktury organizacyjnej. Zakładał, że właśnie tablice kompetencyjne pomogą w rozwiązywaniu owych problemów. „Na tle uwarunkowań towarzyszących «narodzinom» tablic kompetencyjnych warto wyraźnie odnotować dwa istotne fakty:

- tablice kompetencyjne powstały w «praktyce» (są więc wyrazem bezpośredniego zapotrzebowania praktyki na tego typu instrumenty organizacyjne),
- problemy organizacyjne, które inspirowały Hijmansa na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych do opracowania tablic kompetencyjnych zachowują nadal swą dokładność. Odnosi się to zwłaszcza do mocno eksponowanych współcześnie problemów koordynacji poziomej w instytucjach.” [38, s. 48]

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

Technika tablic kompetencyjnych polega na zastosowaniu tablic krzyżowych do ustalenia i prezentacji zakresów działania oraz związków kompetencyjnych między komórkami i stanowiskami. Przedmiotem analizy jest rodzajowy wykaz (układ) głównych funkcji ze szczególnym uwzględnieniem ich rozmieszczenia w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i ról pełnionych przez poszczególne podmioty w ich realizacji. Role te zależnie od charakteru funkcji i stadium jej realizacji mogą polegać na: udzielaniu informacji, opracowywaniu wniosków, podejmowaniu decyzji, realizacji, nadzorze nad realizacją działania itp. [39]

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

Podstawą konstrukcji tablic kompetencyjnych jest wykorzystanie zapisu macierzowego oraz specjalnego zapisu w formie symboli. Tablicę kompetencyjną w klasycznym ujęciu tworzą trzy podstawowe części:

1. Układ przedmiotowy zdezagregowany, ponumerowany według klasyfikacji dziesiętnej klasyfikator zadań realizowany w instytucji, o określonym stopniu szczegółowości, zwykle jednak nie mniejszym niż 4 pozycje klasyfikacji dziesiętnej. Tradycyjnie układ podmiotowy jest umieszczony z lewej strony w boczku tablicy.

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

Układ podmiotowy obejmuje wybrane komórki i stanowiska organizacyjne. Ze względu na użytkownika tablice mogą być mniej lub bardziej szczegółowe. Bardziej syntetyczne tablice dla naczelnego kierownictwa zawierają 4-5 pozycyjny klasyfikator zadań i układ podmiotowy całej instytucji do szczebla komórek organizacyjnych. Bardziej szczegółowe tablice kompetencyjne dla niższych szczebli zarządzania zawierają do 7 pozycji klasyfikatora funkcji, ale tylko ten jego wycinek, który odnosi się do danego szczebla, oraz układ podmiotowy aż do szczebla wykonawczych stanowisk pracy, ale też tylko wybrany wycinek struktury podmiotowej. Układ podmiotowy tradycyjnie zajmuje się w „główce” tablicy. Stosując odpowiedni zapis graficzny, można w „główce” ująć nie tylko wymiar specjalizacji, ale także hierarchię organizacyjną

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

Układ „ról” (inaczej zwanych „funkcjami kompetencyjnymi”), które wskazują na udział podmiotów organizacyjnych w wypełnianiu zadań. „role” zapisuje się „wewnątrz” macierzy stanowiącej tablicę kompetencyjną, na skrzyżowaniu wierszy odpowiadających zadaniom i kolumn odpowiadających podmiotom.

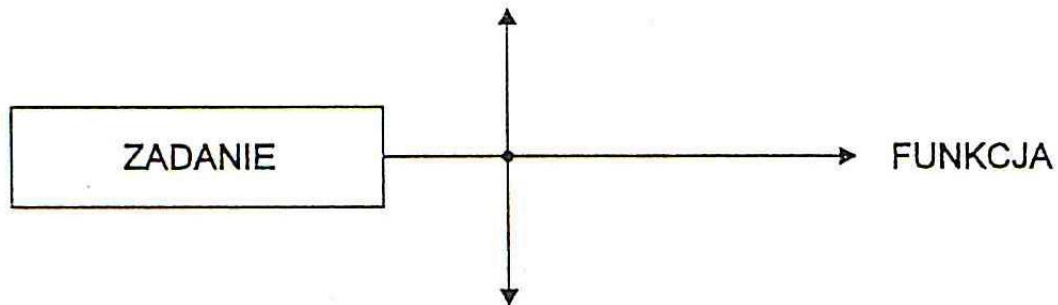
Funkcje kompetencyjne w tablicy kompetencyjnej wskazują na specyficzne role konkretnych podmiotów w wypełnianiu zadań a więc na podział pracy między wieloma podmiotami w realizacji każdej funkcji po kolei.

„W ten sposób w kolumnach tablicy otrzymuje się rzeczywisty obraz udziału i współdziałania poszczególnych organów w realizacji poszczególnych zadań, natomiast wiersze odpowiadają na pytanie, w jaki sposób i przez jaki organy są realizowane poszczególne zadania.”

Należy wcześniej wyjaśnić zastosowane pojęcia dotyczące tablic kompetencyjnych.

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

ZADANIA	PODMIOTY ORGANIZACYJNE	UKŁAD PODMIOTOWY
UKŁAD PRZEDMIOTOWY (KLASYFIKATOR ZADAŃ)		UKŁAD FUNKCJI KOMPETENCYJNYCH („ROLE”)



Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

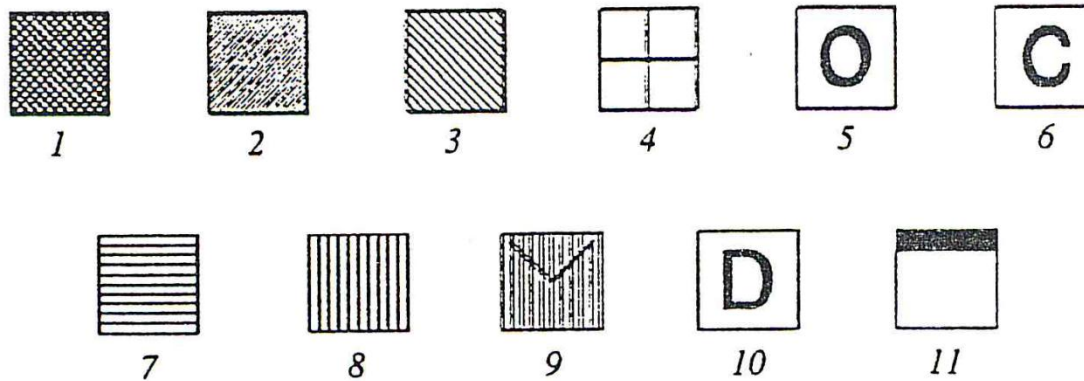
Specyficznym problemem związanym z tablicami kompetencyjnymi jest typologia funkcji kompetencyjnych i sposób ich przedstawienia.

Zależnie od stopnia szczegółowości tablic oraz specyfiki danej struktury autorzy proponują różne zestawy znaków graficznych i literowych oznaczających funkcje kompetencyjne. W każdym zestawie występują jednak cechy podstawowe funkcji:

1. wykonanie
2. podejmowanie decyzji
3. informowanie
4. kontrolowanie.

Klasyczny zestaw, zaproponowany przez Hijmansa, zawiera jedenaście znaków mamotechnicznych, podzielonych na dwie grupy funkcji: dyscyplinarne i pozadyscyplinarne

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym



- | | |
|--|---|
| 1 – Wykonanie, | 8 – Obowiązek przekazania informacji |
| 2 – Pełna Kontrola Merytoryczna | 9 – Obowiązek przekazania informacji w celach kontrolnych |
| 3 – Bieżący Nadzór | 10 – Kontrola ogólna z udziałem innych osób |
| 4 – Kontrola | 11 – Inicjatywa własna |
| 5 – Decyzja w przedłożonych sprawach | |
| 6 – Decyzja (konferencyjna) | |
| 7 – Obowiązek udzielania rady na zapytanie | |

Rys. 43. Funkcje dyscyplinarne (1-6) i pozadyscyplinarne (7-11)

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

Zamiast techniki Hijmansa można stosować tzw. uproszczoną technikę tablic kompetencyjnych. Wyeliminowano z niej te elementy, które sprawiają wrażenie zbyt skomplikowanych np. duża liczba funkcji kompetencyjnych. Wystarczające jest tu wyodrębnienie kilku podstawowych typów funkcji i zastąpienie graficznych symboli oznaczeniami literowymi, które w dużej mierze ułatwiają posługiwanie się tablicami.

ROLA	SYMBOLE	DODATKOWE WYJAŚNIENIA
wykonanie	W	obowiązek realizacji zadań pod względem ilości, jakości, terminu itd.
wykonanie pomocnicze	V	obowiązek niesienia pomocy głównemu wykonawcy, współwykonania
wnioskowanie (proponowanie)	P	możliwość wnoszenia projektów, propozycji, wniosków dotyczących wszelkich aspektów realizowanych zadań
opiniowanie	O	możliwość wyrażania opinii dotyczących złożonych projektów, propozycji, wniosków
decydowanie	D	dokonywanie wyboru spośród możliwych wariantów i
nadzór ogólny	No	przekazanie do realizacji
nadzór bieżący	Nb	obserwacja z działalności podmiotu (-ów) z możliwością ingerencji
kontrola końcowa	K	porównanie efektu końcowego ze wzorem
otrzymywanie informacji	Io	otrzymywanie lub prawo domagania się informacji
przekazywanie informacji	Ip	przekazywanie lub obowiązek przekazania informacji

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

W zaprezentowanej na rys. 47 tablicy zastosowano tylko część potencjalnie dostępnych ról. Jest to często stosowana praktyka dzięki czemu tablice stają się bardziej przejrzyste, chociaż tracą na precyzji. Ograniczenie zestawu stosowanych ról nie może jednak być zbyt daleko idące. Praktyka dowodzi, że minimalny zestaw ról powinien obejmować

W – wykonanie

D – decydowanie

N – nadzorowanie

Ip – przekazywanie informacji

Io – otrzymywanie informacji

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

W sytuacjach, gdy pewne aspekty struktury organizacyjnej wymagają szczególnie wnikliwej analizy lub bardzo precyzyjnego zaprojektowania, zaprojektowane wcześniej układy ról mogą okazać się zbyt ubogie do odwzorowania struktury z pożądaną dokładnością. Udany sposób powiązania zarówno dokładności i precyzji jak i przejrzystości układu funkcji kompetencyjnych zaproponowała A. Gorazd w pracy naukowej „Projektowanie organizacji instytucji”

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

Opierając się na wyżej wymienionej pracy, każdą z ról można rozwinąć w zbiór różnych jej mutacji. I tak, rolę „wykonanie” (W) można rozwinąć w następujący zbiór:

W_1 – wykonawca główny

W_2 – współwykonawca

W_3 – wykonawca czynności pomocniczych.

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

Na potrzeby rozwinięcia roli „decyzja” (D) można wyodrębnić kolejne fazy procesu decyzyjnego:

- 1) uświadomienie i zdefiniowanie problemu
- 2) zebranie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji
- 3) opracowanie wariantów rozwiązania problemu
- 4) wybór wariantu
- 5) skierowanie decyzji do realizacji (sygnowanie decyzji).

Na podstawie tego można wyodrębnić różne odmiany roli „decyzja”:

D_1 – realizacja wszystkich faz procesu decyzyjnego

D_2 – realizacja czynności wymienionych w punktach 1, 3, 4, 5

D_3 – realizacja czynności wymienionych w punktach 1, 4, 5

D_4 – realizacja czynności wymienionych w punktach 1, 5

D_5 – realizacja czynności wymienionych w punkcie 5.

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

W roli „nadzór” (N) można wyróżnić:

N_1 – nadzór instruktażowy,

N_2 – nadzór typu kontrola zapobiegawcza,

N_3 – nadzór typu kontrola sankcyjna.

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

Rola „przekazywanie informacji” (Ip) może wystąpić w postaci:

Ip₁ – przekazywanie informacji w ustalonym zakresie, formie, częstotliwości i terminie,

Ip₂ – przekazywanie informacji na życzenie odbiorcy,

Ip₃ – udostępnianie własnych zbiorów informacji,

Ip₄ – przekazywanie informacji z własnej inicjatywy.

Io₁ – otrzymywanie informacji w ustalonym zakresie, formie, częstotliwości i terminie,

Io₂ – otrzymywanie informacji na życzenie odbiorcy,

Io₃ – korzystanie z cudzych zbiorów informacji,

Io₄ – otrzymywanie informacji przekazanej z inicjatywy nadawcy.

Technika tablic kompetencyjnych w ujęciu klasycznym

ROLE ORGANIZACYJNE	Diagram hierarchiczny																										
W - Wykonanie podstawowe V - Wykonanie pomocnicze D - Decydowanie O - Opiniowanie N _o - Nadzór ogólny N _b - Nadzór bieżący I - Informacja otrzymana P - Informacja przekazana	Rada Nadzorcza	Zarząd	Dyrektor generalny	Biurowa Obsługa	Rada prawny	Dyrektor importu	Dyrektor produkcji	Zapoznanie i Gospodarka Materiałowa	Produkcja	Serwis	Dyrektor handlu	Asystent dyr. handlu	Sprzedaz	Usługi Informatyczne	Filia Poznań	Filia Warszawa	Filia Kraków	Filia Łódź	Dyrektor finansowy	Księgowość	Kasa	Specjalista ds. marketingu	Klienci	Banki	Inne instytucje zewnętrzne	UWAGI	
FUNKCJE OBSZARU 3. Marketing	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
1																											
3.1. Badanie trendów w zakresie rozwoju informacji							I _o		V	V	I _o	V		V								W			I _{op}		
3.2. Badanie rynku																											
3.2.1. potrzeb i upodobań klientów								I _o	I _o	N _b	I _o	I _o	I _o	I _o	I _o	I _o	I _o	I _o				W					
3.2.2. kanałów zbytu										N _b	I _o	I _o		I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}				W					
3.2.3. aktualnych i potencjalnych konkurentów										N _b	I _o		I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}				W					
3.2.4. materiałów statystycznych								I _{op}	I _{op}	N _b	I _o	I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}				W					
3.2.5. ewidencja skuteczności promocji										N _b	I _o	I _o		I _o	I _o	I _o	I _{op}					W					
3.3. Opracowywanie (zlecenie) analiz rynkowych			N _o								D	V										W					
3.4. Szacowanie wielkości popytu																											
3.4.1. wg regionów										N _b	I _o	I _o		I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}					W					
3.4.2. wg klientów										N _b	I _o	I _o		I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}					W					
3.4.3. wg wyrobów										N _b	I _o	I _{op}		I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}					W					
3.4.4. łącznie										N _b	I _o	I _{op}		I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}					W					
3.5. Określanie warunków sprzedaży i kreowania cen																											
3.5.1. górnego pułapu cen			N _o								D	I _o	I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}	I _{op}					W					

Rola techniki w analizie i projektowaniu organizacji.

Walory aplikacyjne metody

Technika tablic kompetencyjnych może być użyteczna w dwu zasadniczych kierunkach.

- 1) Jako systemowa metoda diagnostyczna – rejestracja (uproszczona) istniejącego stanu, jego analiza, wykrywanie nieprawidłowości i ich przyczyn itp.
- 2) Jako metoda projektowania prognostycznego – opracowanie projektu rozwiązania (idealnego), stopniowa jego weryfikacja pod kątem widzenia realności rozwiązań i możliwości ich wdrożenia.

Rola techniki w analizie i projektowaniu organizacji.

Walory aplikacyjne metody

Tablice mogą dostarczyć różnorodnych informacji, w zależności od sposobu ich czytania. Czytając tablice w poziomie, według wierszy mamy możliwość uzyskania informacji o tym, kto i w jakim zakresie jest zaangażowany w realizacji danej funkcji. Czytając tablice w pionie, według kolumn, można uzyskać informacje o wszystkich rolach, jakie dany podmiot odgrywa w danej instytucji w odniesieniu do różnorodnych zadań.

Rola techniki w analizie i projektowaniu organizacji.

Walory aplikacyjne metody

Wykorzystanie tablic kompetencyjnych do analizy istniejącej struktury pozwala na wykrywanie błędów org. takich jak

1. podporządkowanie komórki lub stanowiska osobie innej niż ta, która podejmuje decyzje lub sprawuje nadzór nad funkcjami realizowanymi przez badany podmiot,
2. włączenie do różnych pionów komórek, między którymi zachodzą ścisłe związki informacyjno-kompetencyjne,
3. podział na odrębne komórki organizacyjne grupy osób ściśle ze sobą współpracujących,
4. posiadanie uprawnień decyzyjnych przy braku niezbędnych informacji,

Rola techniki w analizie i projektowaniu organizacji.

Walory aplikacyjne metody

Wykorzystanie tablic kompetencyjnych do analizy istniejącej struktury pozwala na wykrywanie błędów org. takich jak

5. pełnienie roli wykonawcy, wymagającej dopływu informacji z zewnątrz, przy braku podmiotów zobowiązanych do przekazywania tych informacji,
6. zaangażowanie podmiotu w realizację funkcji rażąco odbiegających od jego podstawowego profilu działania,
7. nierównomierne obciążenie komórek i stanowisk (przy ocenie tego zjawiska należy, oprócz danych o roli podmiotów w realizacji funkcji, dysponować również informacjami o pracochłonności tych funkcji),
8. brak wykonawcy funkcji (warunkiem rozpoznania takiego błędu jest korzystanie z klasyfikatora funkcji spełniającego kryterium kompletności,
9. występowanie zbędnych stanowisk.

Rola techniki w analizie i projektowaniu organizacji.

Walory aplikacyjne metody

Wykorzystanie tablic kompetencyjnych jako metody projektowania struktury organizacyjnej zwiększa szanse uzyskania projektu pozbawionego błędów wyżej wymienionych i innych. Pozwala także na dokładne oszacowanie stopnia obciążenia projektowanych stanowisk, co ma wpływ na ustalenie liczby niezbędnych pracowników.

Innym kierunkiem zastosowania omawianej techniki może być również analiza i projektowanie przebiegów informacyjnych, zawartości i obiegu dokumentów, procedur działania oraz innych zagadnień, głównie o charakterze procesów. Przy realizacji tych zadań, prezentowana metoda ułatwia ocenę celowości takiego, a nie innego przebiegu procesu z punktu widzenia występujących w przedsiębiorstwie funkcji oraz ról podmiotów zaangażowanych w ich realizację. Korzystając z tablic kompetencyjnych łatwo można stwierdzić czy np. badany dokument powinien być przekazywany odpowiedniej komórce, czy jest on niepotrzebny.

Rola techniki w analizie i projektowaniu organizacji.

Walory aplikacyjne metody

Dodatkowo do wielu zalet metody tablic kompetencyjnych zaliczamy:

- normalizację i unifikację nazw zadań
- pełne zidentyfikowanie zakresu działalności przedsiębiorstwa
- ścisły podział zakresów i szczebli kierowniczych
- jednoznaczność określenia funkcji kompetencyjnych
- pełną i kompleksową koordynację funkcji, a w związku z tym obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności między komórkami organizacyjnymi i stanowiskami pracy
- pełną informację o udziale każdej jednostki organizacyjnej w wewnętrznej działalności obiektu
- łatwość i szybkość projektowania i modelowania struktur organizacyjnych a zwłaszcza podziału zadań w stosunku do sposobu tradycyjnego
- możliwość ciągłej aktualizacji
- szerokie możliwości analityczne

Rola techniki w analizie i projektowaniu organizacji.

Walory aplikacyjne metody

- zapis ułatwiający informację i czytelność
- niskie koszty sporządzenia dokumentacji organizacyjnej
- zwartość i stosunkowo małą objętość tablic kompetencyjnych w porównaniu z tradycyjną wielostronicową księgą służb
- łatwość operowania; jeśli zmiane ulegają tylko role (zadania i podmioty (pozostają bez zmian), to względnie łatwo nanieść zmianę
- łatwość komputerowego utrwalenia z powodu macierzowej formy zapisu.