

# Innowacje w chemii nie dotyczą tylko techniki i technologii

Obserwując w ostatnich latach zmiany systemów zarządzania najlepszych firm chemicznych można zauważyć, że innowacje dotyczą nie tylko sfery technologii, ale również w istotnym stopniu organizacji. Trend ten w Polsce potwierdza zmiana modelu zarządzania i restrukturyzacja organizacyjna realizowana w Grupie Azoty. Instytut Organizacji INORG, wspierając skutecznie zarządy spółek Grupy, bierze czynny udział w rozwijaniu nowego modelu zarządzania.



**Lech Winiowski**  
wiceprezes zarządu Instytutu Organizacji INORG Sp. z o.o.

W Grupie Azoty system organizacji został oparty na filozofii zarządzania procesowego, przy uwzględnieniu tradycyjnego, wertykalnego spojrzenia na strukturę organizacyjną, pozostającego w nierozwalnym związku z dywizyjnym charakterem działalności prowadzonej przez wiodące spółki biznesowe. Procesy restrukturyzacyjne są realizowane zarówno na poziomie zarządzania korporacyjnego, jak i w spółkach (szczególnie intensywnie w Tarnowie i Policach).

Projekt i wdrożenie nowatorskiego systemu zarządzania skrośnego w Grupie Azoty (krzyżującego spojrzenie pionowe, charakterystyczne dla dywizyjnych struktur organizacyjnych ze spojrzeniem poziomym, cechującym przebiegające w poprzek struktur procesy gospodarcze) oparto na autorskiej koncepcji INORG nazwanej SOFI (System Organizacji Funktor INORG), wspartej przez unikatowe narzędzia organizatorskie.

Na uwagę zasługuje fakt, że skuteczność doradztwa organizacyjnego

realizowanego za pomocą systemu SOFI zweryfikowano w wyniku audytów przeprowadzonych we współpracy z amerykańską organizacją APQC. Benchmarking potwierdził efektywność (koszt, zatrudnienie, wskaźniki finansowe i efektywnościowe) zarządzania głównymi procesami gospodarczymi w Grupie Azoty Z.Ch. „Police” SA na podstawie porównania z wiodącymi firmami chemicznymi na świecie, w Europie oraz firmami o podobnym obrocie.

Instytut Organizacji INORG Sp. z o.o. jest jedną z najstarszych firm consultingowych w Polsce. Został założony 27 lat temu (1987 rok) i od tego czasu zrealizował ponad 1000 projektów doradczych, głównie dla firm chemicznych. INORG od 2012 roku jest członkiem American Productivity and Quality Center – wiodącej amerykańskiej organizacji propagującej filozofię procesową, jako drogę do wzrostu produktyw-

ności przedsiębiorstw. INORG – wraz z Instytutem Ekonomicznym MODUS Sp. z o.o. – stanowi filar Grupy Doradczej WIP, oferującej takie usługi jak: doradztwo organizacyjne, rynkowe, dotyczące finansowania inwestycji itp. ■

#### SOFI obejmuje cztery elementy:

- Katalog Funkcji Zarządzania – kompletny zbiór mikroprocesów realizowanych w spółce, oparty na najpopularniejszych na świecie koncepcjach klasyfikacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwach.
- Konfigurację struktur wertykalnych (schemat organizacyjny) i procesowych firmy.
- Podsystem relacji pomiędzy wyżej wymienionymi elementami (funkcje–struktury–procesy), zapisany w tablicy synoptycznej Hijmansa, umożliwiającą opracowanie spójnej dokumentacji organizacyjnej, aż do zakresu czynności pracownika.
- Program informatyczny PIKADOR, wspierający zarządzanie dokumentacją organizacyjną.

