

PLANOWANIE TRANSFORMACJI ORGANIZACJI PUBLICZNEJ Z ZASTOSOWANIEM ARCHITEKTURY KORPORACYJNEJ

1. Wstęp

Cykl życia każdej organizacji jest związany z jej zmianami wynikającymi zarówno z otoczenia, jak i z inicjatyw wewnętrznych. W ostatnich kilkadziesiąt latach w ramach dyscypliny zarządzania strategicznego zgromadzono wiele przypadków opisujących istotne przekształcenia przedsiębiorstw czy instytucji. Klasyką stały się przykłady przekształceń organizacji takich, jak: General Electric, PepsiCo, Toyota, Komatsu¹. W literaturze przedmiotu zdecydowanie mniej jest informacji o przekształceniach organizacji publicznych, które w ostatnich latach podlegają istotnym zmianom wynikającym z przyczyn wewnętrznych (np. wdrażanie nowych podejść do zarządzania, m.in. *new public management*), a także zmianom wymuszonym poprzez otoczenie. Zmiany administracji państwowej oraz samorządowej w Polsce są szczególnie zintensyfikowane w konsekwencji przemian ustrojowych oraz szeroko rozumianego dostosowania do standardów unijnych. Obecnie jest realizowanych wiele programów operacyjnych współfinansowanych ze środków funduszy unijnych (np. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Kapitał Ludzki) mających na celu m.in. przekształcenia administracji publicznej. W tym

¹ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

kontekście istotną potrzebą staje się dobór narzędzi metodycznych umożliwiających przeprowadzenie wspomnianych zmian.

W niniejszym artykule zostanie przedstawiona, na podstawie badań literatury przedmiotu, koncepcja zastosowania architektury korporacyjnej jako narzędzia metodycznego ułatwiającego planowanie transformacji organizacji publicznej. Zostały przyjęte następujące cele:

1. Określenie klasyfikacji zmian organizacyjnych.
2. Zdefiniowanie procesu przeprowadzenia zmiany, ze szczególnym uwzględnieniem transformacji.
3. Omówienie zastosowania koncepcji architektury korporacyjnej do planowania transformacji organizacji publicznej.

Określone cele pracy zrealizowano, przyjmując następującą strukturę tekstu: punkt 2 określa klasyfikację zmian organizacyjnych, w szczególności definiuje pojęcie transformacji; punkt 3 zawiera ogólny przegląd procesów zarządzania zmianą; w punkcie 4 omówiono koncepcję architektury korporacyjnej, skupiając się na planowaniu transformacji. Opracowanie kończą wnioski z przeprowadzonych badań literatury przedmiotu oraz propozycja kierunków dalszych badań.

2. Klasyfikacja zmian organizacyjnych

W literaturze przedmiotu jest prezentowanych wiele podejść do klasyfikacji zmian organizacyjnych². E. Masłyk-Musiał wyodrębnia 9 kryteriów, które mogą posłużyć do wyróżnienia rodzajów zmian, m.in.: sterowalność, źródło zmian, czas zmiany, zakres i przyczyna zmiany. Wybrane grupy wartości, które mogą przyjąć powyższe kryteria, pozwalają na wyodrębnienie typowych klas zmian organizacyjnych. Przykładowo zmiana, w której sterowalność jest planowa, czas realizacji długi, a zakres duży, w terminologii J. Kottera będzie nazywana zmianą planowaną (w przeciwieństwie do zmian dostosowawczych). Podlega ona stosownym działaniom przygotowawczym, poprzedzającym jej implementację realizowaną w możliwie uporządkowany sposób. W kontekście transformacji organizacji korzysta się z klasyfikacji L. Ackermana, wyróżniającej:

- zmianę rozwojową, której przedmiotem jest usprawnianie dotychczasowych rozwiązań,
- zmianę przekształceniową, mającą na celu kontrolowane doprowadzenie, w określonym czasie, do nowego zdefiniowanego stanu organizacji,

² Opracowane na podstawie: J. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA 1996; K. Krupa, *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych*, Łódź 2003, <http://www.kkrupa.pl/Ewolucja%20procesu%20zmian%20organizacyjnych.pdf>; A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002; Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, WSH, Katowice 2003.

- zmianę transformacyjną, polegającą na radykalnej zmianie organizacji, w której z uwagi na jej zakres trudno precyzyjnie określić czas realizacji.

Istotną cechą zmiany transformacyjnej jest jej szeroki zakres oddziaływania, w szczególności dotyczący fundamentalnych elementów organizacji, w tym celów strategicznych, struktury organizacyjnej, modelu biznesowego, kultury. W przypadku organizacji, których funkcjonowanie w sposób istotny jest oparte na technologiach informatycznych, należy przyjąć również konieczność przeprowadzenia ich transformacji.

Z jednej strony decyzja o podjęciu zmiany o charakterze transformacyjnym cechuje się dużym ryzykiem niepowodzenia, z drugiej – umożliwia osiągnięcie zasadniczej zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Owa zasadnicza zmiana może być motywowana wyczerpaniem się aktualnie stosowanego modelu biznesowego. Przykładowymi symptomami sugerującymi konieczność podjęcia działań o charakterze transformacyjnym w sektorze publicznym mogą być m.in.: niska efektywność systemu edukacji, niedofinansowanie urzędników państwowych, wysoki deficyt budżetowy, niekontrolowane koszty opieki zdrowotnej, starzejąca się populacja³. Ze względu na wysokie ryzyko towarzyszące transformacji organizacji wskazane jest zaplanowane podejście do realizacji tego procesu.

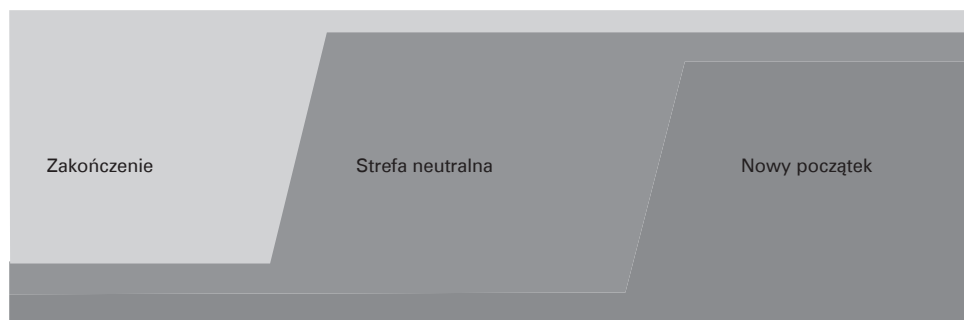
3. Ogólny przegląd procesów zarządzania zmianą

Klasyfikacja zmian organizacyjnych unaocznia ich zasadnicze cechy, niemniej nie daje odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób mogą być zrealizowane. Podejścia do przeprowadzenia zmiany zwykle obejmują fazę przygotowawczą i realizacyjną. W ramach przygotowania są określane cele i gromadzone niezbędne zasoby, a także jest weryfikowana wykonalność zmiany i planowana faza realizacji. Realizacja obejmuje: wdrożenie, korekty i oceny⁴. Powyżej przedstawione działania związane z przeprowadzeniem zmiany składają się na proces zarządzania zmianą. Mimo różnorodności spotykanych podejść wyodrębnienie planowania i wdrożenia zmiany jest stosunkowo typowe. W interesujący sposób zmiana prezentowana jest w modelu W. Bridgesa, uwypuklającym przemiany zachodzące w obszarze społecznym⁵.

³ W. Eggers, *A Window of Opportunity for New State Leaders*, GOVERNING in the states and localities, <http://www.governing.com/columns/mgmt-insights/A-Window-of-Opportunity.html>, 2006.

⁴ K. Krupa, op.cit.

⁵ W. Bridges, *Managing Transitions: Making The Most Of Change*, Nicholas Brealey Publishing, USA 2003.



Rysunek 1. Model zmiany W. Bridgesa

Źródło: opracowane na podstawie: W. Bridges, *Managing Transitions: Making The Most Of Change*, Nicholas Brealey Publishing, USA 2003.

W. Bridges zwraca szczególną uwagę na zagadnienie niepewności członków organizacji. Zachodzi ona w „strefie neutralnej”, czyli w momencie, gdy pewne stare wzorce działania przestają być już stosowane („zakończenie”), a nowe dopiero rozpoczynają swoje funkcjonowanie („nowy początek”). Niepewność ta może wpływać na wzrost oporu przed zmianą i istotnie zachowawczą postawę pracowników. Minimalizacja obszaru niepewności w organizacji wymaga od przeprowadzających zmianę posługiwania się ustrukturyzowanymi i transparentnymi metodami planowania i realizacji zmiany.

Popularnym modelem procesu zarządzania zmianą jest tzw. osiem faz J. Kottera⁶:

1. Przedstawienie pracownikom zadania transformacji jako pilnego – wskazanie konieczności i priorytetowości zmian. Zdefiniowanie i unaocznienie problemu bez podawania rozwiązania.
2. Tworzenie koalicji kierującej wprowadzaniem zmian, w szczególności wyłonienie liderów zmian.
3. Tworzenie wizji i strategii wskazujących kierunek zmian oraz sposób dojścia do stanu docelowego.
4. Przekazywanie wizji zmian – komunikacja wizji na różnych poziomach organizacji.
5. Mobilizowanie pracowników do działania na dużą skalę, w tym usuwanie przeszkód oraz działania motywacyjne.
6. Osiąganie krótkookresowych celów, w tym ich promocja w organizacji połączona ze stosownymi nagrodami dla pracowników.
7. Utrwalanie korzyści i wprowadzanie dalszych zmian.

⁶ J. Kotter, op.cit. Powyższy model obejmuje zasadnicze elementy procesu zmiany, stąd w dalszej części pracy niniejsze podejście zostanie wykorzystane jako podstawa do weryfikacji możliwości zastosowania koncepcji architektury korporacyjnej w planowaniu transformacji organizacji publicznej.

8. Utrwalanie nowych metod działania w kulturze firmy, m.in. opracowane narzędzia do zaplanowania i przeprowadzenia zmiany mogą stać się trwałym mechanizmem wbudowanym w organizację.

4. Koncepcja architektury korporacyjnej w transformacji organizacji publicznych

4.1. Wprowadzenie do architektury korporacyjnej w kontekście planowania transformacji⁷

Z jednej strony architektura korporacyjna może być traktowana sama w sobie jako dyscyplina, z drugiej – doczekała się normalizacji, przykładowo: The Open Group opracowała ramy architektoniczne TOGAF®, w ramach prac na potrzeby agend federalnych w Stanach Zjednoczonych powstała *Federal Enterprise Architecture Framework*, departament obrony Stanów Zjednoczonych utworzył Department of Defense Architecture Framework.

Mimo różnic w podejściu do architektury korporacyjnej można wyłonić jej typowe elementy składowe:

- 1) komponenty organizacji – element składowy organizacji mogący mieć charakter biznesowy, jak i techniczny, który można przypisać do jednej z czterech domen architektonicznych, opisany za pomocą zbioru właściwości; przykładowe komponenty organizacji: proces biznesowy, system informatyczny, komórka organizacyjna;
- 2) domena (domena architektoniczna) – element grupujący opisy komponentów jednego typu (np.: biznesowego, danych, aplikacji, infrastruktury technicznej) dla organizacji lub jej wybranej części w zakresie ich własności i z wzajemnymi relacjami dla stanu bazowego i docelowego organizacji; przykładowe domeny architektoniczne: biznesowa, aplikacji, danych i infrastruktury technicznej;
- 3) architektura bazowa – architektura korporacyjna utworzona dla stanu bazowego organizacji lub jej wybranej części;
- 4) architektura docelowa – architektura korporacyjna utworzona dla stanu docelowego organizacji lub jej wybranej części;
- 5) model architektoniczny – uproszczony opis organizacji lub jej fragmentu, celem opisu jest uchwycenie najistotniejszych cech i zależności komponentów składowych modelowanego zakresu organizacji;

⁷ Wprowadzenie to zostało opracowane na podstawie pracy autora *Zastosowanie architektury korporacyjnej do planowania i projektowania nowoczesnych systemów informatycznych*, będącej referatem na konferencję INFORMATYKA „4” PRZYSZŁOŚCI – Miejsce i rola serwisów internetowych w rozwoju społeczeństwa informacyjnego – 2011.

- 6) pryncypia architektury korporacyjnej – zbiór generalnych reguł, wytycznych, zasad i wartości, które powinny być zawsze uwzględniane w procesie utrzymania i rozwoju architektury korporacyjnej;
- 7) repozytorium architektoniczne – miejsce uporządkowanego przechowywania produktów wytworzonych podczas opracowania architektury korporacyjnej;
- 8) standard architektoniczny – formalnie przyjęty przez organizację wzorzec, ujęty w formie wymagań, mający wpływ na podejmowanie decyzji architektonicznych;
- 9) struktura organizacyjna i procesy architektury korporacyjnej – struktura organizacyjna, której komórki są odpowiedzialne za opracowanie i nadzorowanie realizacji architektury korporacyjnej z wykorzystaniem stosownych procesów wytwórczych i zarządczych.

M. Lanhorst zdefiniował „architekturę korporacyjną” jako spójną całość pryncypów, metod i modeli zastosowanych do zaprojektowania i realizacji struktury organizacyjnej, procesów biznesowych, systemów informatycznych oraz infrastruktury⁸. Powyższa definicja będzie przyjęta w niniejszym opracowaniu przy uwzględnieniu kontekstu uprzednio analizowanych pojęć.

Szczególnymi cechami architektury korporacyjnej, która będzie miała istotny wpływ na planowanie nowoczesnych systemów informatycznych, są jej kompleksowość i wymiar czasu. Kompleksowość rozumiana jest w tym przypadku jako całościowe podejście do organizacji mające wyraz w określeniu zawartości jej poszczególnych domen wraz ze zdefiniowaniem istotnych relacji pomiędzy komponentami organizacyjnymi. Konsekwencją jest powiązanie obszaru biznesu i informatyki, składające się na ułatwienie planowania przedsięwzięć informatycznych. Uwzględnienie w architekturze korporacyjnej wymiaru czasu (np. poprzez określenie stanu istniejącego i docelowego organizacji) również jest czynnikiem ułatwiającym planowanie przedsięwzięć.

Podstawowe cechy planowania w architekturze korporacyjnej zostaną przedstawione na przykładzie ram architektonicznych TOGAF®. W skład powyższego normatywu wchodzi metoda wytwarzania architektury – tzw. ADM (ang. *Architecture Development Method*).

⁸ M. Lanhorst, *Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis*, Springer, Germany 2005.



Rysunek 2. Metoda wytwarzania architektury stosowana w TOGAF®

Źródło: opracowane na podstawie: The Open Group, TOGAF® Version 9, 2009.

ADM zakłada realizację architektury w następujących po sobie fazach cyklu architektonicznego:

- Przygotowanie (ang. *Preliminary Phase*) – zasadniczym przeznaczeniem fazy jest przygotowanie organizacji do projektu, jakim jest zbudowanie architektury korporacyjnej. Jak w przypadku każdego przedsięwzięcia konieczne jest określenie jego uzasadnienia biznesowego, organizacji, zakresu, czasu realizacji i kosztów. Dodatkowo specyfika architektury korporacyjnej wymaga tego, aby dookreślić model organizacyjny oraz nadzorczy, dostosować ramy architektoniczne do potrzeb organizacji, ustalić wstępnie w perspektywie biznesowej pryncypia, cele i czynniki sterujące. Zwykle opracowanie architektury korporacyjnej wymaga stosownego zaplecza narzędziowego (np. repozytorium architektonicznego, narzędzi klasy CASE do modelowania architektury), stąd wskazane jest przygotowanie się do ich wyboru (np. określenie kryteriów ich oceny).

- Faza A. Wizja architektury (ang. *Architecture Vision*) – w tej fazie rozpoczyna się projekt architektury korporacyjnej. Jest dokonywany przegląd i dookreślenie pryncypiów, celów i czynników sterujących w perspektywie biznesowej. Weryfikuje się zakres prac architektonicznych. Identyfikowani są udziałowcy architektury oraz ich potrzeby (określane często „troskami”). Definiuje się wymagania biznesowe oraz określa ograniczenia architektury. Głównym produktem wytworzonym w niniejszej fazie jest wizja architektury przedstawiająca na wysokim poziomie ogólności docelową definicję architektury. Pracami pomocniczym są: dostosowanie ram architektonicznych do potrzeb organizacji oraz ocena potencjału organizacji, mająca szczególne znaczenie dla powodzenia całości przedsięwzięcia. Z jednej strony powyższa ocena przedstawia aspiracje organizacji co do jej oczekiwanego przyszłego stanu w kontekście aktualnej rzeczywistości, z drugiej – dostarcza informacji o gotowości do zmiany (np. kompetencjach personelu czy poziomie dojrzałości).
- Faza B. Architektura biznesowa (ang. *Business Architecture*) – zarówno faza B, jak i fazy C oraz D dotyczą opracowania architektury w jej poszczególnych domenach. Specyfika powyższych domen jest kluczowa i wyróżniająca je wzajemnie, niemniej sam sposób działania jest analogiczny. W fazie B, C i D określa się, w miarę możliwości, modele referencyjne. Najczęściej jest to możliwe w przypadku „typowych” organizacji, np. operatora telekomunikacyjnego. Modele referencyjne mogą zawierać wybraną część wzorcowych komponentów organizacji (m.in.: procesy biznesowe, obiekty danych, aplikacje), które mogą być wykorzystane w toku prac nad architekturą poszczególnej domeny. Cechą wspólną omawianych faz jest określenie „punktów widzenia” – sposobu opracowania widoku (tj. spójnego fragmentu modelu architektonicznego) i jego zawartości, sposobu odnoszącego się do konkretnego obszaru troski interesariusza/interesariuszy architektury korporacyjnej. Zrozumienie rzeczywistego zapotrzebowania na „punkty widzenia” ma zasadnicze znaczenia dla użyteczności architektury. Innymi informacjami będzie oczekiwać dyrektor informatyki (np. o zakresie modyfikacji istniejących systemów informatycznych), innych projektant systemu informatycznego (np. o wymaganiach funkcjonalnych i нефункциональных danego komponentu oprogramowania) czy też dyrektor departamentu biznesowego (np. o planowaniu specyfikacji procesu biznesowego i związanych z nią zmianach organizacyjnych). Posiadając określone punkty widzenia i modele referencyjne, można przystąpić do zasadniczych prac będących przedmiotem faz B, C i D, tj. do opracowania architektury w danej domenie dla stanu bazowego i docelowego. Po jej wykonaniu przystępuje się do tzw. analizy luk, mającej na celu określenie niezbędnych zmian zachodzących pomiędzy komponentami występującymi w stanie bazowym i docelowym. W wyniku powyższej analizy mogą być określone nowe komponenty. Dodatkowo mogą być wskazane niezbędne zmiany w komponentach już istniejących (w szczególnym przypadku komponenty mogą być przeznaczone do usunięcia). Równoległe do

pracy nad komponentami w danej domenie architektonicznej są tworzone dotyczące ich wymagania (ostatecznie przybierają one postać specyfikacji wymagań). W fazie B zakres powyższych działań dotyczy szczególnych dla domeny biznesowej elementów, m.in.: celów biznesowych, struktury organizacyjnej oraz procesów, funkcji i usług biznesowych.

- Faza C. Architektura systemów informatycznych (ang. *Information System Architecture*) – działania realizowane w fazie C są analogiczne do przedstawionych powyżej, niemniej ich zakres obejmuje specyficzne dla domeny aplikacji i danych elementy, m.in.: dane na poziomie biznesowym i logicznym, komponenty oprogramowania i realizowane przez nie usługi aplikacyjne.
- Faza D. Architektura techniczna (ang. *Technology Architecture*) – działania realizowane w fazie D są analogiczne do przedstawionych w fazie B, niemniej ich zakres obejmuje specyficzne dla domeny technicznej elementy, m.in.: infrastrukturę programową, infrastrukturę sprzętową, topologię sieciową, środowiska (np. produkcyjne, testowe) i ich lokalizacje.
- Faza E. Możliwości i rozwiązania (ang. *Opportunities and Solutions*) – celem fazy E jest rozpoczęcie przygotowań do implementacji opracowanej architektury. Przegląda się i weryfikuje dotychczas opracowane produkty, w szczególności wizję architektury, architektury poszczególnych domen. Opracowuje się skonsolidowaną analizę luk. Istotnym produktem wynikowym niniejszej fazy są architektury pośrednie. Przedstawiają one stany organizacji występujące pomiędzy stanem istniejącym i docelowym. Architektury pośrednie umożliwiają podział planowanej zmiany na mniejsze części (iteracje, etapy). W obszarze planowania wstępnie jest określany portfel projektów oraz główne grupy zadań. Powstają ogólne plany implementacji i migracji.
- Faza F. Planowanie migracji (ang. *Migration Planning*) – faza planowania migracji określa, jak należy przejść ze stanu istniejącego do docelowego. Szczególnie istotne jest zaplanowanie portfela projektów wraz z ich priorytetyzacją. Opracowana zostaje mapa drogowa oraz plan implementacji i migracji z istniejących rozwiązań do nowej architektury. Projekty w myśl TOGAF® są powiązane z tzw. kontraktami architektonicznymi, zawierającymi m.in. zasady współpracy oraz zakres prac, stanowiący podzbiór całości architektury korporacyjnej.
- Faza G. Nadzór implementacji (ang. *Implementation Governance*) – nadzór implementacji obejmuje monitorowanie i nadzór zgodności realizacji zatwierdzonych kontraktów architektonicznych z architekturą korporacyjną. W trakcie niniejszej fazy powstają systemy informatyczne oraz inne będące przedmiotem prac komponenty organizacyjne. W ramach nadzoru implementacji zapewnia się warunki umożliwiające wdrożenie produktów poszczególnych projektów (np. odpowiednie środowisko biznesowe). Finalnym działaniem w tej fazie jest zamykanie projektów.

- Faza H. Zarządzanie zmianami (ang. *Architecture Change Management*) – zarządzanie zmianą jest realizowane na poziomie praktyki architektonicznej (np. zmiany procesów architektonicznych). Monitorowane i analizowane są zmiany biznesowe i technologiczne. W konsekwencji modyfikowane mogą być uprzednio dostosowane do organizacji ramy architektoniczne i pryncypia. W przypadku szczególnie istotnych zmian może być zainicjowane rozpoczęcie kolejnego cyklu ADM.

Mimo specyfiki ram architektonicznych TOGAF® i metody ADM wiele z przedstawionych koncepcji jest stosowanych w innych normatywach bądź może być traktowanych jako kluczowe elementy konceptu architektury korporacyjnej.

Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF) również obejmuje swym zakresem definicję czynników biznesowych (ang. *business drivers*) i pryncypiów, architektury tworzone w poszczególnych domenach dla stanu istniejącego i docelowego, analizę luk, realizację portfela projektów czy nadzór architektoniczny (implementacji)⁹. Pewną dodatkową zaletą FEAF jest określenie architektury referencyjnej dla administracji federalnej, istotnie podnoszące jej użyteczność w niniejszym obszarze.

4.2. Planowanie w koncepcji architektury korporacyjnej

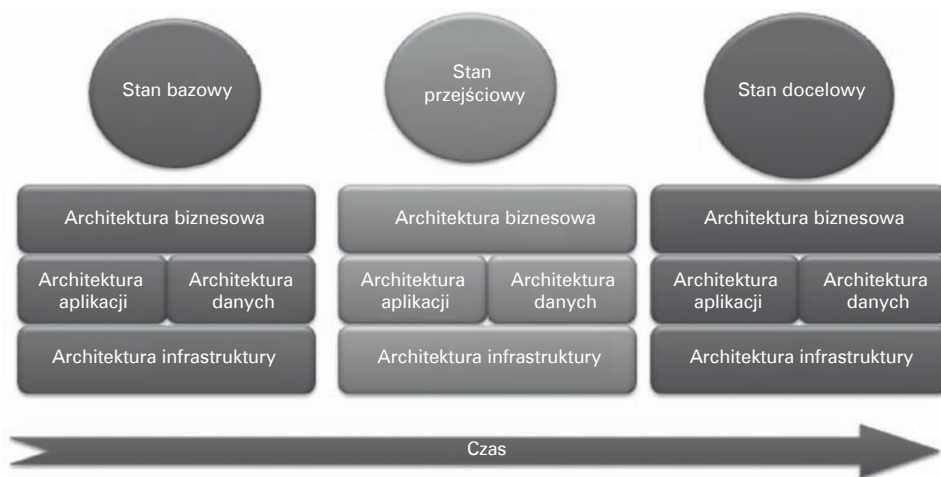
Planowanie w architekturze korporacyjnej ma dwa zasadnicze, choć odrębne znaczenia. Pierwsze obejmuje planowanie samego projektu realizacji architektury korporacyjnej, w szczególności określanie: celów, podejść, procesu architektonicznego, struktury organizacyjnej, zakresu prac architektonicznych i ich produktów. Drugie ze znaczeń planowania dotyczy szeroko rozumianej zmiany w obszarze zarówno biznesowym, jaki i technicznym, obejmującym m.in. systemy informatyczne.

Istotną zaletą w planowaniu opartym na koncepcji architektury korporacyjnej jest kompleksowość podejścia, rozumiana wertykalnie (tj. objęcie organizacji od biznesu aż po obszar techniczny) oraz horyzontalnie (tj. w ramach danej domeny spójne przedstawienie jej komponentów wraz z ich wzajemnymi powiązaniem).

Wertykalność w planowaniu umożliwia zachowanie relacji przyczynowo-skutkowej pomiędzy domeną biznesu i domeną techniczną. Szczególnym jej wyrazem będzie jawne wskazanie zakresu wsparcia procesów poprzez systemy informatyczne, w szczególności poprzez modele architektoniczne oraz wymagania biznesowe. Natomiast zaletą podejścia horyzontalnego do planowania będzie zapewnienie spójności pomiędzy obszarami biznesowymi czy rozwiązaniami informatycznymi (np. będą pomiędzy nimi określone powiązania w formie interfejsów bądź wzajemnie świadczonych usług).

⁹ Chief Information Officer Council, *A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture*, 2001.

Jeśli podać jako przykład ramy architektoniczne TOGAF®, planowanie – z perspektywy budowy nowych rozwiązań biznesowych lub IT – występuje zarówno w fazach B, C, D, w których podejmuje się generalne decyzje o zakresie prac (np. nowych komponentach oprogramowania i zmianach w już istniejących), jak i w fazach F i E, w których jest określany szeroko rozumiany sposób realizacji (m.in. portfel projektów). Istotną cechą planowania budowy rozwiązań jest określenie stanów pośrednich, w postaci tzw. architektur pośrednich. Z jednej strony mechanizm ten zapobiega ryzyku nazbyt późnej identyfikacji problemów realizacyjnych, z drugiej – ułatwia przyrostowy rozwój organizacji i jej systemów.



Rysunek 3. Rozwój architektury korporacyjnej w czasie

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Odniesienie procesu zmiany do koncepcji architektury korporacyjnej

W nawiązaniu do procesu zmiany omówionego w punkcie 3, w poniższej tabeli przedstawiono odniesienie tego procesu do koncepcji architektury korporacyjnej. W odniesieniu tym można wyróżnić produkty architektury szczególnie istotne dla działań planistycznych:

- pryncypia architektoniczne stanowiące zbiór fundamentalnych zasad transformacji, struktura organizacyjna bazująca na koncepcji architektury korporacyjnej;
- wizja architektury przedstawiająca oczekiwany docelowy stan organizacji po skutecznie zrealizowanej transformacji;
- definicja architektury, w tym architektury istniejącej, docelowej oraz architektur pośrednich;

- strategia przejścia przedstawiająca sposób realizacji transformacji w oparciu o uprzednio zdefiniowaną architekturę.

Tabela 1. Odniesienie faz zmiany do koncepcji architektury korporacyjnej

Lp.	Faza zmiany	Odniesienie do koncepcji architektury korporacyjnej
1.	Prezentowanie pracownikom zadania transformacji jako pilne	<p>W ramach wizji architektury określa się m.in. docelowy stan organizacji. Podstawą do jego określenia jest zdefiniowanie istotnych problemów oraz wariantów ich rozwiązania. Przykładowym narzędziem metodycznym stosowanym w niniejszym obszarze są tzw. scenariusze biznesowe. Definiują one problem będący przedmiotem danego scenariusza oraz określają jego środowisko biznesowe i techniczne. W konsekwencji możliwe jest postawienie celów, których realizacja przyczyni się do rozwiązania uprzednio przedstawionego problemu. Cele są odnoszone do modeli – biznesowego i technicznego, opracowanych w ramach scenariusza.</p> <p>Postawione w postaci scenariuszy biznesowych zdanie transformacji umożliwia przedstawienie w sposób wiarygodny (ustrukturalizowany i metodyczny) definicji problemu, w tym jego znaczenia i pilności. Uwzględnione są konteksty – organizacyjny oraz techniczny.</p>
2.	Tworzenie koalicji kierującej wprowadzaniem zmian	<p>W koncepcji architektury korporacyjnej występuje struktura organizacyjna umożliwiająca nadzór realizacji przejścia ze stanu istniejącego do docelowego. Niemniej nie należy jej utożsamiać z „koalicją kierującą wprowadzeniem zmiany”. Niewątpliwie rola głównego architekta korporacyjnego będzie kluczowa dla zmiany. Niezależnie od niej wybrani muszą być liderzy zmiany.</p> <p>Zaletą wprowadzenia elementów organizacyjnych architektury korporacyjnej jest minimalizacja „niepewności” co do ról i związanej z nimi odpowiedzialności w ramach zmiany (np. architekt domeny biznesowej, architekt IT).</p>
3.	Tworzenie wizji	<p>Wizja docelowej organizacji jest jednym z zasadniczych produktów architektury korporacyjnej (np. w ramach architektonicznych TOGAF® jest opracowywana w pierwszej fazie). Kryterium jakościowym wizji jest łatwość komunikacji przez różnych interesariuszy. Zaletą wizji wytworzonej z wykorzystaniem koncepcji architektury korporacyjnej jest jej kompleksowe podejście, tj. od obszaru biznesowego po techniczny.</p>
4.	Przekazywanie wizji zmian	<p>Przekazanie wizji zmian nie jest w sposób szczególny wspierane w koncepcji architektury korporacyjnej. Stosowane są typowe dla projektów plany komunikacji.</p>

Lp.	Faza zmiany	Odniesienie do koncepcji architektury korporacyjnej
5.	Mobilizowanie pracowników do działania na dużą skalę	Architektura korporacyjna w sposób bezpośredni nie może być traktowana jako narzędzie motywacyjne, niemniej minimalizuje sfery niepewności, określając przedmiot zmiany oraz model docelowy. Wartościowymi elementami mogą być również formuła organizacyjna stosowana do celów prac architektonicznych oraz model kompetencyjny ról (m.in. wskazanie niezbędnych kompetencji głównego architekta, architektów domenowych, kierownika projektu/programu). Powyższe elementy mogą być zastosowane do uporządkowania prac nad zmianą, ale też nadania pracownikom konkretnej roli i powiązanej z nią odpowiedzialności w przeprowadzeniu zmiany.
6.	Osiąganie krótkookresowych celów	Osiąganie krótkookresowych celów (ang. <i>quick wins</i>) nie jest bezpośrednio powiązane z architekturą korporacyjną, niemniej niektóre mechanizmy w niej stosowane im sprzyjają, w szczególności wykorzystywanie architektur pośrednich, w ramach których jest możliwe osiągnięcie korzyści w trakcie trwania zmiany.
7.	Utrwalanie korzyści i wprowadzanie dalszych zmian	Utrwalenie korzyści, szczególnie gdy w zamierzeniu dotyczy również zmian kulturowych, wykracza poza koncepcję architektury korporacyjnej. W zakresie przeprowadzenia dalszych zmian istnieje możliwość ponownego wykorzystania podejścia opartego na architekturze korporacyjnej. W przypadku TOGAF® zalecana jest realizacja kolejnych cykli architektonicznych (tzw. ADM).
8.	Utrwalanie nowych metod działania w kulturze firmy	W zakresie absorpcji rezultatów zmiany w organizacji oraz zachowania wypracowanych wzorców podejścia architektura korporacyjna może stanowić zarówno narzędzie zmiany oraz rozwoju, jak i element trwale wbudowany w organizację, ukonstytuowany poprzez stosowaną strukturę organizacyjną.

Źródło: opracowanie własne.

Praktyczne doświadczenia autora wynikające z pracy w programie transformacji dużej organizacji publicznej¹⁰ z wykorzystaniem koncepcji architektury korporacyjnej pozwalają na wskazanie następujących korzyści z jej zastosowania:

- Wprowadzenie pryncypiów oraz zasad konstrukcyjnych sprzyja podejmowaniu decyzji na poziomie zmian (np. w ramach projektów). W szczególności mogą być blokowane próby łamania zasad w celu ułatwienia realizacji pojedynczej zmiany, a istotnie negatywnie oddziałujące na pozostałe z nich.
- Wizja architektury może stanowić narzędzie znacznie ułatwiające komunikację zmian na różnych szczeblach organizacji.

¹⁰ Niniejsza organizacja zatrudnia ponad 30 000 pracowników w kilkuset lokalizacjach na terenie kraju.

- Architektury przejściowe unaoczniają zakres transformacji organizacji w czasie w powiązaniu z osiąganymi korzyściami.
- Strategia przejścia wraz z jej planem stają się zasadniczym narzędziem zarządzania. W szczególności umożliwiają zarządzanie zmianami na poziomie biznesu i IT w sposób skorelowany. Warto zwrócić uwagę, iż w przypadku organizacji publicznej istotnym elementem architektury biznesowej będzie obszar legislacji.

4.4. Uzupełnienia koncepcji architektury korporacyjnej dla celów transformacji organizacji

Mimo istotnego znaczenia koncepcji architektury korporacyjnej dla przeprowadzenia transformacji organizacji istnieją obszary w procesie zmiany wymagające dodatkowego uwzględnienia (tj. wykraczające poza niniejszą koncepcję). Wśród nich szczególnie istotne są: komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna oraz system motywacji pracowników. Powyższe elementy wymagają zastosowania specyficznych dla nich rozwiązań. Obszar zarządczy, w tym przewodzenie zmianie i kompleksowa organizacja procesu zmiany, wymaga stosownych uzupełnień.

5. Podsumowanie

Koncepcja architektury korporacyjnej znacznie ułatwia planowanie transformacji w organizacjach publicznych. W niniejszym artykule wskazano na wiele korzyści wynikających ze stosowania powyższej koncepcji, m.in. na:

1. Minimalizację niepewności wynikającą ze zmiany poprzez transparentne i precyzyjne określenie wizji oraz definicji docelowej architektury.
2. Zaangażowanie pracowników w proces zmiany poprzez zastosowanie dobrze zdefiniowanej struktury organizacyjnej wynikającej z koncepcji architektury korporacyjnej.
3. Zachowanie spójności transformacji w obszarze biznesowym i IT.
4. Ułatwienie podejmowania decyzji zarządczych dotyczących realizacji zmian z uwagi na stosowane elementy zarządzania portfelowego.
5. Możliwość wsparcia planowania i nadzoru realizacji zmiany w oparciu o definicję architektury, strategię przejścia oraz kontrakty architektoniczne.
6. Zachowanie spójności i wzajemnej synergii poszczególnych zmian poprzez wspólny dla nich model architektury.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że istotnym zagadnieniem badawczym może być analiza możliwości wykorzystania architektury korporacyjnej w obszarze nadzorowania realizacji zmiany organizacyjnej.

Literatura

1. Bridges W., *Managing Transitions: Making The Most Of Change*, Nicholas Brealey Publishing, USA 2003.
2. Chief Information Officer Council, *A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture*, 2001.
3. Chmielarz W., *System zarządzania wiedzą jako element systemu wspomagania organizacji*, w: *Systemy Wspomagania Organizacji*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2005.
4. Drucker P., *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
5. Eggers W., *A Window of Opportunity for New State Leaders*, GOVERNING in the states and localities, 2006, <http://www.governing.com/columns/mgmt-insights/A-Window-of-Opportunity.html>.
6. Else S., *Organization theory and the transformation of large, complex organizations: Donald H. Rumsfeld and the U.S. Department of Defense, 2001-04*, University of Denver, 2004.
7. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
8. Iles V., Sutherland K., *Managing Change in the NHS: Organisational Change*, NCCSDO, London 2001.
9. ISO, *ISO-42010, Recommended Practice for Architectural Description of Software-Intensive Systems*, ISO, 2007.
10. Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, w: J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
11. Kotter J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA 1996.
12. Koźmiński A., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
13. Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych*, Łódź 2003, <http://www.kkrupa.pl/Ewolucja%20procesu%20zmian%20organizacyjnych.pdf>.
14. Lanhorst M., *Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis*, Springer, Germany 2005.
15. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, WSH, Katowice 2003.
16. Nowicki A., *Zarys teorii doskonalenia systemów informacyjnych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
17. Ross J., Weill P., Robertson D., *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business School Press, Boston 2006.

18. Saha P., *Advances in Government Enterprise Architecture*, IGI Global, New York 2009.
19. Sobczak A., *Formułowanie i zastosowanie pryncypiów architektury korporacyjnej w organizacjach publicznych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
20. The Open Group, ArchiMate® 1.0 Specification, 2009.
21. The Open Group, TOGAF® Version 9, 2009.
22. United States Government Accountability Office, *ENTERPRISE ARCHITECTURE, Leadership Remains Key to Establishing and Leveraging Architectures for Organizational Transformation*, United States Government Accountability Office, 2006, <http://www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-06-831>.
23. University of Adelaide, *Leading Change, Transition & Transformation*, University of Adelaide, 2009, http://www.adelaide.edu.au/hr/strategic/leading_change_toolit.pdf.
24. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.

Summary

Transformation Planning of public organisations based on Enterprise Architecture

An organizational change, including their transformation type, has long been a subject of scientific research within the management discipline, but in the last few years the practical application of a number of tools and methods supporting change management is noticeable. In particular, a concept of the enterprise architecture is used in above area. The author of this article presents the opportunities and benefits resulting from the use of the enterprise architecture approach to planning a transformation of a public organization. There are also indicated constraints and needs for the use of complementary methods.