

Marian Hopej

Kiedy struktura wyzwala siłę przedsiębiorstwa

inż. M. Hopej - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

Wprowadzanie dywizjonalnych struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie wynikało m.in. z przekonania, że takie struktury są najwłaściwsze w warunkach ostrej konkurencji rynkowej i przy wysokim stopniu dywersyfikacji produkcji. W pewnym okresie istniała wręcz moda na te struktury.

Badania H. Kubicka(1) ujawniają, że menedżerowie i specjaliści ds. organizacji i zarządzania

na ogół preferują struktury, które charakteryzuje m.in. stosunkowo niska specjalizacja, niewielka formalizacja i standaryzacja działań, a także dość wysoki stopień centralizacji.

Więcej uwagi należy poświęcić badaniom W.G. Ouchiego(2), który na podstawie badań przeprowadzonych w Japonii i USA skonstruował dwa modele przedsiębiorstw i określił je mianem modelu J i modelu A. Model J charakteryzuje przedsiębiorstwa japońskie, zaś A - amerykańskie. W.G. Ouchi przeprowadził następnie badania japońskich przedsiębiorstw funkcjonujących w USA ("filie" amerykańskich przedsiębiorstw) oraz kilku sprawnych przedsiębiorstw amerykańskich i stwierdził, że przypominają one raczej przedsiębiorstwa J. Ich strukturę organizacyjną autor nazwał modelem Z. Cechy tych modeli przedstawia tabela 1.

W.G. Ouchi twierdzi, że ukształtowanie się przedsiębiorstwa Z jest m.in. rezultatem przyjęcia przez

kierownictwo poglądów opartych na teorii Mc Gregora, która nie skłania, jak wiadomo, do stosowania biurokratycznych rozwiązań strukturalnych, lecz

preferuje strukturę o niskim stopniu specjalizacji i formalizacji, niewielkim zakresie biurokracji w zarządzaniu oraz niskim stopniu centralizacji.

Wpływ określonych poglądów na kształtowanie rozwiązań strukturalnych ujawniają także analizy T.J. Petersa i R.H. Watermanna(3). Podczas badań przeprowadzonych wśród 75 korporacji posłużyli się oni koncepcją 7-S (Mc Kinseya) struktury systemu zarządzania (tabela 2) i wykazali istnienie następujących



OCHRONA PRZED NIEUCZCIWA...

zainteresowania tą problematyką nie tylko ze strony agentów reklamowych i wydawców, ale także prawników. Przyjęte w Polsce rozwiązania prawne nie powinny być sprzeczne z ustawodawstwem międzynarodowym.

Jan Olszewski

1. E. DĄBROWSKI - Nieuczciwe współzawodnictwo. Warszawa 1929, s.40 i nast.
2. Kodeks Napoleona - art 1382 i 1383. Art. 1382 stanowi: "Każdy czyn człowieka przynoszący szkodę drugiemu człowiekowi obowiązuje tego, z którego winy szkoda wyrządzona została, do powetowania jej". "Każdy odpowiada za szkodę wyrządzoną nie tylko przez swój czyn, lecz przez

niedbalstwo, lub nieostrożność". Wszystkie czyny sprzeczne z prawem, uczciwymi zwyczajami oraz słuszością, dają prawo osobom pokrzywdzonym, a więc i konkurentom, do występowania z żądaniem zaniechania tych czynów i wynagrodzenia szkód i strat. Sprawy rozpoznają trybunały cywilne lub handlowe.
3. Ustawa z dnia 2 lipca 1963 - nr 63-628 - (Loi de finances No 63-628 portant de la stabilité économiques et financierée zob. też W.MATYSIK - Ochrona przed nieuczciwą reklamą PIHZ 1977 s.23.
4. W.MATYSIK - tamże s.88.
5. Ustawa z dnia 7 czerwca 1909. Gesetz gegen den unlauteren Wettewerb - dalej U.W.G.
6. 3 i 4 U.W.G. Ustawa zawiera tzw. Klauzulę Generalną (Generalklausel) następującej treści: "Ktokolwiek w stosunkach handlowych w celach współzawodnictwa dopuści się czynu

potępianego przez dobre obyczaje, może być pociągnięty do odpowiedzialności o zaniechanie czynu i do wynagrodzenia strat".
7. Organizacja ta założona została w 1960 r. przez pięć niezależnych organizacji konsumenckich: z USA, W. Brytanii, Holandii, Australii i Belgii.
8. International Code of Advertising Practice, New York 1989 s.15 i nast.
9. Wyjątek stanowią państwa skandynawskie gdzie od wielu lat stosowany jest w całości. tamże s.92.
10. tamże art 13. s.45
11. Międzynarodowa Rada do spraw Reklamy składa się z przedstawicieli wszystkich regionów świata stosujących zasady zawarte w Kodeksie. tamże s.95.
12. Bundesgerichtshof - "Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht" 1954 s.337 - przytaczam za M.MATYSIK. - tamże s.42



ośmiu cech, specyficznych dla doskonałych organizacji innowacyjnych:

elastyczność działania, uczenie się od ludzi, którym służy organizacja, autonomia i przedsiębiorczość, wydajność produkcyjna osiągnięta dzięki pracownikom, system wartości, pozostawanie organizacji przy sprawach, które dobrze zna ("trzymaj się jednego"), prosta struktura organizacyjna oraz jednocześnie "luzowanie" i silne wiązanie własności.

Spośród wymienionych cech szczególne znaczenie mają wartości, będące siłą motoryczną badanych organizacji. Są nimi z reguły przekonania, że:

- jest się najlepszym;
- w wykonanej pracy liczą się szczegóły;
- ludzie są najważniejszym elementem organizacji;
- większość uczestników organizacji może być nowatorami, czego następstwem jest ich gotowość dźwigania ciężaru niepowodzenia;
- nieformalne stosunki odgrywają podstawową rolę w porozumiewaniu się w organizacji;
- jakość produkcji i świadczone usługi pełnią rolę nadrzędną;
- wzrost gospodarczy i zysk są bardzo ważne.

Tabela 1

Modele przedsiębiorstw wg W.G.Ouchiego

Model J - przedsiębiorstwa japońskie

- dożywotnie zatrudnienie
- rzadka ocena pracowników
- powolny awans
- brak związku między drogą kariery a specjalizacją (częsta zmiana zajmowanych stanowisk)
- dyskretne Instrumenty sterowania i kontroli
- kolektywne podejmowanie decyzji
- kolektywna odpowiedzialność
- całościowy obraz przedsiębiorstwa w oczach każdego zatrudnionego

Model A - przedsiębiorstwa amerykańskie

- krótkoterminowe zatrudnienie
- częsta ocena pracowników
- szybki awans
- kariera zgodna ze specjalizacją
- technokratyczne instrumenty sterowania i kontroli
- indywidualne podejmowanie decyzji
- indywidualna odpowiedzialność
- większość zatrudnionych ma jedynie fragmentaryczny obraz przedsiębiorstwa

Model Z

Perspektywa dla przedsiębiorstw amerykańskich i zachodnioeuropejskich

- większa stabilność zatrudnienia, także w warunkach kryzysu
- wolniejszy awans, dłuższe okresy realizacji postawionych zadań
- częstsza rotacja na stanowiskach pracy (praca w różnych jednostkach organizacyjnych)
- ostrożne posługiwanie się technokratycznymi instrumentami sterowania i kontroli zachowań organizacyjnych
- wyższy stopień partycypacji pracowników z niższych szczebli hierarchii organizacyjnej w podejmowaniu ważnych decyzji
- przestrzeganie zasady indywidualnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje, także w warunkach kolektywnego procesu decyzyjnego
- przywiązywanie większej wagi osobowości i potrzeb zatrudnionych w przedsiębiorstwie

Tabela 2

Elementy koncepcji 7-S systemu zarządzania(4)

Struktura (structure)
Strategia (strategy)
Systemy planowania, sterowania i kontroli (systems)
Styl zarządzania (style)
Kwalifikacje uczestników organizacji (skills)
Ludzie, uczestnicy organizacji (staffing)
Wartości - ideały i normy zachowań uznawane i obowiązujące w danej organizacji w dłuższym okresie (superordinate goals)

Wiele z tych przekonań, na przykład o dużym znaczeniu nieformalnych stosunków w kontaktach między członkami organizacji, niewątpliwie nie sprzyja przyjmowaniu biurokratycznych rozwiązań strukturalnych. Skłania natomiast do wyboru elastycznych struktur. Nic więc dziwnego, że

dominującymi strukturami w doskonałych korporacjach są struktury macierzowe sprzyjające, jak wiadomo, zarówno wyzwaniu zablokowanej w układach hierarchicznych inicjatywy, jak i otwieraniu się ludzi na innowacje.

Podsumowując wyniki przedsta-

LISTY

Szanowny Panie Redaktorze!
Ku mojemu wielkiemu zdziwieniu (a wynika ono przede wszystkim z dobrego dotąd wyobrażenia o miesięczniku "Przegląd Organizacji") w pierwszym tegorocznym numerze czasopisma TNOiK redagowanego przez Pana znalazłam artykuł, który nie powinien zostać w nim wydrukowany. Chodzi o to, że większość zawartych w nim treści merytorycznych została przepisana z opublikowanej przeze mnie przed kilku laty w SGPiS (obecnie SGH) pracy pt. "Marketing usług".
Plagiat został popełniony przez p.

Ewę Daszewską w artykule zatytułowanym "Promocja usług bankowych". Przesyłam Panu kopię artykułu, na której podkreśliłam zdania, zaznaczone na odpowiednich stronach mojej pracy. (...) Liczę, że po porównaniu treści artykułu podpisanego przez E.Daszewską z wyjątkami mojej pracy, którą załączam, zechce Pan zaproponować sposób rozwiązania tej nieprzyjemnej sprawy.
Z poważaniem,
dr hab Jolanta Mazur
Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Handlu Zagr.SGH

Pani

dr hab. Jolanta Mazur

Szanowna Pani!

Z przykrością przyjęliśmy informację, że opublikowany w numerze styczniowym "P.O." artykuł "Promocja usług bankowych" p. Ewy Daszewskiej zawiera fragmenty z Pani publikacji. Ze względów oczywistych Redakcja zakłada, że każdy publikowany artykuł jest wynikiem przemysłu Autorów. Sytuacje takie jak obecna dotyczą "Przeglądu" niezmiernie rzadko. (...) List Pani przekazaliśmy p. Daszewskiej z prośbą o wyjaśnienie i z sugestią, aby się z Panią skontaktowała (kopia w załączeniu).

Z poważaniem

Dyrektor-Redaktor Naczelny

Marek Działusko

Tabela 3
Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną(5)

Czynnik	Kadra kierownicza najwyższego szczebla		Specjaliści ds organizacji i zarządzania	
	Miejsce w hierarchii	Suma punktów	Miejsce w hierarchii	Suma punktów
Stopień dywersyfikacji produkcji	1	(81)	2	(90)
Filozofia zarządzania	2	(77)	1	(96)
Wielkość organizacji	3	(57)	3	(78)
Struktura odbiorców (klientów)	4	(46)	5	(44)
Zależność od jednostki nadrzędnej	5	(29)	(13)	(11)
Technologia wytwarzania	6	(28)	8	(31)
Konkurencja na rynku	7	(26)	4	(48)
Postęp technologiczny	8	(23)	7	(37)
Faza rozwoju organizacji	8	(23)	4	(48)
Forma prawna i stosunki własnościowe	10	(22)	9	(20)
Lokalizacja	11	(16)	10	(19)
Powstanie i tradycja	12	(15)	6	(38)
Orientacja na człowieka	12	(15)	12	(12)
Profesjonalizacja	(15)	(9)	11	(15)

wionych badań można chyba przyjąć hipotezę, że poglądy o najlepszej strukturze organizacyjnej są czynnikiem strukturotwórczym. W świetle analiz A.Kiesera i H.Kubicka(4) jest to istotny czynnik, bowiem zarówno top-menedżerowie, jak i specjaliści do spraw organizacji i zarządzania, których poproszono o wymienienie pięciu najważniejszych czynników

kształtujących struktury organizacyjne i uporządkowanie ich według skali ważności (najważniejszy czynnik =5), sytuowali filozofię zarządzania obejmującą przede wszystkim poglądy o najlepszej strukturze w rzędzie kilku najważniejszych czynników (tabela 3).

Poglądy te mogą w różny sposób oddziaływać na dokonywanie zmian w

strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przede wszystkim są swego rodzaju filtrem, za pomocą którego kierownictwo organizacji postrzega cechy stosowanej technologii, uczestników organizacji itp.

Ponieważ jest niewątpliwie zainteresowane wprowadzeniem do praktyki struktury uważanej za "najlepszą", może postrzegać jej kontekst jako bardziej zbliżony do odpowiadającego tej strukturze niż jest w rzeczywistości.

Jeżeli więc kierownictwo jest przekonane, że najlepszą strukturą jest struktura dywizjonalna, to m.in. dywersyfikacja produkcji i konkurencja rynkowa mogą być postrzegane jako uzasadniające wdrożenie tej struktury mimo odmiennej opinii zespołu ekspertów.

Poglądy o najlepszej strukturze mogą ponadto odgrywać istotną rolę w wyborze najbardziej racjonalnego wariantu struktury. Mogą mianowicie być kryterium oceny dopuszczalnych jej wariantów przez organizacyjne i pozaorganizacyjne uwarunkowania struktury.

Jeżeli jest wśród nich struktura najlepsza, problem wyboru praktycznie chyba nie istnieje - wybierana jest struktura najlepsza. W przeciwnym wypadku wybierany jest, jak się wydaje, pierwszy znaleziony wariant, który najbardziej przypomina preferowane rozwiązania strukturalne.

Marian Hopej

LISTY

Szanowny Panie Redaktorze!
Proszę o opublikowanie następującego sprostowania

W wyniku mojego zaniedbania w artykule "Promocja usług bankowych", opublikowanym w numerze 1/92 "Przeglądu Organizacji" nie zostały podane źródła, z których zacytowano obszerne jego fragmenty - definiujące marketing i jego elementy. Są nimi:

- K.Białecki - Elementy marketingu eksportowego, PWE Warszawa 1968, s 315,
- J.Mazur - Marketing usług, SGPIS

Warszawa 1988, rozdz. 1,3,6,
- Marketing Eksportowy, praca zbiorowa pod. red.A.Sznajdra. SGPIS Warszawa 1982, rozdz. I,

- K.Niemski - Mała Encyklopedia Ekonomiczna, PWE Warszawa 1961, s.24,
- J.Szymczak - Formy promocji sprzedaży, PTE Warszawa 1975, s.1,
- M.Rydel - "Co to jest marketing", Businessman-Magazine 2-1990, "Zanim zaczniesz się reklamować", Businessman-Magazine 1-1990.

Niniejszym pragnę przeprosić Autorów oraz Czytelników.(...)

Ewa Daszewska

1. H.KUBICEK, Die Vorsterlungen von Top-Managern und Organisationspezialisten von den Einflussgrossen der Organisationsstruktur. Ein erstern Auswertungsbericht aus einer explorativen empirischen Studie, Berlin 1976.
2. W.G.OUCHI, Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Mass., 1981.
3. T.J.PETERS, R.H.WATERMANN Jr., In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York, 1982.
4. A.KIESER, H.KUBICEK, Organisation, Berlin, New York, 1983.