

O podobieństwach struktur organizacyjnych

<https://doi.org/10.33141/po.2004.03.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (770), 2004, ss. 18-20

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marian Hopej

W ostatnich latach pojawiły się doniesienia literaturowe prezentujące nowe rozwiązania strukturalne. Są nimi m.in. struktura orbitalna, holarchiczna, procesowa i intrasieciowa.

Struktura orbitalna jest płaskim rozwiązaniem strukturalnym, którego równoważne poziomy odpowiedzialności są uzależnione od poziomu wyższego, jak planety od Słońca (rys. 1). Członkowie organizacji o takiej strukturze uczestniczą w realizacji kilku funkcji jednocześnie i mają bardzo szerokie uprawnienia, umożliwiające samodzielną pracę – każdy jest w zasadzie sam sobie sterem, żeglarzem i okrętem. Autorzy koncepcji struktury orbitalnej – J. Lehr i J. Rodriguez – akcentują więc przede wszystkim rolę pracowników jednostek organizacyjnych poszczególnych poziomów odpowiedzialności, którzy dysponują zarówno niezależnością i swobodą twórczą, jak również wsparciem kolegów. Rola tzw. poziomu wyższego sprowadza się wyłącznie do koordynowania działalności pozostałych poziomów i to tylko w zakresie wyznaczonym przez możliwości koordynacji drogą samouzgodnień. Innymi słowy, jego władza jest jakby dopełnieniem władzy pracowników pozostałych poziomów.

Zaletą struktury orbitalnej jest bardzo duża jej elastyczność, a także to, że zapewnia demokratyczną równość wszystkich uczestników organizacji. Natomiast wadą wydaje się być sprzyjanie kształtowaniu się wśród zatrudnionych poczucia stałej tymczasowości [D. Holtbrügge, 2001].

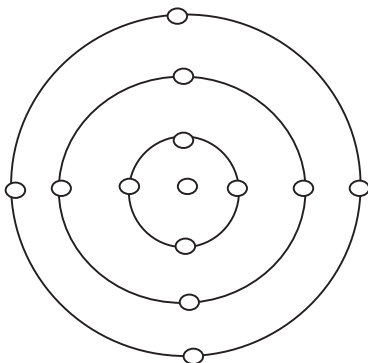
W **strukturze holarchicznej** podstawowymi jednostkami organizacyjnymi są holony, które są zarówno całościami, jak również częściami składowymi więk-

szej całości. Samodzielnie dążą do realizacji własnych celów i jednocześnie przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania całości, której są elementami.

Przedsiębiorstwo mające holarchiczną strukturę organizacyjną składa się z centrów zysku, z których jedno jest odpowiedzialne za koordynowanie pozostałych, chociaż podstawowym instrumentem koordynacji są samoorganizujące się procesy. Równocześnie jako całość także jest holonem, ponieważ z innymi przedsiębiorstwami tworzy sieć holarchiczną (rys. 2). Charakterystyczne jest przy tym to, że wewnętrzne rozwiązanie strukturalne holonu jest lustrzanym odbiciem struktury większej całości. Dzięki temu szeroko otwarty jest dostęp do różnych informacji oraz ułatwiony ewolucyjny rozwój całej sieci [D. Holtbrügge, 2001]. Najważniejszą jednak zaletą struktury holarchicznej jest niewątpliwie jej duża elastyczność, zaś wadą – możliwość nadużywania uprawnień przez koordynatora sieci.

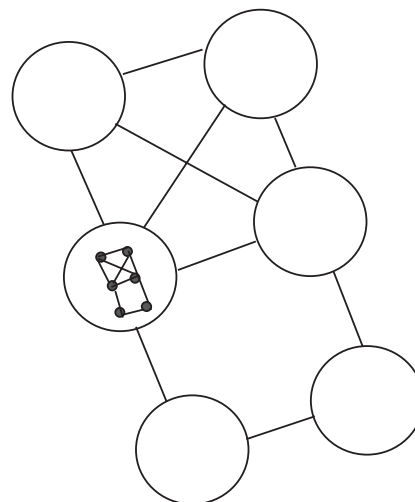
Szkic kolejnego rozwiązania strukturalnego – **struktury procesowej** – zarysował M. Hammer. Składa się ona z dwóch części: jedną stanowią zespoły realizujące procesy ukierunkowane na wytwarzanie wartości dla klienta, a drugą – centra doskonalenia, w których odbywają się treningi personelu (rys. 3).

Rzut oka na rysunek 3 może sugerować, że prezentowane rozwiązanie jest typową strukturą macie-



Rys. 1. Ogólna idea struktury orbitalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy [D. Holtbrügge, 2001].



Rys. 2. Ogólna idea struktury holarchicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy [D. Holtbrügge, 2001].

rzową. Tak jednak nie jest, m.in. dlatego, że w strukturze macierzowej każdy członek organizacji ma dwóch lub więcej bezpośrednich przełożonych, natomiast w strukturze procesowej, jak podkreśla M. Hammer, w ogóle nie ma kierowników. Działają tylko osoby wspierające wykonawców, na których spoczywa ostateczna odpowiedzialność za sprawną realizację procesów [M. Hammer, 1999].

Koncepcja M. Hammera ma jednak, mimo wszystko, dualny charakter. Tymczasem można sobie wyobrazić procesowe rozwiązanie strukturalne pozbawione dualizmu, a więc jakby jeszcze bardziej skoncentrowane na procesach. Jeżeli mianowicie założymy, że członkami organizacji będą profesjonalści, którzy sami troszczą się o swój rozwój, to funkcjonowanie centrów doskonalenia będzie zbędne. Ideowy schemat takiej struktury ilustruje rys. 4.

Rozwiązania procesowe są tak skonstruowane, aby można było jak najszybciej zdobywać i przetwarzać wiedzę. Pozwalają przeto na szybką reakcję na zachodzące w otoczeniu zmiany. Nie obejmują jednak reguł,

które ułatwiałyby sprawną integrację wszystkich procesów.

I wreszcie **struktura sieciowa**, ściślej intrasieciowa. Opiera się ona na:

- zasadzie wewnętrznego świadczenia usług jednostek organizacyjnych (partnerów);
- wewnętrznej gospodarce rynkowej (jednostki organizacyjne ponoszą pełną odpowiedzialność za koszty);
- sieci powiązań [U.R. Müller, 1997].

Schemat struktury intrasieciowej ilustruje rys. 5. Wskazuje on, że w ramach struktury intrasieciowej działa kierownik naczelny, którego rola polega m.in. na:

- budowaniu sieci powiązań,
- identyfikowaniu problemów strategicznych,
- weryfikowaniu zasadności istnienia jednostek organizacyjnych,
- pielęgnowaniu istniejącej sieci powiązań.

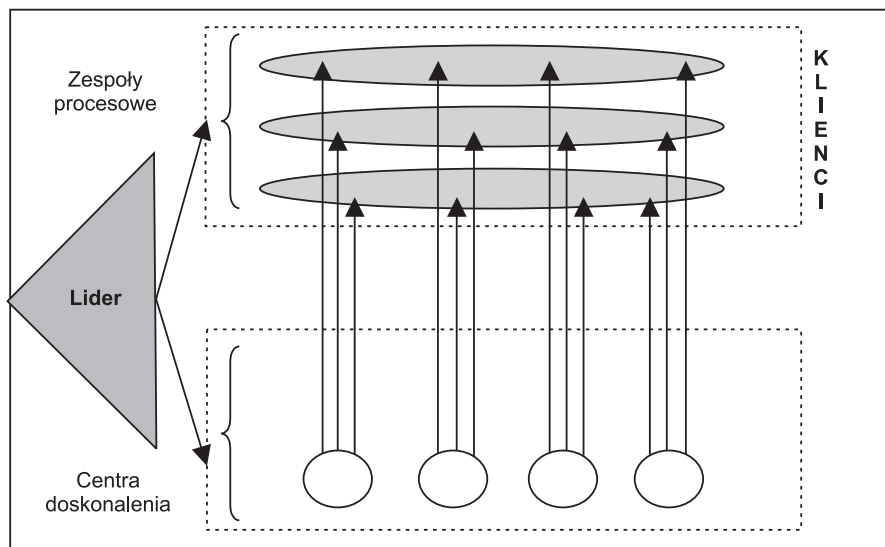
Jednakże przede wszystkim musi się powstrzymać od nadmiaru ingerencji, ponieważ najczęściej jedynie legitymuje działania uczestników organizacji –

swoich klientów. Jakkolwiek ich autonomia jest bardzo duża, to w różnych organizacjach może kształtować się inaczej. Zależy to m.in. od gęstości powiązań, tj. liczby i intensywności powiązań między partnerami – im większa gęstość, tym mniejsza autonomia.

Rozwiązania intrasieciowe charakteryzują się zatem wysokim stopniem decentralizacji. Są to również bardzo płaskie rozwiązania, których konfigurację cechuje wysoka dynamika. Ich elastyczność jest przeto bardzo duża, a ponadto sprzyjają procesowemu myśleniu, umożliwiającemu docenienie potencjalnego bogactwa innowacyjności [Strategor, 1995]. Natomiast wadą wydaje się być to, że instrumenty optymalizacji kosztowej – typowe dla gospodarki planowej – mogą być stosowane w jednostkach organizacyjnych mających charakter centrów zysku.

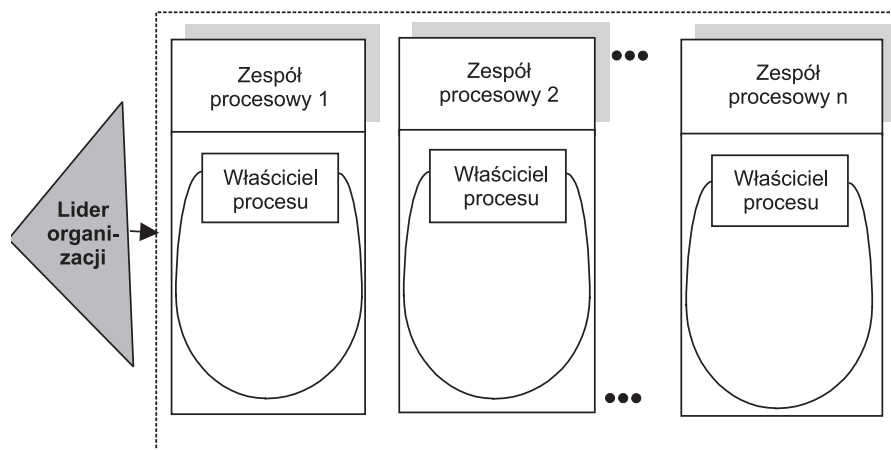
Nietrudno zauważyć, że zaprezentowane rozwiązania strukturalne różnią się między sobą, jednak różnice, podkreślić należy, nie są duże. Są to rozwiązania:

- pozbawione hierarchii w rozumieniu klasyków nauki organizacji i zarządzania. w ramach tych struktur nie działają bowiem kierownicy, ale przede wszystkim koordynatorzy, których zakres



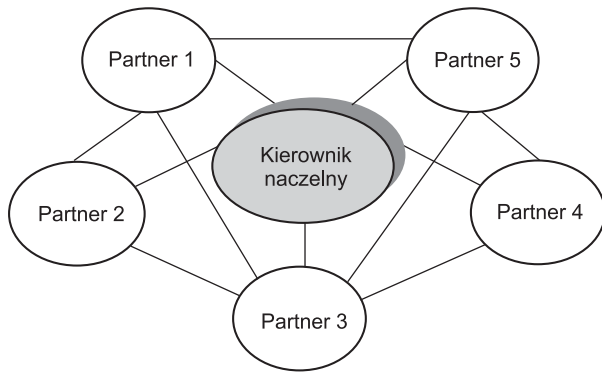
Rys. 3. Struktura procesowa według M. Hammera

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy [M. Hammer, 1999].



Rys. 4. Koncepcja struktury procesowej

Źródło: [M. Hopej, 2004].



Rys. 5. Koncepcja struktury intrasieciowej

Źródło: [M. Hopej, 2004].

uprawnień nie jest konsekwencją strukturyzacji działań „od góry do dołu”, lecz „od dołu do góry”;

- pozostawiające członkom organizacji bardzo dużą swobodę decyzyjno-działaniową;
- w których dominuje praca wielowymiarowa; uczestnicy organizacji wykonują zróżnicowane działania, „wzbogacone” m.in. o takie czynności, jak kontrola czy koordynacja;
- niewielkiej standaryzacji i formalizacji działań; swoboda działania jest ograniczona jedynie bardzo ogólnymi, zazwyczaj nie sformalizowanymi regułami.

Ogólnie biorąc, rozwiązania te łączy bardzo duża elastyczność pozwalająca na bardzo szybką i inteligentną reakcję na to, co dzieje się w otoczeniu. Nie krępują inicjatywy i samodzielności członków organizacji, od których wymaga się dostrzegania szerszego kontekstu działań oraz umiejętności zastosowania własnej wiedzy.

Dodać trzeba, że struktury organizacyjne, na których opiera się zarządzanie zgodne z założeniami wielu współczesnych metod, również są bardzo elastyczne. Można nawet mówić o zasadach ich kształtowania, tj. szczupłej hierarchii, niewielkiej centralizacji, specjalizacji, formalizacji i standaryzacji działań^{*} [M. Hopej, 2004].

Wynika stąd, że koncepcja jednej, najlepszej struktury organizacyjnej historyczną wzmianką nie jest. Myśl organizacyjna zatoczyła koło i w literaturze znów dominuje pogląd, że pewne rozwiązania strukturalne są jakby lepsze niż pozostałe. Kiedyś były to sztywne, zbiurokratyzowane struktury, dziś – bardzo elastyczne, w zasadzie nie zhierarchizowane.

Co jest przyczyną współczesnej wersji *one best way*? Wydaje się, że jest nią decydująca rola przypisywana otoczeniu jako czynnikowi strukturotwórcemu. Otoczenie współczesnych organizacji jest, jak wiadomo, niesłychanie burzliwe. Często dzieje się tak, jakby terazniejszość nie wiedziała, w jakim kierunku ma zmierzać. Każda droga wydaje się tak samo dostępna, jak inna, ale skutki wyborów diametralnie inne. W konsekwencji, organizacje są zmuszone realizować swoje cele w sytuacji ustawicznych zaburzeń, które mają ogólnosystemowy zasięg i powodują poważne zakłócenia [G. Nizard, 1998].

Nie może więc dziwić, że współczesne koncepcje rozwiązań strukturalnych pozwalają na bardzo dużą swobodę decyzyjno-działaniową. Uczestnicy organiza-

cji muszą się jednak charakteryzować nieprzeciętnymi umiejętnościami. Muszą być nie tylko wybitnymi fachowcami, ale także kierować się wartościami, które są absolutne, a nie względne. Innymi słowy, ich zachowania muszą być zgodne z teorią Y, uzupełnioną o konieczność przestrzegania uniwersalnych zasad etycznych.

Nie ulega wątpliwości, że umiejętności fachowe członków organizacji ciągle rosną. Coraz częściej są nimi absolwenci wyższych uczelni, oczekujący dużej autonomii w działaniu. Trudno byłoby jednak zgodzić się z tym, że zachowują się oni zawsze w sposób zgodny z normami etycznymi. Takie cechy, jak zazdrość czy chciwość ciągle targają naszymi duszami i założenie o wysoce etycznych zachowaniach pracowników wydaje się równie realistyczne, jak marzenie radykalnych feministek o świecie bez mężczyzn.

Możliwości stosowania rozwiązań strukturalnych o szczupłej hierarchii oraz niewielkiej centralizacji, specjalizacji, formalizacji i standaryzacji działań są zatem dość ograniczone. Czy to oznacza, że podstawą zarządzania organizacjami odnoszącymi sukcesy mogą być inne rozwiązania strukturalne? Czy struktura organizacyjna o innych charakterystykach może zastąpić na miano elastycznej?

Niektóre badania, m.in. N. Nohrii, W. Joyce’a i B. Robertsona sugerują, że odpowiedź może być twierdząca. Ujawniły one m.in., że organizacje osiągające doskonałe wyniki, miały struktury charakteryzujące się wyraźnie różniącymi się stopniami centralizacji [N. Nohria, W. Joyce, B. Robertson, 2003]. Problem ten nadaje się jednak do odrębnej analizy i zwrócenia uwagi na pewne schematy myślowe dotyczące kształtowania się względem siebie charakterystyk struktury.

dr hab. inż. Marian Hopej, prof. nadzw.

Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

Państwowa Wyższa Szkoła Zarządzania w Nysie

^{*} Jak wiadomo, opracowany przez klasyków nauki organizacji i zarządzania kanon budowy struktur organizacyjnych był inny. Postulowano kształtowanie struktur hierarchicznych z wyraźnie zaznaczoną drogą służbową, charakteryzujących się wysoką specjalizacją, centralizacją, formalizacją i standaryzacją. Takie też (sztywne) rozwiązania były powszechnie stosowane w praktyce, o czym pisze A. Toffler. Jego zdaniem, klasyczne zasady organizowania działań przyczyniły się do „[...] narodzin największych, najsztwniejszych systemów biurokratycznych, jakie kiedykolwiek istniały na świecie; jednostka zaczęła gubić się w tym kafkowskim świecie organizacyjnych molochów” [A. TOFFLER, 1986, s. 96].

BIBLIOGRAFIA

- [1] HAMMER M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [2] HOLTBRÜGGE D., *Neue Organisationsformen*, „Zeitschrift für Organisation” 2001.
- [3] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 2004.
- [4] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [5] NIZARD G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [6] NOHRIA N., JOYCE W., ROBERTSON B., *Czy naprawdę działa: między prawdą a fikcją*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2003.
- [7] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategia, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- [8] TOFFLER A., *Trzecia fala*, PIW 1986.