

Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych

<https://doi.org/10.33141/po.2004.11.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 11 (778), 2004, ss. 8-11

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Artur Piotrowicz

Wstęp

Zagadnienia związane ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa od początku istnienia nauki o organizacji i zarządzaniu stanowią przedmiot zainteresowania licznych badaczy. Poglądy na temat struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wraz z rozwojem nauki o organizacji i zarządzaniu ulegały zmianom. Zmiany te przebiegały w kierunku organicznych koncepcji struktur. Z biegiem czasu odkrywano wiele istotnych aspektów rozwiązań strukturalnych, które determinowały nowe koncepcje struktur. Zagadnienia związane z określeniem i opisem rozwoju podejścia do problematyki struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wydają się stanowić niezmiernie ciekawy obszar dociekań. W związku z tym za cel opracowania przyjęto identyfikację i charakterystykę rozwoju klasycznego sposobu ujęcia zagadnień związanych ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa w nauce o organizacji i zarządzaniu. Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych przedstawia rys. 1.

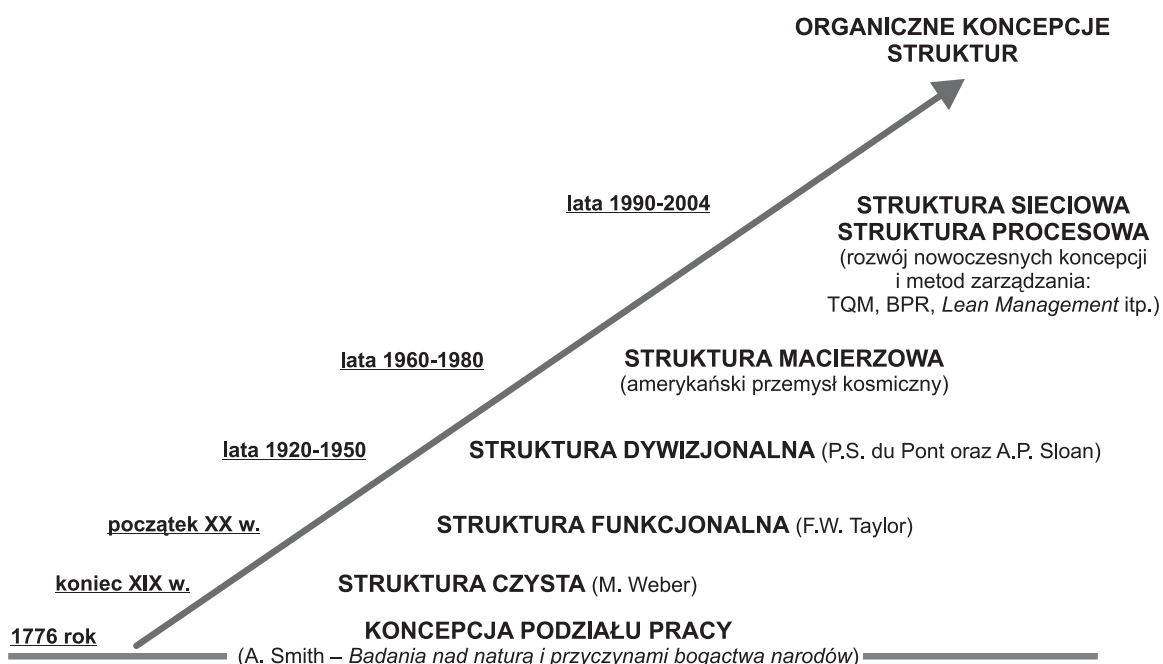
Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych przebiegał przez kilka zasadniczych etapów wyznaczonych przez poszczególne typy struktur organizacyjnych, uwidocznionych na rysunku 1, właściwych na określonym etapie rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu.

Biurokracja czysta

Prekursora rozważań nad strukturą organizacyjną upatruje się w twórcy koncepcji biurokracji czystej, rozumianej jako typ struktury organizacyjnej odznaczającej się zespołem racjonalnych cech, M. Weberze, którego dzieło zostało „odkryte” dla nauki o organizacji i zarządzaniu w latach 50. XX wieku. M. Weber formułował trzy „typy idealne” władzy¹⁾:

- władza tradycyjna oparta na przekonaniu o trwałości odwiecznego porządku i prawomocności władzy;
- władza charyzmatyczna oparta na przekonaniu o wyjątkowej świętości, heroizmie lub szczególnie wzorowym charakterze określonej osoby oraz o prawomocności norm czy porządku reprezentowanego przez tę osobę;
- władza legalna oparta na przekonaniu o legalności norm prawnych, o uprawnieniu osób sprawujących władzę na mocy tych norm do wydawania poleceń.

Dla wszystkich typów władzy konieczne jest istnienie i funkcjonowanie aparatu administracyjnego, a najbardziej racjonalną formą administracji jest biurokracja czysta, która rozumiana jest jako typ struktury organizacyjnej odznaczającej się zespołem ra-



Rys. 1. Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

cjonalnych cech, zapewniających wysoką sprawność przedsiębiorstwa. W biurokracji czyste całość aparatu administracyjnego podlega najwyższemu zwierzchnikowi, jest złożona z urzędników, którzy są mianowani i działają według następujących zasad²⁾:

- różnicowania funkcji opartego na bardzo ścisłym i drobiazgowym podziale zadań i kompetencji,
- stworzenia wyraźnie określonej hierarchii stanowisk,
- uwzględnienia specjalistycznych kwalifikacji przy obsadzaniu stanowisk,
- formułowania na piśmie wszystkich decyzji i pozostałych informacji,
- nadania funkcjom i stanowiskom charakteru bezosobowego,
- ścisłej specjalizacji,
- systematycznej kontroli i dyscypliny itd.

Zasady te zapewniają najbardziej racjonalne metody pracy, najbardziej efektywne sposoby doboru i zastosowania środków umożliwiających osiągnięcie celów organizacji. Stosowanie przytoczonych zasad prowadzi do powstania struktury hierarchicznej, pociągającej za sobą różnicowanie uprawnień do decydowania, płac, prestiżu i awansu według starszeństwa, zapewniającej każdemu możliwość wędrowki w górę po szczeblach hierarchii, jak również możliwość apelowania do wyższych przełożonych od decyzji powziętych na niższych szczeblach, a ustalone i trwałe przepisy eliminują protekcję osobistą.

Administracja odpowiadająca idealnemu typowi biurokracji weberowskiej funkcjonuje jak dobrze skonstruowana maszyna. M. Weber, wychodząc z technicznego punktu widzenia, uważa, że czysto biurokratyczny typ administracji zapewnia osiągnięcie najwyższego stopnia sprawności i jest w tym sensie najracjonalniejszym ze znanych sposobów sprawowania władzy nad ludźmi; jest on precyzyjny, trwały, niezawodny oraz wzmagający dyscyplinę i efektywność. Dominacja ducha formalistycznej bezosobowości sprawia, że człowiek w organizacji jest traktowany jako bierny przedmiot kierowania, pozbawiony własnej inicjatywy w działaniu, pomysłowości i zaradności. Umieszczony jest na określonym stanowisku, zaznajomiony ze swymi zadaniami, instruowany o sposobach wykonywania tych zadań, pouczany o swych uprawnieniach i obowiązkach oraz wynikającej z nich odpowiedzialności, poddawany kontroli w czasie pracy. Do obowiązków kierownictwa należy stworzenie niezbędnych warunków umożliwiających wykonywanie zadań i zapewnienie narzędzi pracy, zaopatrzenie w przepisy organizacyjne wprowadzające dyscyplinę, ład i porządek.

Najbardziej charakterystyczną cechą modelu weberskiego jest jego depersonifikacja. Kładzie się w nim nacisk przede wszystkim na: pozycję organizacyjną i ich hierarchiczny układ, sfery kompetencji, bezosobowe rozkazy i przepisy zawierające zobiektywizowane wzorce zachowań. Pracownik staje się bezwolną częścią utworzonego przez te reguły mechanizmu. Model ten można porównać do celowo obmyślanej i skonstruowanej maszyny (struktura mechaniczna).

Funkcjonalna struktura organizacyjna

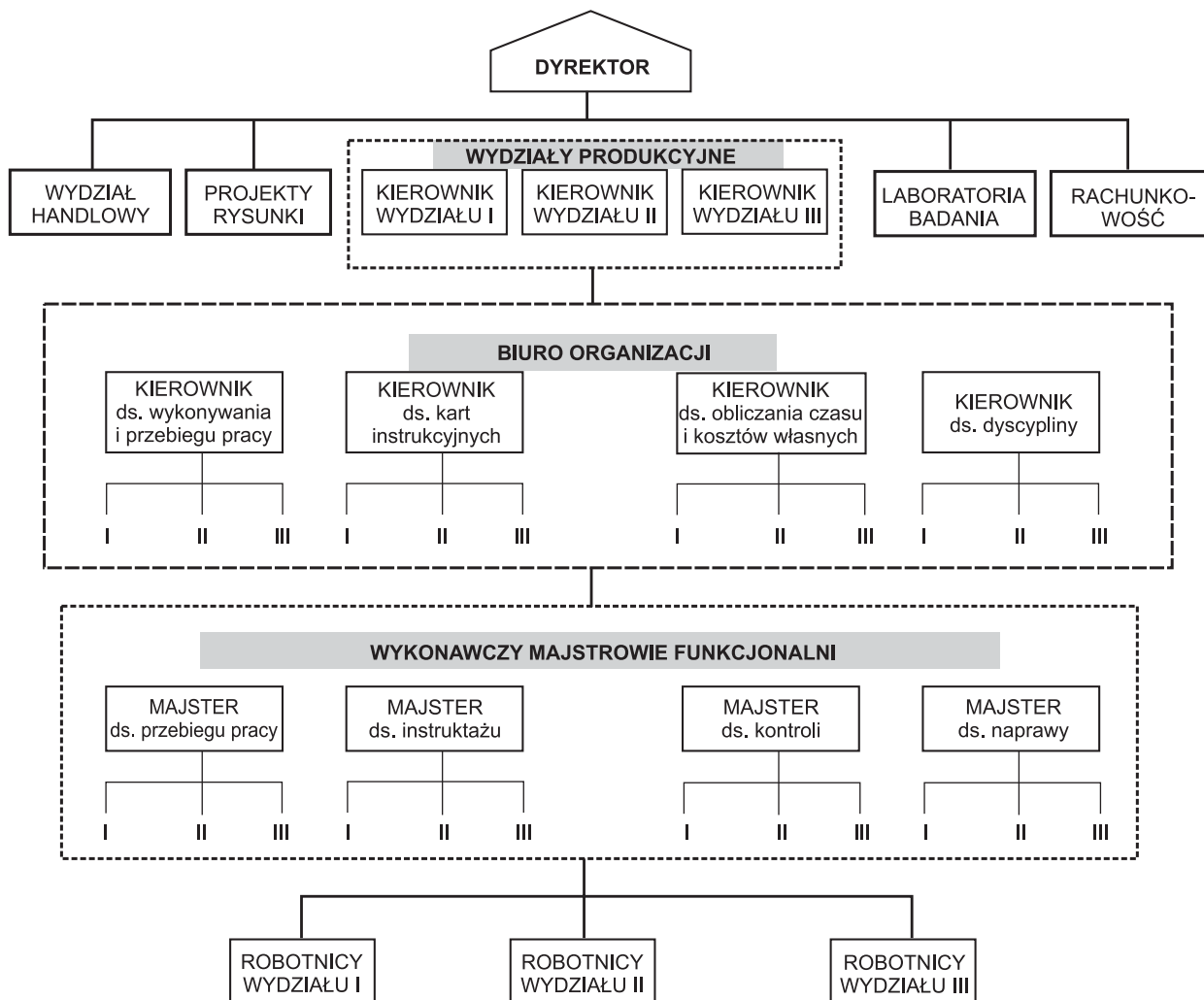
Badania dotyczące struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w ramach nauki o organizacji i zarządzaniu mają swe źródło w opra-

cowaniach F.W. Taylora³⁾. Pierwsze rozważania nad strukturą organizacyjną wiążą się z jego koncepcją naukowej organizacji pracy i naukowego zarządzania będących uogólnieniem doświadczeń praktycznych. Znaczący wkład w rozwój tych zagadnień wnieśli również: H. Fayol, K. Adamiecki, H. Le Chatelier i inni. Naukowe zarządzanie w rozumieniu F.W. Taylora opiera się na dokładnych i naukowych obliczeniach oraz badaniach umożliwiających zaplanowanie wszystkiego w najdrobniejszych szczegółach. Każda czynność jest opisana w instrukcji postępowania z dokładnym wskazaniem wykonywania poszczególnych operacji, jak również terminem zakończenia z odpowiednim rysunkiem i wyszczególnionymi narzędziami koniecznymi do jej realizacji. Wszystkie drobne szczegóły są starannie unormowane w celu uwolnienia wykonawców czynności od pracy związanej z planowaniem i biurowością. Wszelka praca umysłowa zostaje skoncentrowana w specjalnym biurze planowania określanym przez F.W. Taylora biurem organizacji⁴⁾. Typ zarządzania polegający na takim jego podziale, aby każdy pracownik, zaczynając od dyrektora a skończywszy na najniższym stanowisku kierowniczym, miał możliwość jak najmniejszą liczbę różnych czynności do wykonania, określa się mianem zarządzania funkcjonalnego⁵⁾ (struktura funkcjonalna). Na czele przedsiębiorstwa zarządzanego zgodnie z ideą F.W. Taylora stoi dyrektor, któremu podlegają: wydział handlowy, projektowy, laboratoria i badania, rachunkowość oraz wydziały produkcyjne. Dyrektor otrzymuje treściwe, skrócone i porównywalne sprawozdania od biura organizacji zarządzającego bezpośrednio wydziałami produkcyjnymi. Biuro organizacji umieszczone jest w jednym centralnym miejscu. Każdy robotnik otrzymuje codziennie polecenia i pomoc od ośmiu różnych majstrów, z których każdy wykonuje swoją specjalną czynność. Czterech z nich znajduje się w biurze organizacji wysyłając polecenia na piśmie do robotników i otrzymując od nich sprawozdania. Cztery inne znajdują się przy produkcji pomagając robotnikom w ich pracy. W ten sposób każdy robotnik należy do ośmiu różnych grup, zależnie od poszczególnych funkcjonalnych majstrów, pod których kierunkiem w określonej chwili pozostaje. W dużym przedsiębiorstwie, posiadającym wiele wydziałów, wszyscy majstrowie pełniący tę samą funkcję, podobnie jak kierownicy w biurze organizacji, podlegają jednemu głównemu kierownikowi. Zagadnienia powyższe przedstawia schemat 1.

Zdaniem H. Le Chateliera⁶⁾, propagatora myśli F.W. Taylora w Europie, liczba robotników podlegających poszczególnym majstrom nie musi być jednokowa. Majster – instruktor kieruje dziewięcioma do dwudziestu ludźmi. Majster napraw ma ich dziesięć razy więcej. W związku z tym w jednym warsztacie może być jeden majster napraw i kilkunastu majstrów instruktazów podlegających jednemu majstrowi głównemu. Opierając się na systemie F.W. Taylora, K. Adamiecki wskazuje na prawa ekonomii, które stanowią podstawę naukowej organizacji⁷⁾:

- prawo podziału pracy uwidaczniające się w daleko posuniętym podziale pracy na wykonawczą i kierowniczą;
- prawo koncentracji lub integracji przejawiające się w tym, że poszczególne komórki podczas wykonywa-





Schemat 1. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa według F.W. Taylora

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F.W. TAYLOR, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1947, s. 67–89.

nia swych funkcji dzielą się i specjalizują, jednocześnie komórki wykonujące podobne lub identyczne funkcje łączą się i kooperują tworząc organy, służące do jednego specjalnego celu;

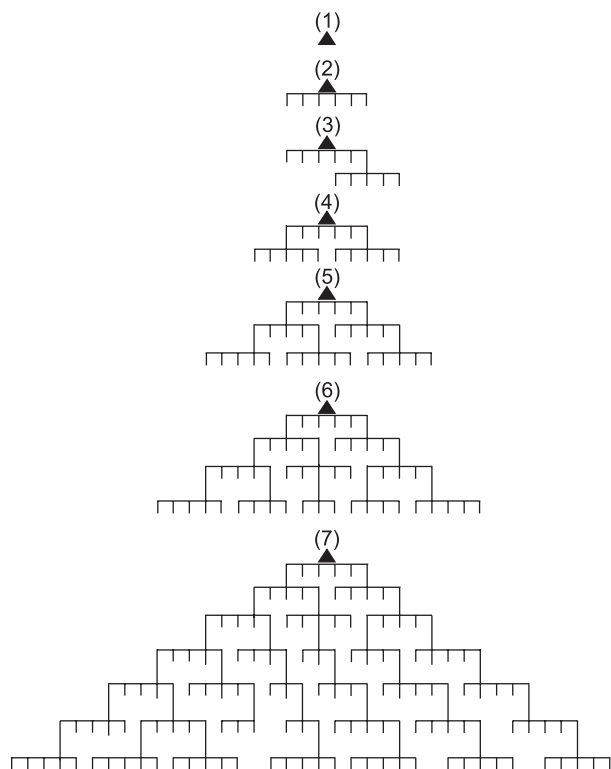
- prawo harmonii – harmonia pracy jest wynikiem harmonizacji, to jest wzajemnego uzgodnienia w czasie poszczególnych czynności⁸⁾ (harmonijne zespolenie poszczególnych stanowisk i jednostek organizacyjnych).

Prawa podziału pracy i koncentracji dopełniają się wzajemnie, różnicowanie na poszczególne funkcje prowadzi do integracji funkcji jednakowych, a rezultatem tych dwu procesów jest oszczędność energii i środków. Przejawia się to wyraźnie w systemie F.W. Taylora, gdzie oddzielenie pracy wykonawczej od kierowniczej prowadzi do połączenia tej ostatniej w jeden organ – biuro organizacji. Trzecie prawo (prawo harmonii) stanowi istotny wkład K. Adamieckiego do nauki o organizacji i zarządzaniu. Działanie wyżej opisanych praw, wynikające z naukowej organizacji, wiedzie do powstania struktury organizacyjnej, która w przekonaniu klasyków gwarantuje powodzenie przedsiębiorstwa.

Wraz ze zwiększaniem się rozmiarów przedsiębiorstwa naukowe zarządzanie prowadzi do szybkiego wzrostu liczby pracowników sfery nieprodukcyjnej. Pracownicy ci, wykonując fragmentaryczne i bardzo wyspecjalizowane czynności, zgodnie z drobiazgowym systemem planowania pracy i oceny wykonania, przyczyniają się do powiększenia liczby pionów zarządzania. Powstała w ten sposób struktura organizacyjna, zawierająca elementy o jasno i szczegółowo zdefiniowanych kompetencjach, powiązanych przejrzysto wytyczonymi liniami poleceń, komunikowania się, koordynacji i kontroli, zdominowuje ludzi tworząc perfekcyjną „maszynę administracyjną”. Rozwój struktury organizacyjnej w klasycznym ujęciu opisał H. Fayol,⁹⁾ który uożył nauki o przedsiębiorstwie z naukami o administrowaniu. Zagadnienie to prezentuje rysunek 2.

Poszczególne fazy rozwoju struktury organizacyjnej w ujęciu H. Fayola można scharakteryzować następująco:

- właściciel jest sam wykonawcą;
- właściciel zatrudnia pracowników, następuje podział funkcji między dwie sfery: zarządzania i wykonawczą;



Rys. 2. Proces rozwoju struktury organizacyjnej w klasycznym ujęciu

Źródło: H. FAYOL, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo INOIK, Poznań 1947, s. 107.

- formułują się pośrednie szczeble zarządzania;
- wraz ze wzrostem liczby pracowników tworzy się stanowiska majstrów i kierowników;
- dalszy wzrost liczby pracowników stwarza potrzebę kwalifikacji kierowniczych wymuszającą powołanie kierowników działów;
- liczba szczebli hierarchii wzrasta wraz ze wzrostem liczby pracowników, przy czym każdy kierownik ma nie więcej niż czterech do pięciu bezpośrednich podwładnych;
- liczba szczebli hierarchii ciągle wzrasta do ośmiu lub dziewięciu.

Jak wynika z powyższych rozważań, rozwój przedsiębiorstwa prowadzi do powstania „biur-fabryk”, tzn. stałej, precyzyjnej i silnej administracji.

Dywizjonalna struktura organizacyjna

Próbę modyfikacji funkcjonalnej struktury organizacyjnej i dostosowania jej do wymogów związanym z powiększaniem się rozmiarów przedsiębiorstwa podjął w latach 20. XX wieku w rodzinnym przedsiębiorstwie P. S. du Pont, a następnie w General Motors A. P. Sloan, który dokonał decentralizacji struktury poprzez segmentację produkcji według socjoekonomicznych grup dochodowych nabywców. Powstała w wyniku reorganizacji przedsiębiorstwa struktura dywizjonalna jako całość, jak i wewnętrzne struktury wydzielonych jednostek posiadały jednak nadal cechy struktury mechanicznej¹⁰.

Zakończenie

Rezultatem dociekań klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu było stworzenie koncepcji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przystającej do wymogów stabilnego otoczenia. W powstałej, opartej na koncepcji klasyków smukłej, sformalizowanej, scentralizowanej strukturze organizacyjnej (struktura mechaniczna) nacisk położony został na precyzję, trwałość, niezawodność i dyscyplinę, co w konsekwencji prowadziło do depersonifikacji i sztywności struktury, znacznie utrudniając zmiany dostosowawcze i sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w dynamicznym otoczeniu.

Twórcy klasycznego ujęcia problematyki struktur organizacyjnych poświęcali niewiele uwagi otoczeniu przedsiębiorstwa oraz potrzebom ludzi zajmujących poszczególne pozycje w hierarchii organizacyjnej. Byli oni przekonani o istnieniu idealnej, uniwersalnej, właściwej wszystkim organizacjom formy strukturalnej. Wzrost złożoności i dynamizm otoczenia przedsiębiorstw oraz odkrywanie „ludzkiej strony” organizacji wydatnie przyczyniły się do zmiany poglądów na temat struktur organizacyjnych determinując krytykę klasycznego podejścia i formułowanie nowych koncepcji rozwiązań strukturalnych.

dr Artur Piotrowicz

Katedra Stosunków Międzynarodowych
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

PRZYPISY

- ¹ M. WEBER, *The Theory of Social and Economic Organization*, William Hodge and Company Limited, London 1947, s. 297–329.
- ² Tamże, s. 309–312.
- ³ F.W. TAYLOR, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1947.
- ⁴ Tamże, s. 67.
- ⁵ Tamże, s. 68.
- ⁶ H. Le CHATELIER, *Filozofia systemu Taylora*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926, s. 83.
- ⁷ Tamże, s. 266.
- ⁸ K. ADAMIECKI, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970, s. 143–149.
- ⁹ H. FAYOL, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo INOIK, Poznań 1947.
- ¹⁰ P.F. DRUCKER, *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review”, styczeń–luty 1988.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMIECKI K., *O istocie naukowej organizacji*, Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938.
- [2] ADAMIECKI K., *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970.
- [3] CHANDLER D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- [4] DRUCKER P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
- [5] DRUCKER P.F., *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review”, styczeń–luty 1988.
- [6] FAYOL H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo INOIK, Poznań 1947.
- [7] Le CHATELIER H., *Filozofia systemu Taylora*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926.
- [8] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- [9] SMITH A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954.
- [10] TAYLOR F.W., *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1947.
- [11] WEBER M., *The Theory of Social and Economic Organization*, William Hodge and Company Limited, London 1947.