

Otoczenie organizacji a jej struktura organizacyjna

<https://doi.org/10.33141/po.2008.78.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (822/823), 2008, ss. 3-5
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej

Na początku lat 60. ub. wieku T. Burns i G.M. Stalker opublikowali pracę *The Management of Innovation*. Przedstawili w niej wyniki długoletnich badań empirycznych, których celem było „... ustalenie odpowiedniości systemu zarządzania względem jego własnych, specyficznych uwarunkowań” [cyt. za H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001, s. 306]. Okazało się, że gdy tylko „...nowość i nieufność na rynku, jak i w technologii staną się regułą, konieczny staje się inny system zarządzania różniący się całkowicie od tego, jaki jest odpowiedni względem stosunkowo stabilnego ekonomicznie i technologicznie otoczenia” [10]. Przywołani autorzy ustalili w szczególności, że dla stabilnego otoczenia odpowiedni jest mechanistyczny system zarządzania, natomiast dla otoczenia burzliwego – organiczny. Podkreślić należy, że obydwa systemy opierają się na strukturach organizacyjnych charakteryzujących się przeciwstawnymi cechami.

Wyniki badań T. Burnsa i G.M. Stalkera stały się bardzo szybko podstawą kształtowania rozwiązań strukturalnych różnych organizacji. Dominuje przekonanie, że wysoka innowacyjność współczesnych organizacji wymaga odrzucenia mechanistycznych reguł działania i przejścia do reguł organicznych. Jego wyrazem są liczne rozwiązania strukturalne (m.in. struktura orbitalna, stożkowa, holarchiczna, struktura uczącej się organizacji, struktura fraktalnego przedsiębiorstwa, struktura systemów wysokiej wydajności, struktura organizacji skoncentrowanej na procesach), które opierają się na czterech zasadach. Są nimi:

- zasada minimalnej specjalizacji działań – uczestnikom organizacji daje się wiele różnych zadań do wykonania, wprowadza rotację pracy, pozostawia swobodę w określaniu tempa pracy, naprawianiu własnych błędów i ustalaniu najlepszego sposobu działania;
- zasada minimalnej centralizacji – członkowie organizacji dysponują szerokimi uprawnieniami decyzyjnymi, dzięki czemu nie tylko szybko reagują na pojawiające się problemy, poszukując racjonalnych rozwiązań, ale także dążą do usprawnienia obowiązujących reguł. Ma to istotne znaczenie w tworzeniu się poczucia niezadowolenia z istniejącego stanu rzeczy i – co za tym idzie – dokonywania usprawnień;

- zasada szczupłej hierarchii – daleko idącej decentralizacji towarzyszy istnienie centrum uprawnionego do podejmowania rozstrzygnięć respektowanych przez pozostałych uczestników organizacji. Przeciętna rozpiętość kierowania jest jednak bardzo duża, co w konsekwencji prowadzi do ograniczenia do minimum liczby szczebli hierarchii organizacyjnej;

- zasada niewielkiej standaryzacji i formalizacji działań – liczba procedur i ujednoczonych sposobów postępowania jest niewielka, a istnienie obowiązujących jest ciągle kwestionowane. Przeważają niesformalizowane procedury działania [M. Hopej, 2004].

Wyniki badań T. Burnsa i G.M. Stalkera oraz ukształtowane na ich podstawie wspomniane wyżej przekonanie mogą budzić jednak pewne wątpliwości. Związane są one z tym, że wprowadzanie do praktyki nowych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych, względnie oferowanie klientom nowych wyrobów wymaga jakiejś dozy rygoru, koniecznego w realizacji najbardziej palących zadań [T. Leavitt, 2008]. Innymi słowy istnieje potrzeba pewnej dyscypliny i ładu, a co za tym idzie zachowawczości. Wysoce innowacyjna organizacja nie może pozwolić sobie na to, by każdy jej członek był sam sobie sterem, żeglarzem i okrętem. Muszą obowiązywać liczniejsze i bardziej szczegółowe standardy pracy niż w organizacji o organicznej strukturze organizacyjnej.

Powyższe uwagi uwiarygodnia przypadek kalifornijskich zakładów Toyoty NUMMI. Ich rozwiązania strukturalne mają cechy przypominające strukturę mechanistyczną. Pracownicy zachowują się bowiem zgodnie ze stosunkowo licznymi standardami pracy, odnoszącymi się do wszystkich aspektów działalności zakładów; hierarchia jest dość rozbudowana, przestrzegana jest ponadto ścisła dyscyplina czasu, jakości, kosztów i bezpieczeństwa. Charakteryzują się jednak również cechami przywodzącymi na myśl strukturę organiczną. Chodzi tu o raczej niewielką specjalizację działań, umożliwiającą powoływanie wysoce autonomicznych zespołów zadaniowych, jak również rotację pracy [J.K. Liker, 2008].

Jakkolwiek to, co dzieje się w zakładach NUMMI, może kojarzyć się z tayloryzmem, to z pewnością



nim nie jest. Zasadnicza różnica polega na tym, że w systemie Toyoty pracownik jest najcenniejszym zasobem – specjalistą do rozwiązywania licznych problemów, a nie tylko parą rąk do pracy. Istniejąca hierarchia nie wymusza więc określonych zachowań, ale wspiera organizacyjne uczenie się, tworząc warunki sprzyjające samorealizacji (tabela).

Wizerunek rozwiązań strukturalnych kalifornijskich zakładów Toyoty przypomina do pewnego stopnia obraz struktury organizacyjnej, na której opiera się TQM, ukierunkowany m.in. na ciągłe doskonalenie wszystkiego w organizacji, a więc na wprowadzanie innowacji produktowych, technologicznych i organizacyjnych. Przyczynia się to do rozwoju struktur, w których również odchodzi się od tradycyjnego modelu zarządzania [J. Bank, 1996]. Hierarchia organizacyjna jest więc raczej słabo rozbudowana, stopień centralizacji niewielki, podobnie jak stopień specjalizacji działań. Charakterystyczne jest jednak obowiązywanie wielu standardów pracy, będących zbiorem najlepszych praktyk we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji. Ułatwiają one nie tylko wykonywanie działań, ale także, z czasem, samodzielne poszukiwanie przez członków organizacji najlepszych metod działania. Jak podkreślają J.J. Dahlgard, K. Kristensen i G.K. Kanji takie postrzeganie standaryzacji pracy wspiera twórczość w organizacji oraz jej innowacyjność [J.J. Dahlgard, K. Kristensen i G.K. Kanji, 2001].

TQM opiera się także na dość rozbudowanej dokumentacji organizacyjnej. Opisane są w niej m.in. działania niezbędne do uzyskania i utrzymania odpowiedniego stopnia wiarygodności – tak, aby było jasne, że produkowane wyroby, względnie świadczone usługi, trwale będą spełniać określone wymagania jakościowe [A. Hamrol, W. Mantura, 1998].

Również rozwiązania strukturalne, na których opiera się zarządzanie zorientowane na czas (tbn) zdają się mieć niektóre cechy przypominające strukturę mechanistyczną. Ta ukierunkowana na ciągłe ulepszanie procesów metoda zarządzania wymaga wprawdzie płaskiej hierarchii, niewielkiej centralizacji i specjalizacji działań, jednak stosunkowo dużo musi być ujednoliconych sposobów postępowania,

procedur organizacyjnych i przestrzeganych zwyczajów. Wynika to z tego, że w miarę precyzyjnie musi być określony czas realizacji każdego procesu. Muszą być także określone główne jego etapy, ich kolejność oraz czas trwania i zakończenia każdego etapu. Ta ogólna „architektura” procesu musi być następnie rozłożona na wykonywane działania, których miarą – w świetle założeń tbn – również jest czas [M. Hopej, 2004].

Przy określaniu czasu trwania procesów i działań powinny być uwzględnione powiązania między celami: organizacji, procesu i wykonawców. Innymi słowy niezbędne jest opracowanie kompleksowego systemu standardów działań, zespalającego działalność organizacji na trzech poziomach: organizacji jako całości, procesu i poszczególnych wykonawców [G.A. Rummler, A.P. Brache, 2000].

Opracowywanie standardów ma ciągły charakter i nie jest to działalność drugorzędna ani peryferyjna. To wręcz istota zarządzania zorientowanego na czas. W mniejszym stopniu dotyczy ono ludzi czy zespołów, a przede wszystkim procesów, które powinny być realizowane w możliwie najkrótszym czasie.

W rozwiązaniach, na których opiera się tbn, wielu szczegółowym standardom pracy towarzyszy stosunkowo wysoka ich formalizacja. Dokumentowane są zwłaszcza szczegółowe mierniki realizacji procesów i najważniejszych działań. Łatwiejsze jest wówczas monitorowanie osiąganych wyników oraz rozwiązywanie bieżących problemów. Łatwiej też można porównać własne procesy z innymi realizowanymi w innych organizacjach, co z reguły mobilizuje do zwiększania konkurencyjności [M. Hopej, 2004].

Jeżeli pojawiają się wątpliwości dotyczące wpływu struktury organizacyjnej na innowacyjność organizacji, to być może istnieje pozytywna zależność między organicznością rozwiązań strukturalnych a kreatywnością (im bardziej organiczna jest struktura, tym większa kreatywność organizacji). Kreatywność niesłusznie utożsamiana bywa z innowacyjnością (nie są to synonimy, ponieważ istotą kreatywności jest wychodzenie z pomysłami, natomiast drugie pojęcie mówi o ich wdrażaniu). Taką zależność można byłoby uzasadnić tym, że organiczna

Tab. Taylorizm i demokratyczny taylorizm

Taylorizm	System Toyoty (demokratyczny taylorizm)
Konsekwentne egzekwowanie reguł	Upelnomocnianie pracowników
Szczegółowe, sformalizowane instrukcje działania; nie można ich kwestionować	Standardy pracy dostatecznie szczegółowe, a jednocześnie dostatecznie ogólne, dopuszczające elastyczność w działaniu. Standardy są ciągle doskonalone przez pracowników
Hierarchia kontroluje	Hierarchia wspiera organizacyjne uczenie się

Źródło: opracowanie własne na podstawie [J.K. Liker, 2008].

struktura organizacyjna ułatwia swobodne przemieszczanie się informacji, które mogą nieskrępowanie krążyć po całej organizacji. Każdy jej członek może bez większych przeszkód kontaktować się z członkami innych zespołów zadaniowych, prowadzić dialog, dyskutować. Wskutek rozluźnienia zewnętrznych granic wszyscy mogą przemierzać dalsze i bliższe otoczenie w poszukiwaniu pomysłów pojawiających się problemów. Ogólnie rzecz ujmując, ludziom daje się w ramach takiego rozwiązania strukturalnego pole do przejawiania i wykorzystywania własnej inicjatywy. Jako proces twórczy praca staje się wówczas samorealizacją, przez aprobatę każdy doświadcza swej twórczej siły, rozszerza wiedzę o samym sobie, jak również o środowisku, w którym pracuje [H.-J. Warnecke, 1999].

Oznaczałoby to, że np. hierarchia organizacyjna, zwłaszcza rozbudowana hierarchia, powinna być barierą utrudniającą lub wręcz uniemożliwiającą kreatywne zachowania uczestników organizacji. Wyniki badań przeprowadzonych na próbie 78 Instytutów Maxa Plancka (ich dyrektorzy mają dużą swobodę działania w zakresie kształtowania rozwiązań strukturalnych), wskazują jednak, że nie jest tak zawsze. Ujawniły one, że:

- instytuty prowadzące prace badawcze w zakresie nauk ścisłych mają wyraźnie bardziej rozbudowaną hierarchię organizacyjną niż instytuty, w których prowadzone są badania w zakresie nauk społecznych;
- im więcej pracuje w instytucie młodych pracowników nauki, tym bardziej rozbudowana jest hierarchia organizacyjna;
- instytuty, w których dominuje relacja mistrz–uczeń, mają bardziej rozbudowaną hierarchię niż instytuty prowadzące studia doktoranckie;
- instytuty prowadzące prace badawcze w zakresie nauk społecznych, mające płaską strukturę, wykazują się większą liczbą publikacji i cytowań niż instytuty ze smukłym rozwiązaniem strukturalnym;
- instytuty prowadzące prace badawcze w zakresie nauk ścisłych, mając smukłą strukturę organizacyjną, wykazują się lepszymi wynikami niż instytuty stosujące rozwiązania strukturalne charakteryzujące się słabo rozbudowaną hierarchią [C. Leilich, 2007].

Wynika stąd, że hierarchia organizacyjna nie tylko niekiedy nie przeszkadza w wychodzeniu członków organizacji z pomysłami, ale może sprzyjać ich generowaniu. Chodzi przy tym nie o słabo rozbudowaną, lecz smukłą hierarchię, która jak się okazuje, może uskrzydlać ludzi i budzić ich kreatywność.

Reasumując, należy stwierdzić, że:

- Niektóre mechanistyczne reguły organizacyjne, względnie reguły je przypominające, wcale nie mu-

szą ograniczać innowacyjności organizacji, a także jej członków.

- Nie tylko organiczna struktura organizacyjna jest strukturą elastyczną. Wzrost stopnia standaryzacji i formalizacji działań nie musi zawsze ograniczać elastyczności rozwiązań strukturalnych.

- Hierarchia organizacyjna może wymuszać określone zachowania, może też jednak także ułatwiać organizacyjne uczenie się. Dzieje się tak wtedy, kiedy główną rolą przełożonych jest budzenie kreatywności podwładnych.

- Zależność między otoczeniem organizacji a strukturą organizacyjną może nieco różnić się od tej, którą ujawniły badania T. Burnsa i G.M. Stalkera. Zasadne wydaje się pytanie, czy wyniki badań tych autorów w dalszym ciągu powinny być podstawą kształtowania i modyfikowania rozwiązań strukturalnych, zwłaszcza współczesnych organizacji?

dr Magdalena Hopej-Kamińska
prof. dr hab. inż. Marian Hopej
Politechnika Wroclawska

BIBLIOGRAFIA

- [1] BANK J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
- [2] DAHLGAARD J.J., KRISTENSEN K., KANJI G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [3] HAMROL A., MANTURA W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 1998.
- [4] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Wrocław. Warszawa. Kraków 2004.
- [5] LEAVITT T., *Kreatywność to nie wszystko*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2008.
- [6] LEILICH C., *Flache oder steile Hierarchien in Forschungsinstituten*, Reiner Hamp Verlag, München und Mering 2007.
- [7] LIKER J.K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- [8] NESTOROWICZ P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- [9] RUMMLER G.A., BRACHE A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [10] STEINMANN H., SCHREYOEGG G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wroclawskiej, Wrocław 2001.
- [11] WARNECKE H.-J., *Revolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Summary

In the article some findings – contrary to conclusion of T. Burns and G.M. Stalker which are fundamental for designing of organizational structures – were presented. In the text was shown that mechanistic rules don't have to reduce innovation in an enterprise.