

przegląd organizacji

Wprowadzenie

Współczesne otoczenie funkcjonowania organizacji nazywa się w literaturze przedmiotu otoczeniem turbulentnym, niepewnym, dynamicznym. To nowe otoczenie opisuje się za pomocą takich atrybutów, jak zmiana, złożość, chaos i sprzeczność.

Konieczność elastycznego działania w wysoce złożonym i zmiennym otoczeniu stwarza problem konstruowania i wdrażania odpowiednich (adekwatnych), elastycznych struktur organizacyjnych jako bardziej skutecznych i efektywnych w tym otoczeniu. Jak to dobitnie stwierdzono w pracy pod redakcją R. Krupskiego, odpowiedzią na narastającą turbulencję otoczenia powinna być narastająca elastyczność organizacji¹⁾.

Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych teorii (modeli) stosunków między organizacją a jej otoczeniem, czynników strukturotwórczych oraz propozycji struktur organizacyjnych adekwatnych dla turbulentnego otoczenia.

Teorie stosunków między organizacją a jej otoczeniem

W literaturze przedmiotu prezentowane są cztery podstawowe teorie dotyczące stosunków między organizacją a otoczeniem²⁾:

- teoria sytuacyjna (*contingency theory*) [T. Burns, G.M. Stalker, 1961],
- teoria instytucjonalna (*institutional theory*) [J.W. Meyer, B. Rowan, 1977],
- teoria ekologii populacji (*population ecology theory*) [M.T. Hannan, J. Freeman, 1977],
- teoria uzależnienia od zasobów (*resource dependence theory*) [J. Pfeffer, G.R. Salancik, 1978].

Oprócz wymienionych teorii (modeli) stosunków między organizacją a jej otoczeniem, G.F. Davis i C. Marquis wymieniają jeszcze dwie ważne teorie: ekonomię kosztów transakcyjnych (*transaction cost economics*) [R.H. Coase, 1937; O.E. Williamson, 1975] oraz teorię agencji³⁾.

Konsekwentnie, do teorii modeli stosunków między organizacją a jej otoczeniem należy zakwalifikować także model „pięciu sił konkurencyjnych” M.E. Portera.

Warto zauważyć, że problem przystosowania się organizacji do ich otoczenia stanowi przedmiot wielu poważnych studiów badawczych na świecie (adaptacja organizacji do wstrząsów w otoczeniu, odpowiedź organizacji na hiperturbulencję itp.)⁴⁾. Problem ten występuje ze szczególną jaskrawością w organizacjach (przedsiębiorstwach) ekonomii transformacji, przechodzących radykalną transformację procesów⁵⁾. Jednym z etapów tej transformacji jest zerwanie z przeszłością (*break with the past*).

Czynniki determinujące budowę struktury organizacyjnej organizacji

Struktura w ogóle to budowa wewnętrzna jakiejś całości (systemu) rozpatrywana z określonego punktu widzenia. Do podstawowych czynników strukturotwórczych zalicza się: cele organizacji, otoczenie organizacji, technikę i technologię, rozmiary organizacji, fazę cyklu życia organizacji, strategię organizacji, kulturę organizacyjną, władzę, przepisy prawa.

Koncepcje struktur organizacyjnych w turbulentnym otoczeniu

<https://doi.org/10.33141/po.2011.01.04>

Jan Macias

Przegląd Organizacji, Nr 1 (852), 2011, ss.16-19

www.przeglądorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Spośród tych czynników największe znaczenie ma otoczenie organizacji, a w szczególności stopień jego złożoności i zmienności. Podkreślić należy rosnące wciąż znaczenie technologii jako determinanty struktur organizacyjnych i funkcji organizacji. Rozpatrywać przy tym należy strukturę organizacyjną opartą na optymalnej koordynacji interakcji między działaniami oraz skuteczną i efektywną.

Struktury organizacyjne w turbulentnym otoczeniu

J. D. Thompson opisuje otoczenie organizacji za pomocą dwóch czynników: stopnia zmienności (tempa zmian) i stopnia jednorodności (złożoności)⁶⁾. Oba te wymiary nakładają się na siebie, określając łącznie poziom niepewności otoczenia, jaki napotyka organizacja (przedsiębiorstwo).

W warunkach dynamicznego (turbulentnego) współczesnego otoczenia organizacji można zaproponować następujące typy elastycznych struktur organizacyjnych: strukturę macierzową, organizację uczącą się, organizację inteligentną, strukturę zespołów zadaniowych (projektowych), strukturę sieciową, strukturę wirtualną, strukturę procesową, projektowanie struktury i schematów organizacji międzynarodowych, organizację fraktalną.

Struktura macierzowa, zaliczana przez niektórych autorów do struktur pośrednich – pomiędzy strukturami mechanistycznymi (hierarchicznymi) a strukturami organicznymi (elastycznymi), stanowi jednak krok naprzód w kierunku struktur elastycznych. Pierwsze zastosowanie tej struktury miało miejsce na początku lat 60. ub. wieku w NASA (USA), do rozwiązań organizacyjnych dotyczących realizacji kontraktów wojskowych. Istotą struktury macierzowej są dwa nakładające się na siebie wymiary: poziome przedsięwzięcia (projekty) i pionowe funkcje w organizacji. Stąd nazwa „struktura macierzowa”, gdyż przypomina ona macierz matematyczną, złożoną z kolumn i wierszy. Struktura ta ma więc część stałą (komórki organizacyjne charakterystyczne dla struktur hierarchicznych) i część zmienną (zespoły powołane do realizacji konkretnego przedsięwzięcia/projektu). Jedną z cech tej struktury jest wielokrotne podporządkowanie – każdy członek organizacji może podlegać zarówno przełożonemu funkcjonalnemu, jak i jednocześnie jednemu lub kilku kierownikom projektów. Stanowi to więc odejście od zasady jedności kierownictwa.

Struktury macierzowe znalazły szersze zastosowanie w związku z rozwojem zarządzania przedsięwzięciami i projektami (*project management*). Warto dodać, że struktury macierzowe zapoczątkowały projektowanie struktur wielowymiarowych, zwanych w literaturze przedmiotu strukturami tensorowymi.

Za jedną z podstawowych nowych koncepcji (form) organizacji opartych na wiedzy uważa się **organizację**

uczącą się. Zaczęła się ona rozwijać pod koniec lat 80. ub. wieku i stanowi efekt poszukiwań modelu organizacji zdolnej w sposób ciągły dostosowywać się do nowych warunków turbulentnego otoczenia, zmian charakteru i natężenia konkurencji oraz zmian technologii.

D.A. Garvin określa organizację uczącą się jako organizację, która fachowo kreuje, przyswaja i transportuje wiedzę i modyfikuje swoje zachowania adekwatnie do nowej wiedzy i intuicji⁷⁾. Z kolei P. Senge definiuje organizację uczącą się jako organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości, a funkcjonująca w niej nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się poszukiwania nowych rozwiązań, uczeniem się, które rozszerza możliwości twórcze⁸⁾.

Koncepcja organizacji uczącej się opiera się na następujących podstawowych założeniach:

- główną wartością jest ustawiczne uczenie się;
- w procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy członkowie organizacji;
- organizacja powinna stwarzać warunki do rozwoju swoich członków;
- proces uczenia powinien być ciągły i świadomy.

Organizacja ucząca się jest więc taką organizacją, która dąży do ułatwienia wszystkim swoim członkom (pracownikom) ciągłego zdobywania wiedzy i osobistego rozwoju, a jednocześnie nieustannie się przekształca, aby sprostać zmieniającym się wymaganiom i potrzebom⁹⁾.

Z kolei **organizacja inteligentna** uważana jest za wyższą formę organizacji uczącej się i jej szczególny przypadek. Powstaje ona w wyniku pełnego opanowania, wdrażania i wykorzystania efektów procesów organizacyjnego uczenia się. Świadome twórcze uczenie się stanowi podstawę tworzenia organizacji inteligentnej.

Organizacja inteligentna jest więc formą organizacyjną powstałą w wyniku świadomie realizowanego procesu uczenia się, rozwoju kapitału intelektualnego i organizacyjnej inteligencji oraz efektywnego wykorzystania zgromadzonej wiedzy i całego doświadczenia.

Organizacji inteligentnej można przyporządkować następujące główne cechy:

- kultura organizacyjna jest oparta na partnerstwie, zaufaniu, odpowiedzialności i dialogu;
- przyjęcie za podstawę wiedzy, kapitału intelektualnego, informacji i doświadczenia;
- otwartość komunikacyjna jest oparta na infrastrukturze informatyczno-telekomunikacyjnej¹⁰⁾;
- zespołowe formy organizacyjne w tworzeniu kreatywności,
- innowacyjność, produktywność, przedsiębiorczość, zdolność do wzrostu ekonomicznego,
- zorientowanie na przyszłość,
- innowacyjne podejście do tworzenia wartości,
- zarządzanie oparte na ciągu: informacja – wiedza – kreatywność – innowacja,

• wysokie umiejętności przystosowania do zmian w turbulentnym otoczeniu.

Natomiast **struktura zespołów zadaniowych** (projektowych) oznacza podejście do tworzenia struktur opartych niemal wyłącznie na zespołach zadaniowych (projektowych) z niewielkim zakresem hierarchii funkcjonalnej lub w ogóle bez niej. W literaturze przedmiotu jest prezentowane stanowisko, zgodnie z którym w teorii organizacji nastąpiła pod koniec lat 80. XX w. zmiana z „paradygmatu napędzanego pracą” na „problem napędzany pracą”¹¹⁾. Zarządzanie projektami stanowi jedną z dwunastu innowacji, które zmieniły współczesne zarządzanie¹²⁾.

W strukturze zespołowej jest wyraźnie wyodrębniona część stała (komórki funkcjonalne) oraz część zmienna (zespoły zadaniowe powołane do realizacji określonych zadań i rozwiązywane po ich wykonaniu). Zespoły zadaniowe (projektowe) tworzą własną strukturę decyzyjną, wykonawczą, doradczą i koordynacyjną.

Struktura sieciowa pojawiła się jako struktura międzyorganizacyjna, zapewniająca współdziałanie przedsiębiorstw podejmujących wspólne przedsięwzięcie, najczęściej w postaci tzw. aliansów strategicznych.

Organizację sieciową cechują: rozproszenie geograficzne, duża elastyczność, konfiguracja oparta na relacjach sieciowych, kooperacyjny charakter oraz rozbudowany system komunikacji. Do atrybutów relacji sieciowych należą: wymiana, zaangażowanie oraz wydajność. Struktura sieciowa jako elastyczna struktura organizacyjna może funkcjonować bez nowoczesnych technologii teleinformatycznych, opierając się na więziach informacyjnych i przekazie informacji tradycyjnymi metodami.

Kolejną nowoczesną, elastyczną strukturą organizacyjną jest **struktura wirtualna**. Można ją uznać za szczególny przypadek (formę) organizacji sieciowej. Oba typy organizacji – sieciowa i wirtualna, łączy bowiem rozproszenie geograficzne, podobny system komunikacji, zmiana jako integralny składnik funkcjonowania organizacji. Do różnic można zaliczyć fakt, że organizacje wirtualne cechuje brak trwałości więzi organizacyjnych (są one bowiem tworzone do realizacji konkretnych zadań). W strukturach sieciowych trwałość więzi może być ograniczona również zadaniowo, ale jednocześnie mogą występować trwałe więzi informacyjne. Ponadto, organizacja wirtualna wymaga do swego funkcjonowania nowoczesnych technologii teleinformatycznych, a struktura sieciowa może funkcjonować bez technologii teleinformatycznych (np. sieci przedsiębiorstw wielozakładowych, koncernów, holdingów, korporacji międzynarodowych).

Słowo „wirtualny” wywodzi się od łacińskich słów „virtualis”, czyli, skuteczny i „virtus” czyli moc. „Wirtualny” oznacza więc teoretycznie możliwy do zaistnienia¹³⁾. Taka całość może więc wykorzystywać w działaniu środki wykraczające poza jej własne zasoby, co zwiększa efekt synergiczny.

J.A. Byrne i R. Brandt definiują organizację wirtualną jako czasową sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, klientów, a nawet wcześniejszych konkurentów – połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków¹⁴⁾. Jest to elastyczna struktura organizacyjna oparta na wiedzy, zwłaszcza technologicznej.

Organizacji wirtualnej można przyporządkować następujące cechy:

• zacieranie się granic organizacji, co może przybierać konkretny wyraz braku wyraźnego miejsca w realnej przestrzeni;

• całością zorganizowanego działania może być zespół ludzi pracujących w domu lub w terenie, powiązanych ze sobą jedynie więziami informacyjnymi, komputerami, telefonami komórkowymi, pocztą elektroniczną itp.;

• brak formalnej struktury lub istnienie jej w niewielkim stopniu,

• rozproszenie geograficzne,

• luźny charakter, często krótkotrwałość,

• rdzeń organizacji wirtualnej stanowią przede wszystkim kapitał intelektualny i kapitał cyfrowy oraz innowacje;

• rozbudowany system komunikacji,

• oparcie jej na cybernetycznej „wirtualnej rzeczywistości”,

• wysoka elastyczność, oznaczająca zdolność do adaptacji do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych,

• podstawowe funkcje tej struktury stanowią zespoły zadaniowe (projektowe) i procesowe oraz rozbudowany system komunikacji.

Organizacja wirtualna jest więc szczególną formą sieciowego sposobu kooperacji. Rozróżnienie struktury sieciowej i wirtualnej znajduje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu¹⁵⁾. Struktura wirtualna jest odpowiedzią na globalizację współczesnej konkurencji oraz turbulencję (złożoność i zmienność) otoczenia przedsiębiorstw (organizacji).

Innym rozwiązaniem strukturalnym jest **struktura procesowa**. Niestabilność, nieciągłość oraz dynamika współczesnego otoczenia organizacji powodują, że teoretycy zarządzania wracają do idei procesów. Podejście procesowe do budowy struktur organizacji nie jest nowe, stosowano je już w latach 50. ub. wieku do strukturalizacji i formalizacji zarządzania produkcją. Skupienie się zarządzających organizacją na procesach często okazuje się kluczem do uzyskania sprawności operacyjnej (perfekcji wykonawczej), zwłaszcza w burzliwym otoczeniu.

Organizację procesową, czyli opartą na konwencji procesowej, można zdefiniować jako system, który ukierunkowuje relacje między realizatorami jej celów na działania zawarte w zbiorach czynności (procesów). Procesy można zdefiniować jako zbiory czynności przebiegających sekwencyjnie, równoległe lub warunkowo, prowadzących do zmiany zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi¹⁶⁾. Innymi słowy, proces stanowi łańcuch czynności (sekwencyjnych, równoległych i warunkowych), które transformują (przekształcają) mierzalne wejścia (surowce, materiały, informacje) w mierzalne wyjścia (wyroby, usługi, informacje). Procesy dodają do zasileń nową wartość dodaną. Przebieg procesów, ich czas trwania (podejście procesowe wymaga uwzględnienia wymiaru czasowego) oraz koszty mają decydujący wpływ na sprawność i skuteczność funkcjonowania organizacji. Podstawowym elementem organizacji procesowej jest zespół procesowy, przy czym wewnętrzny układ procesów i realizujących je zespołów jest co do zasady zmienny.

Jako atrybuty struktury procesowej wymienia się:

• dynamiczny charakter więzi kooperacyjnych,

• dominację przebiegów poziomych nad pionowymi,

• zarządzanie procesami zastępuje zarządzanie funkcjami;

• kryterium klienta wewnętrznego i zewnętrznego (tworzenie wartości dla klienta),

● znaczna możliwość samoorganizowania się i zakładana elastyczność zapewniają reagowanie systemu na oddziaływanie dynamicznego otoczenia.

Nowy problem, dotyczący struktur organizacyjnych, stanowi **projektowanie struktur dla organizacji (przedsiębiorstw) ponadnarodowych**, w związku z aktualną tendencją do internacjonalizacji i globalizacji działalności gospodarczej¹⁷⁾. Chodzi o projektowanie struktur organizacyjnych, zapewniających skuteczną, elastyczną reakcję na rynkach międzynarodowych i globalnych (np. utworzenie odrębnej jednostki międzynarodowej, rozwinięcie struktury według kryterium lokalizacji na skalę międzynarodową, rozwinięcie struktury według kryterium wyrobu na skalę międzynarodową czy rozwinięcie struktury wielowydziałowej z jednostki na różnych rynkach zagranicznych).

Organizacja fraktalna służy do przedstawienia nowego modelu przedsiębiorstwa (organizacji) zdolnego automatycznie dostosowywać się do zmian w burzliwym otoczeniu¹⁸⁾.

Według H.J. Warnecke, fraktal jest samodzielnie działającą jednostką przedsiębiorstwa, którego cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane¹⁹⁾. Zastosowanie fraktali w zarządzaniu oznacza redukcję złożoności organizacji. Fraktalem może być zarówno całe przedsiębiorstwo (makrofraktal), jak i jego jednostki organizacyjne.

Fraktale wykazują następujące cechy:

- samopodobieństwo (ale nie oznacza to w 100% podobieństwa), uważane za najważniejszą cechę;
- samoorganizację,
- dynamikę i witalność,
- samonawigowanie zorientowane na kreowanie wartości dla klienta,
- autonomię funkcjonowania.

W praktyce zarządzania niektóre organizacje stosują struktury będące połączeniem dwóch lub większej liczby rozpowszechnionych typów struktur organizacyjnych. Są to struktury hybrydowe. Tylko nieliczne organizacje wykorzystują jakąś strukturę w jej czystej postaci. Ponadto, w latach 90. ub. wieku rozwinęły się nowe, przejściowe lub hybrydowe formy organizacyjne, szeroko adaptowane przez firmy²⁰⁾.

Podsumowanie

Wielowymiarowe podejście do struktur organizacyjnych ma uzasadnienie metodologiczne. Obecnie uważa się otoczenie za jeden z głównych czynników strukturotwórczych. Do podstawowych teorii (modeli) opisujących stosunki między organizacją a jej otoczeniem można zaliczyć: teorię sytuacyjną, teorię instytucjonalną, teorię ekologii populacji, teorię uzależnienia od zasobów, model M.E. Portera. Niektórzy autorzy dodają jeszcze ekonomię kosztów transakcyjnych oraz teorię agencji. Dla dynamicznego (turbulentnego) otoczenia adekwatne są struktury bardziej elastyczne, obejmujące: strukturę macierzową, organizację uczącą się, organizację inteligentną, strukturę zespołów zadaniowych (projektowych), strukturę sieciową, strukturę wirtualną, strukturę procesową, projektowanie struktury i schematów organizacji międzynarodowych oraz model organizacji fraktalnej.

dr Jan Macias

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach

PRZYPISY

¹⁾ R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 11.

²⁾ R.F. ZAMMUTO, T.L. GRIFFITH, A. MAJCHRZAK, D.J. DOUGHERTY, S. FARAJ, *Information Technology and the Changing Fabric of Organization*, „Organization Science” 2007, vol. 18, no. 5, s. 751.

³⁾ G.F. DAVIS, C. MARQUIS, *Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms*, „Organization Science” 2005, vol. 16, no. 4, s. 332.

⁴⁾ A.D. MEYER, V. GABA, K.A. COLWELL, *Organizing Far from Equilibrium: Nonlinear Change in Organizational Fields*, „Organization Science” 2005, vol. 16, no. 5, s. 459–469.

⁵⁾ S.E.A. DIXON, K.E. MEYER, M. DAY, *Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, no. 3, s. 421–427.

⁶⁾ J.D. THOMPSON, *Organizations in Actions*, McGraw-Hill, New York 1967, s. 72.

⁷⁾ D.A. GARVIN, *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, no. 4, s. 80.

⁸⁾ P. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 25.

⁹⁾ A. LOMI, E.R. LARSEN, A. GINSBERG, *Adaptive Learning in Organizations: A System Dynamics-Based Exploration*, „Journal of Management” 1997, vol. 23, no. 4, s. 561–582.

¹⁰⁾ G.C. KANE, M. ALAVI, *Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and ... Exploitation Processes*, „Organization Science” 2007, vol. 18, no. 5, s. 796.

¹¹⁾ G.F. DAVIS, C. MARQUIS, *Prospects for Organization Theory...*, op. cit., s. 332.

¹²⁾ G. HAMEL, *The Why, What and How of Management Innovation*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 84, no. 2, s. 80.

¹³⁾ W. KOPALIŃSKI, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 454.

¹⁴⁾ J.A. BYRNE, R. BRANDT, *The Virtual Corporation*, „Business Week” 1993, 8 February.

¹⁵⁾ B. PHELPS, *Electronic Information Systems and Organizational Boundaries*, „Technology Analysis and Strategic Management” 2007, vol. 19, no. 1, s. 17.

¹⁶⁾ K. PERECHUDA (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 88.

¹⁷⁾ R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 398.

¹⁸⁾ K. KUBIK, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 39.

¹⁹⁾ H.J. WARNECKE, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 109.

²⁰⁾ K. BRUCE, J. JORDAN, *Between Markets and Hierarchies: Towards a Better Taxonomy of Hybrid Organizational Firms?*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2007, vol. 19, no. 1, s. 7.

Summary

The article contains theories (models) organization relations with environment: contingency theory, institutional theory, population ecology theory, resource dependence theory, transaction cost economics, agency theory and Porter's model. This paper presents too organizational structures adequate for dynamic (turbulent) environment: matrix structure, learning organization, intellectual organization, network structure, virtual structure, process structure, designing and elaboration of schemas international organizations, structure of task (project) teams and model of fractal organization.