

Adam Stabryła

Podjęcie podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji doskonalenia struktury organizacyjnej, łączącej dwa podstawowe wymiary, podmiotowy i relacyjny. Punktem wyjścia tej koncepcji jest stwierdzenie, iż badania strukturalne tworzą ramy konstrukcyjne procesów zarządzania i procesów wykonawczych. Oznacza to, że struktura organizacyjna może być rozpatrywana jako układ statyczny, ale można ją postrzegać w sposób zintegrowany, poprzez związanie i dopełnienie aspektu statycznego przez aspekt dynamiczny.

Uwagi wstępne

Koncepcja doskonalenia struktury organizacyjnej łączy dwa podstawowe wymiary, podmiotowy i relacyjny. Punktem wyjścia tej koncepcji jest stwierdzenie, iż badania strukturalne tworzą ramy konstrukcyjne procesów zarządzania i procesów wykonawczych. Oznacza to, że struktura organizacyjna może być rozpatrywana jako układ statyczny, ale można ją postrzegać w sposób zintegrowany, poprzez związanie i dopełnienie aspektu statycznego przez aspekt dynamiczny.

W znaczeniu uniwersalnym pojęcie to zdefiniujemy w następujący sposób:

- jako konfiguracja elementów i relacji, struktura organizacyjna to zestawienie jednostek organizacyjnych (komórek) danego systemu, uporządkowanych w układzie zależności funkcjonalnych i hierarchicznych
- w ujęciu kompleksowym struktura organizacyjna to całość, którą tworzą:
 - stanowiska i jednostki organizacyjne (komórki, zespoły, grupy),
 - konfiguracja stanowisk i zależności organizacyjnych (funkcjonalnych i hierarchicznych)
 - pragmatyka zarządzania.

Definicja ta zwraca uwagę na odniesienie struktury organizacyjnej do danego syste-

mu, którym może być przedsiębiorstwo, dowolna instytucja, duże związki gospodarcze, także gospodarka narodowa.

Ukształtowanie struktury organizacyjnej, a więc konfiguracja organizacyjna określonego systemu lub podsystemu może być oparta na różnych kryteriach rozczłonkowania, np. funkcyjnym, procesowym, przedmiotowym, podmiotowym (ilościowym), czasowym, przestrzennym, segmentacyjnym. Otóż bez względu na to, jaki zostanie przyjęty zespół kryteriów rozczłonkowania lub jakie kryterium będzie miało charakter dominujący, podstawowymi czynnikami konstrukcyjnymi dowolnego systemu celowościowego (teleologicznego) będą zespoły lub grupy pracownicze (zasoby ludzkie), a więc podmioty oraz relacje. Te ostatnie stanowią spoiwo systemu, a zarazem wyrażają zależności zewnętrzne i wewnątrzsystemowe. Relacje traktuje się zarówno jako związki porządkujące jakiś system, ale także jako interakcje, przez które dochodzi do współdziałania tak w obrębie procesów zarządzania, jak w zakresie procesów wykonawczych (gospodarczych, technicznych). Zatem wspólnym punktem wyjścia do skonfigurowania podmiotu (zasobów ludzkich) ze zbiorem relacji są cele oraz działania (czynności); ze względu na nie bowiem tworzy się określone rozwiązania strukturalne statyczne i struktury dynamiczne (procesowe).

W związku z powyższym istotę „podejścia podmiotowo-relacyjnego w doskonaleniu struktury organizacyjnej” można przedstawić w następujący sposób:

- struktura organizacyjna rozumiana w sposób kompleksowy (stanowiska organizacyjne, konfiguracja, pragmatyka zarządzania) jest wyrazem instytucjonalizacji dowolnego podmiotu, np. przedsiębiorstwa, jednostki sektora publicznego, wszelkich układów kooperacyjnych;
- podstawą badań strukturalnych jest przede wszystkim opracowanie norm organizacyjnych i metod doskonalenia organizacji;
- normy organizacyjne mogą mieć charakter dyrektywny lub postulatywny i odnoszą się do zasobów ludzkich (podmiotów, instytucji) oraz do relacji, które kształtują statyczną strukturę organizacyjną (organizację formalną), jak również wpływają na konfigurację procesów;
- doskonalenie struktury organizacyjnej (DSO) jest reprezentowane przez postępowanie diagnostyczne i projektowe.

Zarządzanie zasobami ludzkimi a doskonalenie struktury organizacyjnej

Przyjmijmy ogólnie, że zarządzanie zasobami ludzkimi (zsl) jest ukierunkowane na gospodarowanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie (instytucji). Jako system naukowy zsl to dział nauk o zarządzaniu, odniesiony do badań nad funkcją personalną, którego podstawowe poddziały są następujące:

1. Planowanie i analiza zatrudnienia
2. Organizacja i kontrola procesów pracy. *Controlling* i audyt personalny
3. Programowanie rozwoju zasobów ludzkich
4. Systemy motywacyjne
5. Metodologia oceny pracowników
6. Przywództwo w organizacjach
7. Zarządzanie kompetencjami. Uczenie się organizacji
8. Zarządzanie kapitałem ludzkim i społecznym.

Praktyczny zaś zakres zszl będzie obejmować m.in. następujące zadania: sprawy doboru, zatrudnienia i specjalizacji, planowania i programowania rozwoju kadr pracowników, politykę płacową, kształtowanie stosunków międzyludzkich, sterowanie wykorzystaniem kapitału ludzkiego i społecznego w przedsiębiorstwie. Zadania te tworzą obszar działalności menedżerskiej w związku z realizacją funkcji personalnej.

Natomiast zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie to zbiorowość pracowników. Są oni „zorganizowaną całością złożoną z ludzi”, tworząc system, który jest określany w następujących aspektach:

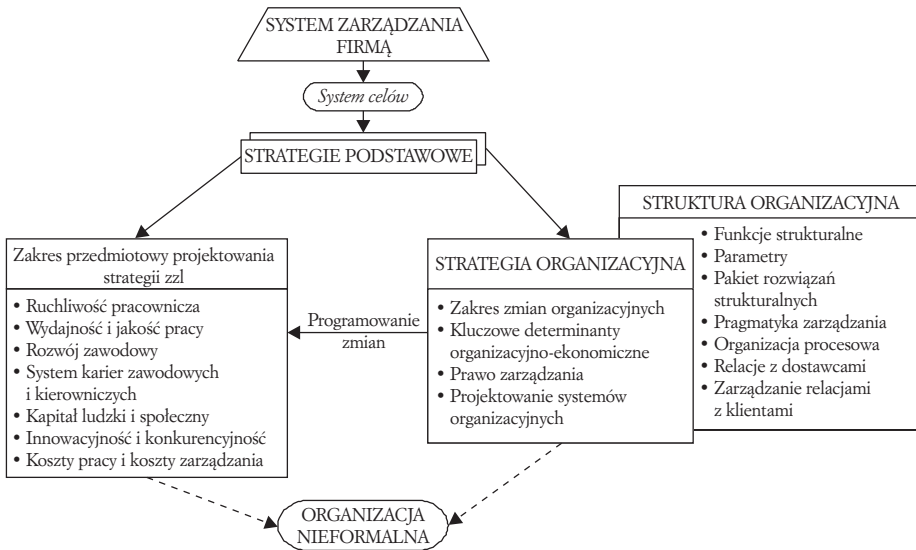
- organizacyjnym, któremu odpowiadają zespoły i grupy stanowisk pracy, wyróżnione w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- ergonomicznym, który odnosi się do poszczególnych typów układu człowiek – maszyna lub człowiek – praca;
- psychologicznym, jako zbiór indywidualnych zachowań ludzkich, zdeterminowanych pod względem motywacyjnym przez środowisko pracy, w szczególności zaś przez proces zarządzania;
- społeczno-ekonomicznym, który odwzorowuje środowisko zawodowe, występujące jako siła robocza na rynku pracy; aspekt ten charakteryzuje również zasoby ludzkie na poziomie organizacji, na przykład przez takie wyróżniki, jak: stosunki międzyludzkie, doświadczenie grupowe, sieci powiązań;
- prawnym, jako ogół podmiotów, będących stroną w stosunku pracy (w układzie pracobiorcy-pracodawcy).

Szczególnym odwzorowaniem zasobów ludzkich jest kapitał ludzki. Kapitał ludzki to kategoria zbiorcza, która obejmuje wiedzę, zdolności twórcze i umiejętności praktyczne, kondycję psychofizyczną, motywację, dysponowany fundusz czasu pracy. Oznacza to, że zasoby ludzkie rozpatrywane w aspekcie aksjologicznym to kapitał ludzki. Jest on określony przez:

- wartość ekonomiczną wiedzy, zdolności i inne cechy charakterystyczne pracowników
- poziom jakości pracy
- wartość etyczną (moralną) i behawioralną.

W kontekście powyższej interpretacji rozwiązania wymaga problem związku między

Schemat 1. Sprzężenie sfery zarządzania zasobami ludzkimi i sfery doskonalenia struktur organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne

zarządzaniem zasobami ludzkimi a doskonaleniem struktury organizacyjnej. Związek ten wyraża się w paralelnym sprzężeniu obu tych sfer, w takim zakresie, jaki jest wyrażony przez cele działalności przedsiębiorstwa (instytucji). Pierwotną i wspólną składową tak podstawowych strategii przedsiębiorstwa, jak strategię personalne oraz koncepcje struktury organizacyjnej, jest system celów, albowiem on determinuje gospodarkę i organizację firmy. System celów obejmuje m.in. 1) cele ekonomiczne, związane z podnoszeniem wartości przedsiębiorstwa, 2) cele rozwoju personalnego, 3) cele postępu informacyjnego i techniczno-produkcyjnego, 4) cele organizacyjne. Odpowiednio do wyróżnionych celów postępuje opracowanie strategii zmian, traktowanych jako przedsięwzięcia, które są wspólne zarządzaniu zasobami ludzkimi i doskonaleniu struktur organizacyjnych (schemat 1).

Rozpatrując zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście przekształceń strukturalnych przedsiębiorstwa, należy – przyjmując jako punkt wyjścia – określić w sposób generalny zakres zmian i rozwoju organizacyjnego. Wymiar zmian organizacyjnych w firmie odnosi się m.in. do systemów zarządzania, procesów produkcyjnych i prac administracyjnych, zasobów informacyjnych, materialnych czynników wytwórczych i innych. Wąsko ujęty zakres zmian i rozwoju organizacyjnego będzie obejmować:

- modyfikację lub kreowanie nowych celów firmy
- ustalenie przedmiotu działalności (struktury rzeczowej, zakresu ilościowego terytorialnego)

- podział pracy i specjalizację
- dobór czynników wytwórczych
- koordynację działań w zakresie funkcjonowania firmy
- przygotowanie warunków współdziałania gospodarczego
- adaptację do reguł konkurencyjnej gry rynkowej
- koncentrację działań gospodarczych.

Zmiany organizacyjne są podporządkowane podstawowym strategiom zarządzania firmą. Strategie przedstawiają rozmaite przedsięwzięcia, które mogą przyjmować formę usprawnień stanu istniejącego lub projektów bazowych (tj. tworzonych od podstaw nowych i oryginalnych rozwiązań).

W szerokim zakresie zmian i rozwoju organizacyjnego mieści się również czynnik personalny, informacyjny i techniczno-produkcyjny.

Czynnik personalny występuje w dwóch przedziałach: pierwszy to zbiorowość pracowników firmy, drugi to skład osobowy poszczególnych jednostek organizacyjnych, a także pojedynczy pracownik. Ponieważ te przedziały wyraźnie zachodzą na siebie, można je traktować jako jedność będącą systemem zasobów ludzkich.

Zasoby ludzkie stanowią sferę zmian i rozwoju personalnego, a jej związek z kierunkami doskonalenia struktury organizacyjnej jest zdeterminowany przez następujące czynniki:

- wielkość zatrudnienia (etatyzację)
- specjalizację zawodową (kompetencje)
- zdolność kierowania
- restrukturyzację zawodową
- wydajność
- twórczość (innowacyjność)
- koszty pracy i koszty zarządzania
- produktywność kapitału ludzkiego
- sieć powiązań.

Określona w powyższy sposób sfera zmian i rozwoju personalnego jest rozległą dziedziną zarządzania, w której mają miejsce zarówno polityka zatrudnienia i organizacja pracy, jak też problemy motywacji i kształtowania zachowań ludzkich w firmie. W każdych warunkach dziedzina ta ma znaczenie strategiczne, albowiem zawsze rozstrzyga o innowacyjności i wroście gospodarczym. Rozwój personelu jest tym obszarem zarządzania, który najmocniej wiąże się z szeroko rozumianym rozwojem organizacyjnym. Tę korelację należy tłumaczyć tym, iż znaczący obszar zmian strukturalnych w istotnym stopniu wpływa na realizację funkcji personalnej, bądź odwrotnie, zmiany właściwe dla sfery zasobów ludzkich będą skutkować zmianami organizacyjnymi. Dotyczy to na przykład dywersyfikacji działalności, eksponowania gospodarki opartej na wiedzy, specjalizacji i uczenia

się organizacji, prooszczędnościowej polityki kadrowej, łączenia się jednostek organizacyjnych, wdrażania systemu telepracy.

Czynnik informacyjny jest określony przez funkcję przygotowania informacji menedżerskiej oraz funkcję komunikacji. Informacje menedżerskie są ukierunkowane na zadania typu identyfikacyjnego, diagnostycznego i decyzyjnego, w związku z zaspokojeniem potrzeb informacyjnych kierownictwa. Natomiast funkcja komunikacji odpowiada porozumiewaniu się. Proces komunikowania jest zdeterminowany przez następujące funkcje cząstkowe: rejestrację i gromadzenie informacji, hierarchizację, przetwarzanie i przekazywanie informacji.

Wyróżnione wyżej funkcje należą do sfery zmian i rozwoju informacyjnego. Mieści się w niej również obszar, który jest utworzony przez oprogramowanie i wyposażenie techniczne. Miarą efektywności całej tej sfery jest przede wszystkim użyteczność systemu informacji menedżerskiej, a więc jego znaczenie dla kierownictwa i innych instytucji zarządzania.

Zmiany i rozwój informacyjny będą wpływać na rozwiązania strukturalne, przede wszystkim w związku z wdrażaniem systemów informacji menedżerskiej. W szczególności dotyczy to tworzenia organizacji wirtualnej i sieciowej, a także powoływania pionów informacji i agend obsługi systemu eksploatacyjnego.

Czynnik techniczno-produkcyjny dotyczy systemu eksploatacyjnego. Obejmuje zarówno procesy podstawowe, jak pomocnicze i logistyczne. Stanowi najbardziej rozbudowany obszar działalności przedsiębiorstwa, w którym znajdują swe ostateczne odbicie skutki realizacji przyjętej strategii zarządzania, a zarazem w strategiach organizacyjnych.

Centralne miejsce w niniejszym obszarze zajmuje zarządzanie jakością. Jest ono określone przez następujące funkcje: sterowanie jakością, zarządzanie zmianami i koordynowanie wszystkich jednostek organizacyjnych, które wpływają na jakość, zarządzanie systemem informacyjnym jakości, marketing i rozwój produktu, kontrolę jakości. Tak szeroki zakres działań jest odzwierciedleniem podejścia *Total Quality Management* (TQM). Jest to orientacja, która opiera się na tezie, iż jakość wyrobów (usług) zależy nie tylko od technicznego przygotowania produkcji i działań operacyjnych w sferze eksploatacji, ale i od wszelkich dziedzin działalności przedsiębiorstwa.

Powyższe funkcje tworzą sferę zmian i rozwoju techniczno-produkcyjnego. Obejmuje ona dziedzinę postępu naukowo-technicznego i rozwoju jakościowego wyrobu. Koncentrują się w niej procesy innowacyjne, które polegają na wprowadzeniu do produkcji oryginalnych rozwiązań konstrukcyjnych i techniczno-organizacyjnych. Zasadniczą cechą innowacyjności jest z jednej strony kreowanie nowości, z drugiej zaś zastosowanie jej w praktyce. Rozwój techniczno-produkcyjny odnosi się ponadto do dywersyfikowania wyrobów oraz do ich modernizacji (zastąpienia podzespołów lub części innymi, bardziej funkcjonalnymi elementami).

W związku z powyższym kontekstem strategii organizacyjne zdefiniujemy jako modele lub projekty (programy) rozwiązań użytkowych, w których są eksponowane funkcje strukturalne, koordynacyjne i integracyjne, odniesione zarówno do systemów podmiotowych, jak i przedmiotowych. Głównymi wyróżnikami strategii organizacyjnych są:

- celowościowe i funkcjonalne ujmowanie działalności ludzkiej i jej wytworów
- ukierunkowanie na struktury (cele, konfiguracje, pragmatykę) i procesy
- generowanie efektu synergii poprzez zmiany w sposobie podziału pracy (specjalizacji) lub przez łączenie systemów
- kształtowanie kultury organizacyjnej (aspekt normatywno-instytucjonalny, behawioralny)
- zastosowanie systemu zarządzania zmianami i metodologii projektowania strategii organizacyjnej.

Rozpatrując z kolei ściśle pojmowane doskonalenie struktury organizacyjnej, jej rozwój będzie podporządkowany podstawowym strategiom zarządzania firmą. Jako kierunki zmian strukturalnych można przykładowo wymienić: doskonalenie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, organizację zespołów projektowych, dywersyfikację sektorową (dywizjonalną) przedsiębiorstwa, tworzenie dużych związków organizacyjnych, implementację wyspecjalizowanych systemów zarządzania.

Doskonalenie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa to typowy obszar zmian w działalności każdej jednostki organizacyjnej. Zmiany w tym zakresie mogą dotyczyć: konfiguracji struktury funkcjonalnej, hierarchicznej, procesowej, procedur administracyjnych (struktur dynamicznych), obsady kadrowej w komórkach organizacyjnych (etatyzacji), rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności. W omawianym obszarze można również pomieścić przekształcenia własnościowe.

Organizacja zespołów projektowych to specyficzny obszar kształtowania struktury organizacyjnej. Jeżeli strategię zarządzania będą implementowane na zasadzie powoływania zespołów projektowych, to wówczas charakterystycznym rozwiązaniem organizacyjnym jest struktura macierzowa i procesowa. Ma ona zastosowanie w przypadku wystąpienia potrzeby realizacji pewnych przedsięwzięć specjalnych, których zakres wykracza poza możliwości działania jednej jednostki organizacyjnej. Członkami zespołów projektowych są pracownicy stałych komórek, a ich oddelegowanie może odbywać się na zasadzie:

- pełnego wyłączenia z macierzystej komórki na czas realizacji przedsięwzięcia i całkowitego podporządkowania służbowego kierownikowi powołanego zespołu, w tym przypadku mówimy o tzw. systemie projektującym (organizacji zadaniowej);
- podwójnego podporządkowania pracowników: zarówno kierownikowi macierzystej komórki, jak i kierownikowi zespołu (to rozwiązanie odpowiada typowym strukturom macierzowym).

W sytuacji tworzenia zespołów projektowych następują pewne zmiany w ramowej strukturze organizacyjnej. Natomiast w przypadku implementacji strategii zarządzania w ramach stałego działania własnych jednostek organizacyjnych, ewentualnie kiedy strategie te są realizowane w trybie zamówień zewnętrznych – wówczas nie dochodzi do zmian w konfiguracji struktury organizacyjnej.

Dywersyfikacja sektorowa (dywizjonalna) przedsiębiorstwa to kierunek związany ze zmianą dotychczasowej orientacji produktowej, także z ekspansją w nowe dziedziny gospodarowania. Naturalną konsekwencją dywersyfikacji sektorowej jest rozbudowa struktury organizacyjnej – na przykład przez tworzenie nowych zakładów i wydziałów – przy ewentualnej likwidacji tych jednostek organizacyjnych, które działały w sektorach mało atrakcyjnych dla przedsiębiorstwa. W tym obszarze mieści się również koncepcja tworzenia strategicznych jednostek gospodarczych.

Tworzenie dużych związków organizacyjnych to rozległe przekształcenia strukturalne, o dominacji funkcji integracyjnej. Przykładem ekstensywnego rozwoju struktur organizacyjnych mogą być projekty dotyczące tworzenia sieci i klastrów, koncernów międzynarodowych i globalnych, do tej orientacji zmian strukturalnych należą również fuzje i przejęcia.

Implementacja wyspecjalizowanych systemów zarządzania dotyczy zmian instytucjonalnych w przedsiębiorstwach i innych podmiotach. Wdrażanie nowych systemów zarządzania będzie powodować rozbudowę istniejącej struktury organizacyjnej bądź jej zredukowanie. Przykłady wyspecjalizowanych systemów zarządzania (s.z.) to: s.z. jakością, s.z. dystrybucją (logistyką), s.z. informacjami, s.z. wiedzą, także system controllingu, czy system audytu.

Założenia badania struktury organizacyjnej

Założenia badania struktury organizacyjnej są rozwinięciem paradygmatu, jaki wyraża podejście podmiotowo-relacyjne. Konstrukcja założeń zawiera tezy proponowanej koncepcji poznawczej, które stanowią podstawę prac diagnostycznych i projektowych.

Założenia te są przedstawione poniżej.

1. Struktura organizacyjna jest określona w wymiarze podmiotowym przez stanowiska i jednostki organizacyjne (komórki, zespoły, grupy). Wymiar podmiotowy eksponuje sens organizacyjno-ekonomiczny zasobów ludzkich, postrzeganych jako kadry kierownicze i zbiorowość pracowników szczebli wykonawczych.
2. Struktura organizacyjna jest określona w wymiarze relacyjnym przez dwa częściowe aspekty: strukturalny i funkcjonalny.

Aspekt strukturalny wyraża sens statyczny struktury organizacyjnej i eksponuje jej stronę organizacyjno-prawną. Wymiar relacyjny w tym wypadku jest reprezentowany m.in. przez: konfigurację struktury hierarchicznej podmiotu, organizację systemów decyzyjnych zarządzania, organizację systemu planowania i kontroli.

Aspekt funkcjonalny wskazuje na sens dynamiczny struktury organizacyjnej i eksponuje szeroko pojmowane czynności i procesy, jakie są realizowane w jednostce organizacyjnej. W tym wypadku wymiar relacyjny określa zbiorowość przebiegów (procedur), jakie składają się na procesy zarządzania i procesy wykonawcze. Sens dynamiczny struktury organizacyjnej odnosi się zatem do struktury procesów, co zmienia w sposób zasadniczy przedmiot i zakres prac badawczo-projektowych.

Powyższe stwierdzenie stanowi podstawę podejścia procesowego, które można scharakteryzować następująco:

- polega ono na postrzeganiu zarządzania w sposób dynamiczny, a więc jako układów procesów;
- układy procesów są zbiorowościami przebiegów dla poszczególnych działalności, reprezentowanych przez procesy zarządzania, zadania administracyjne, procesy inwestycyjne, operacyjne, logistyczne i in.;
- układy procesów są skonfigurowane w relacjach wejściowo-wyjściowych i mogą przyjmować postać układów prostych, złożonych lub sieciowych;
- odwzorowaniem układów procesów są łańcuchy wartości, które wskazują, jaka jest produktywność poszczególnych działań i jaki jest stopień spełnienia wymagań dostawców i klientów.

3. Podstawą formalną kształtowania struktury organizacyjnej, zarówno w ujęciu statycznym, jak dynamicznym (procesowym), jest pragmatyka zarządzania. Pod tym pojęciem należy rozumieć regulacje organizacyjno-prawne, zasady i normy dotyczące ekonomiki podmiotu, reguły decyzyjne itp. W pragmatyce zarządzania można wyróżnić dwa charakterystyczne działy. Jeden dział to pragmatyka instytucjonalna, która obejmuje regulacje sfery podmiotowej oraz organizacji wewnętrznej (stacyjnej). Drugi zaś to pragmatyka procesów zarządzania; w tym dziale są pomieszczone metodyki badań oraz różne formuły trybu postępowania w procesach zarządzania, np. w diagnozie, monitoringu i controllingu, audycie, planowaniu, podejmowaniu decyzji.

4. Kształtowanie i doskonalenie struktury organizacyjnej jest wyrażone przez zachowanie zasad i funkcji strukturalnych. Do zasad można zaliczyć: zasadę celowości, zasadę podziału zadania naczelnego i łączenia zadań cząstkowych, zasadę specjalizacji, zasadę koordynacji, zasadę jednoosobowego kierownictwa, zasadę granic nadzoru, zasadę równowagi zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Wyróżnione zasady mają swoje

odniesienia w zasadach ogólnych, do których m.in. należą: zasada celowości, zasady klasyfikacji, prawo podziału pracy, prawo koncentracji pracy, zasady komunikacji, zasada hierarchii. Do zasad zalicza się także pewne szczegółowe wskazania, np. zasadę sztabów (generalnego i specjalnego), zasadę delegowania uprawnień, zasadę centralizacji i decentralizacji [Stabryła, 1991, s. 27-33].

Formułą konstrukcyjną kształtowania i doskonalenia struktury organizacyjnej są funkcje strukturalne, których podstawę stanowią wyróżnione wcześniej zasady. Do funkcji strukturalnych zaliczamy: 1) funkcję klasyfikatora celów i działań systemu (zadań, obowiązków), 2) funkcję porządkowania składników systemu i tworzenia stanowisk organizacyjnych, 3) funkcję grupowania stanowisk w jednostki organizacyjne, 4) funkcję kształtowania zależności funkcjonalnych, 5) funkcję kształtowania zależności hierarchicznych i tworzenia członów kierowniczych, 6) funkcję rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności w systemie, 7) funkcję formalizacji budowy systemu [Stabryła, 1991, s. 27-46].

5. Relacje zachodzące w strukturze organizacyjnej określają zarówno jej konfigurację, jak i są przedmiotem postanowień zawartych w pragmatyce zarządzania. Wyróżniamy następujące postacie relacji: klasyfikacyjne, systemotwórcze, organizacyjne.

6. Relacje klasyfikacyjne wyrażają stosunek „części” do „całości”, czemu odpowiada relacja podobieństwa i zawierania (przynależności). Klasyfikacja powinna przy tym respektować wymóg istnienia, rozłączności i zupełności.

Szczególne wykorzystanie relacji klasyfikacyjnych odnosi się do celów i działań (zadań, obowiązków). Cele i działania mogą być klasyfikowane jako ogólne lub cząstkowe. Stopień dokładności w ich precyzowaniu jest związany z jednej strony z praktycznymi wymogami programowania i planowania działalności firmy, z drugiej zaś z podziałem zakresu odpowiedzialności za ich realizowanie. Klasyfikacja bowiem – oprócz roli porządkowania i uszczegółowienia celów oraz działań – służy także jako narzędzie kształtowania struktury organizacyjnej firmy, wychodząc od porządkowania składników systemu i tworzenia stanowisk organizacyjnych¹. Mianowicie zbiór celów, jeśli formalnie zostanie zaakceptowany (w ramach statutu lub regulaminu organizacyjnego przedsiębiorstwa), musi zostać odniesiony do jednostek organizacyjnych. Cele stają się wówczas zadaniami postawionymi przez przedsiębiorstwo i jego podsystemy.

1 Termin „składniki systemu” ma znaczenie ogólne, a jego desygnatami są zasoby materialne i pracownicy, także informacje, decyzje, wartości niematerialne i prawne. W innej formule składniki systemu mogą być klasyfikowane jako zasoby materialne i kapitał intelektualny.

7. Relacje systemotwórcze to rozumiane w sensie uniwersalnym zależności, jakie zachodzą między elementami danej całości oraz grupami elementów, a które mają tak uporządkować daną całość, ażeby tworzyła ona system. Szczególnym przypadkiem systemu jest struktura organizacyjna.

Wyróżniać będziemy trzy typy relacji systemotwórczych: współmierności, organiczności, spójności.

Należy tu podkreślić, iż powyższe relacje jak gdyby przechodzą jedna w drugą, tworząc pewien logiczny ciąg badawczy. Oczywiście wystarczy tylko stwierdzić, że zachodzi relacja spójności, ażeby można było mówić o systemie, albowiem spójność kryje już w sobie współmierność i organiczność. Z drugiej jednak strony orzekając, iż ma miejsce współmierność, nie dowodzi się jeszcze, że zachodzi organiczność ani tym bardziej spójność.

Relacja współmierności oznacza, iż każdy element może zostać zmierzony w sposób bezpośredni lub pośredni oraz że dana całość zawiera wymaganą liczbę i rodzaj elementów spełniających określone funkcje. Pierwszy człon współmierności wskazuje zatem na możliwość dokonania pomiaru i porównywalności stanów, jakie mogą przyjmować elementy, drugi człon natomiast jest wymogiem konieczności istnienia w danej całości (która jeszcze nie jest uporządkowana w system) wszystkich żądanych co do ilości i rodzaju elementów, potrzebnych do realizacji postawionego celu. Jest również rzeczą jasną, że mówiąc o rodzaju elementów, ma się na uwadze tak wymagany stopień funkcji, jak i własności, które elementy te muszą posiadać. Chcąc zatem mówić o współmierności, należy dowiedzieć, że nic nie brakuje, że stopień spełniania funkcji przez poszczególne elementy jest wystarczający. Wynika stąd, że można wartościować i stopniować relację współmierności, albowiem dobór elementów może być lepszy lub gorszy, stąd stawia się tutaj postulat dążenia do „optymalnego układu spełniania funkcji” przez wszystkie elementy.

Relacja organiczności oznacza, iż rozmieszczenie poszczególnych elementów względem siebie oraz rozmieszczenie elementów i całości względem otoczenia winny być w możliwie wysokim stopniu zgodne. Innymi słowy, rozmieszczenie elementów i całości względem siebie i względem otoczenia musi być odpowiednio dopasowane. Mówimy wówczas o odpowiednim położeniu lub uporządkowaniu elementów względem siebie oraz elementów i zarazem całości względem otoczenia.

Relacja spójności oznacza, iż biorąc pod uwagę zachodzenie relacji współmierności oraz relacji organiczności, poszczególne elementy muszą się wzajemnie: (a) warunkować w sensie współprzyczyniania się do realizacji założonego celu, lub że (b) tworzą związek przyczynowo-skutkowy². Współprzyczynianie się to inaczej wzajemne warunkowanie się,

2 Interakcje o charakterze pozytywnym (wzajemne oddziaływanie jako współdziałanie) są odpowiednikiem relacji spójności. Interakcje mogą także występować jako oddziaływania destrukcyjne lub konfliktowe.

zachodzące w danym momencie czasowym, natomiast związek przyczynowo-skutkowy wskazuje na ułożenie elementów w sposób dynamiczny, w danym przedziale czasowym. Zachodzenie relacji spójności pozwala więc na stwierdzenie, iż dana całość tworzy już system.

Relacje systemotwórcze przede wszystkim odnoszą się do rozczłonkowania systemu na podsystemy, rozumiane jako jednostki organizacyjne niższego stopnia (rzędu). W interpretacji menedżerskiej element jest definiowany jako stanowisko organizacyjne, dlatego też omawiane relacje najsilniej wiążą się z funkcją grupowania stanowisk w jednostki organizacyjne³.

Relacje systemotwórcze z jednej strony stanowią proberz oceny efektywności związków strukturalnych, z drugiej zaś wskazują na kierunki doskonalenia struktury organizacyjnej. Dotyczy to na przykład: poprawności etatyzacji, racjonalności doboru kadrowego, poziomu kompetencji, zasadności powołanych instytucji zarządzania (podmiotów zarządzających), dopasowania organizacji wewnętrznej (rozmieszczenia, konfiguracji) do istniejących i prognozowanych zadań, adaptacji do sytuacji zewnętrznych (otoczenia), komplementarności rodzajów działalności, funkcjonalności struktury procesów (związków przyczynowo-skutkowych).

8. Zależności organizacyjne to związki zachodzące między stanowiskami i jednostkami organizacyjnymi, wskazujące na ich przyporządkowanie lub oddziaływanie. Ze względu na źródło ich występowania, najczęściej wyróżnia się dwa podstawowe typy zależności organizacyjnych: funkcjonalne – klasa zależności kooperacyjnych (operacyjne, informacyjne, doradcze) hierarchiczne – klasa zależności służbowych (decyzyjne, regulacyjne kontrolne).

Zależności funkcjonalne powstają w rezultacie podziału pracy, zaś zależności hierarchiczne wynikają z podziału władzy (uprawnień decyzyjnych lub regulacyjnych). Zarówno jeden, jak i drugi typ zależności organizacyjnych może zachodzić jako relacje zewnętrzne lub wewnętrzne.

Ważnym rozróżnieniem jest statyczny i dynamiczny punkt widzenia. Otóż zależności organizacyjne charakteryzujące strukturę organizacyjną statyczną to połączenia, natomiast zależności organizacyjne, właściwe dla struktury procesów, to przepływy i przebiegi (procedury).

3 Rozczłonkowanie i grupowanie przeprowadza się przy wykorzystaniu procedur klasyfikacyjnych. Te ostatnie mogą być również stosowane przy badaniu spójności i korelacji (współwystępowania).

9. Stwierdzenia zawarte w wymienionych wcześniej punktach implikują potrzebę wypracowania norm i postulatów, które powinny być zawarte w rozwiązaniach strukturalnych. Normy i postulaty są tu rozumiane jako wzorce organizacyjne.

Programowanie rozwoju struktury organizacyjnej

Kontekstem doskonalenia struktury organizacyjnej jest zarządzanie rozwojem firmy. Termin ten ogólnie zdefiniujemy jako system, którego celem jest kształtowanie postępu we wszystkich sferach działalności (ekonomicznej, organizacyjnej, personalnej, informacyjnej, techniczno-produkcyjnej), przy czym wyróżnikami tego postępu są pozytywnie ocenione zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej i materialnej firmy, jak również wymierne efekty ekonomiczne.

Zarządzanie rozwojem firmy jest systemem, którego częścią podmiotową są instytucje zarządzania (podmioty zarządzające), zaś częścią przedmiotową działalność globalna przedsiębiorstwa oraz poszczególne jego dziedziny, takie jak np.: systemy organizacyjne firmy, produkcja (proces technologiczny), dystrybucja, system motywacyjny i polityka awansowa i in.. Wymienione dziedziny tworzą przestrzeń rozwoju firmy wbudowaną w strukturę organizacyjną.

W związku z powyższym struktura organizacyjna – jako narzędzie zarządzania – musi być tak zaprogramowana, aby umożliwić w sposób wysoce efektywny realizację założonych przedsięwzięć z różnych dziedzin działalności firmy.

Programowanie rozwoju struktury organizacyjnej (SO) to proces kreowania zmian w zakresie funkcji strukturalnych, z uwzględnieniem pragmatyki zarządzania, jaki dokonuje się zgodnie z określoną formułą metodologiczną⁴. Programowanie rozwoju SO jest pewną szczególną koncepcją prognostyczną i planistyczną, nakreśloną na dłuższą perspektywę. Koncepcja ta eksponuje programowanie zmian strukturalnych z uwzględnieniem aspektu podmiotowego.

Program rozwoju SO obejmuje m.in. projekcje wariantów konfiguracji SO, podziału zadań, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, podziału odpowiedzialności, projekcje kosztów i efektów organizacyjnych. Powinien on również uwzględniać projekt pragmatyki instytucjonalnej w odniesieniu do sfery podmiotowej. W jej zakresie należy wziąć pod uwagę zapisy i prognozy dotyczące:

- przewidywanych do powołania typów instytucji zarządzania
- trybu powoływania i odwoływania instytucji zarządzania
- charakterystyki kompetencji stanowisk menedżerskich i specjalistycznych

4 Programowanie rozwoju SO jest częścią składową doskonalenia SO, obok doraźnych usprawnień i zmian strukturalnych.

- etatyżacji
- kontraktów menedżerskich i trybu wynagradzania
- organizacji pracy kierownictwa
- systemu motywacyjnego
- komunikacji
- systemu oceny efektywności zarządzania.

Powyższe zestawienie w sposób wyraźny wzbogaca tradycyjne podejście organizatorskie, ograniczające się zazwyczaj do opracowania propozycji zmian w konfiguracji SO i modyfikacji regulaminu organizacyjnego. Tymczasem podejście podmiotowo-relacyjne rozszerza wykładnię doskonalenia struktury organizacyjnej i rozbudowuje instrumentarium „zarządzania strukturalnego”.

Na koniec warto zwrócić uwagę na poszukiwanie rozwiązań i programowanie rozwoju struktur procesów, którym odpowiada struktura organizacyjna postrzegana z dynamicznego punktu widzenia. W tym wypadku należy widzieć rozwój struktury organizacyjnej już nie w formule struktur sieciowych, ale w postaci struktur algorytmicznych (zalgorytmizowanych). Struktury tego typu są potwierdzonym już empirycznie faktem algorytmizacji i automatyzacji zarządzania. Wprawdzie struktury algorytmiczne są jeszcze dość prymitywne (są to bazy danych, rzadziej bazy wiedzy), to należy przewidywać, że w niedalekiej przyszłości powstaną i rozwiną się zaawansowane struktury algorytmiczne, realizujące złożone funkcje diagnostyczne, decyzyjne i projektowe.

Literatura

- Davenport T.H. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Stabryła A., red. (1991), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P. (2003), *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Niedzielska E., Perechudy K., red. (2004), *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Marciniak J. (2006), *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Galant V., Perechudy K., red. (2005), *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Nalepka A., Kozina A. (2007), *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
- Stabryła A. (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Adam Stabryła – prof. dr hab., jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym w Zakładzie Zarządzania Projektami w Katedrze Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Specjalizuje się w dziedzinie organizacji i zarządzania. Jego zainteresowania naukowe dotyczą: doskonalenia struktur organizacyjnych, metodologii procesu zarządzania, projektowania systemów zarządzania, zarządzania strategicznego, zarządzania projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi. Tematyka jego aktualnych prac naukowych i projektowych obejmuje: przegląd teorii przedsiębiorstwa, badania strukturalne, podejście procesowe, analizę funkcjonalną, systematykę instrumentów zarządzania, modelowanie i projektowanie procesu zarządzania rozwojem firmy. Jest autorem ok. 340 publikacji i prac badawczo-projektowych.