

**Prof. dr hab. Adam Stabryła**

Kierownik Katedry Procesu Zarządzania  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie



---

## **PROBLEMY DOSKONALENIA I ROZWOJU STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH**

---

### **1. Uwagi wstępne**

Celem artykułu jest przedstawienie niektórych problemów związanych z poszukiwaniem efektywnych rozwiązań strukturalnych jednostek gospodarczych i instytucji. Problemy te zostały odniesione do sformalizowanych struktur organizacyjnych, stanowiących odpowiednik „organizacji w znaczeniu rzeczowym”.

Inspiracją do przygotowania niniejszego tekstu była skierowana do mnie propozycja profesora dr. hab. Mieczysława Przybyły w sprawie szerszego omówienia dwóch kwestii: (1) istoty „zarządzania strukturalnego”, (2) tworzenia struktur algorytmicznych – jako kierunku rozwoju struktur organizacyjnych<sup>1</sup>.

W poszczególnych punktach artykułu zawarto następujące zagadnienia: podejście podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktur organizacyjnych, programowanie rozwoju struktur organizacyjnych, zarządzanie strukturalne, struktury algorytmiczne, problem efektywności struktur organizacyjnych.

### **2. Podejście podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktur organizacyjnych**

Proponowana koncepcja doskonalenia struktury organizacyjnej łączy dwa podstawowe wymiary: podmiotowy i relacyjny. Punktem wyjścia w tym ujęciu jest założenie, iż badania strukturalne tworzą ramy konstrukcyjne procesów zarządzania i procesów wykonawczych. Oznacza to, że struktura organizacyjna może być

---

<sup>1</sup> Kwestie te były poruszone w książce pt. *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 129.

rozpatrywana jako układ statyczny, ale można ją postrzegać w sposób zintegrowany, poprzez związanie i dopełnienie aspektu statycznego przez aspekt dynamiczny.

W ujęciu kompleksowym struktura organizacyjna jest całością, 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 systemu: może nim być przedsiębiorstwo, pion, dowolna instytucja, duże związki gospodarcze, także gospodarka narodowa (zamiennie, jako określenia ogólne, będziemy stosować terminy „system” lub „podmiot”).

W interpretacji zakresu pojęciowego struktury organizacyjnej szczególne miejsce zajmuje **pragmatyka zarządzania**. Jest ona podstawą formalną kształtowania struktury organizacyjnej, zarówno w ujęciu statycznym, jak dynamicznym (procesowym). Przez to pojęcie należy rozumieć regulacje organizacyjno-prawne, zasady i normy dotyczące ekonomiki działalności, 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 dział 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, w audycie, planowaniu czy podejmowaniu decyzji.

Wskazany wcześniej zakres pojęciowy struktury organizacyjnej stanowi podstawę do szczegółowej enumeracji zadań badawczych, z jednej strony ukierunkowanych na funkcje strukturalne, z drugiej zaś podporządkowanych przyjętej strategii zarządzania<sup>2</sup>.

W obszarze doskonalenia struktur organizacyjnych znajdują się m.in. następujące zadania: wybór systemu celów (jako podstawa tworzenia jednostek organizacyjnych), ustalanie składu osobowego jednostek organizacyjnych i etatyżacja, badanie kompetencji kadr kierowniczych i pracowniczych, ocena potencjału wiedzy, analiza i projektowanie systemu informacyjnego i komunikacyjnego, projektowanie kooperacji zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa, projektowanie konfiguracji sieci lokalnej i globalnej, formowanie aliansów strategicznych oraz fuzji itd.

W związku z powyższym należy stwierdzić, że zakres studiów związanych z doskonaleniem struktur organizacyjnych, określony w wymiarze podmiotowym i relacyjnym, jest nieporównywalnie szerszy, aniżeli stereotypowe postrzeganie badań strukturalnych jedynie w formule konfiguracyjnej. Ukształtowanie struktury organizacyjnej, a więc konfiguracja organizacyjna określonego systemu lub podsystemu, może być oparte na różnych kryteriach rozczłonkowania, np. funkcyjnym, procesowym, przedmiotowym, podmiotowym (ilościowym), czasowym, przestrzennym czy

<sup>2</sup> Problem funkcji strukturalnych jest szerzej podniesiony w p. 4 artykułu.

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 jako związki porządkujące jakiś system, ale także jako interakcje, przez które dochodzi do współdziałania tak w obrębie procesów zarządzania, jak i w zakresie procesów wykonawczych (gospodarczych, technicznych). Zatem wspólnym punktem wyjścia do skonfigurowania podmiotu (zasobów ludzkich) i zbioru 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 struktur organizacyjnych** można przedstawić w następujący sposób:

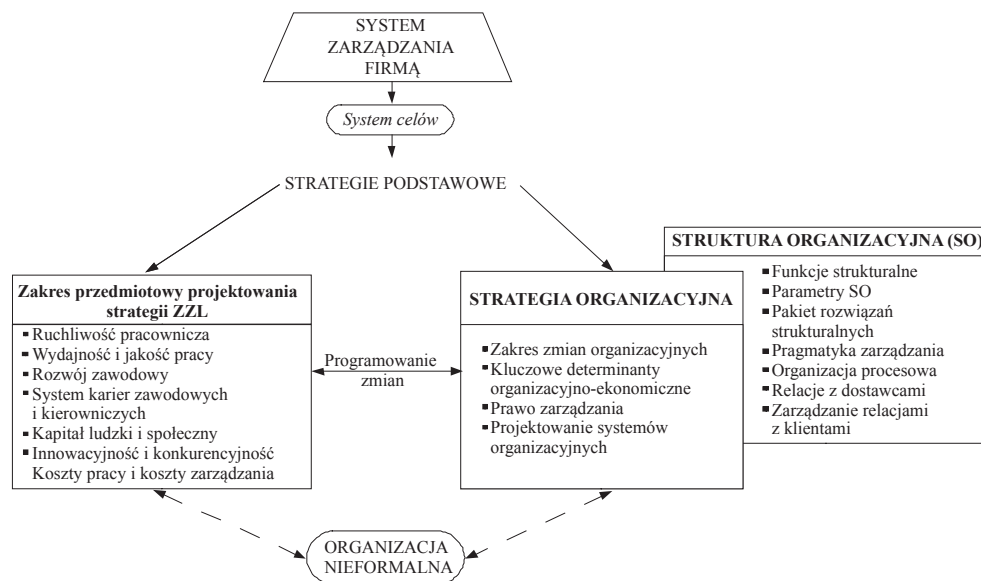
1) struktura organizacyjna rozumiana w sposób kompleksowy (stanowiska organizacyjne, konfiguracja, pragmatyka zarządzania) jest wyrazem *instytucjonalizacji* dowolnego systemu, np. przedsiębiorstwa, jednostki sektora publicznego, wszelkich układów kooperacyjnych,

2) podstawą badań strukturalnych jest przede wszystkim opracowanie norm organizacyjnych i metod doskonalenia organizacji,

3) normy organizacyjne mogą mieć charakter dyrektywny lub postulatywny i odnoszą się do zasobów ludzkich oraz do relacji, które kształtują statyczną strukturę organizacyjną (organizację formalną lub rzeczywistą), jak również wpływają na konfigurację procesów,

4) doskonalenie struktur organizacyjnych (DSO) jest reprezentowane przez postępowanie diagnostyczne i projektowe.

W kontekście powyższej interpretacji rozwiązania wymaga problem związku między zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL) a doskonaleniem struktur organizacyjnych. Związek ten wyraża się w paralelnym sprzężeniu obu tych sfer (ZZL i DSO), w takim zakresie, jaki jest wyrażony przez cele działalności przedsiębiorstwa (instytucji). Pierwotną i wspólną składową tak podstawowych strategii przedsiębiorstwa, jak strategia personalna oraz koncepcja struktury organizacyjnej, jest system celów, albowiem on determinuje gospodarkę i organizację podmiotu. 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 (rys. 1).



Rys. 1. Sprzężenie sfery zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i sfery doskonalenia struktur organizacyjnych (SO)

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Programowanie rozwoju struktur organizacyjnych

Jako zasadę należy przyjąć, że rozwój struktur organizacyjnych powinien być podporządkowany podstawowym strategiom zarządzania danego podmiotu. Jako kierunki zmian strukturalnych można wymienić m.in.: doskonalenie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, organizację zespołów projektowych, dywersyfikację sektorową (dywizjonalną) przedsiębiorstwa, tworzenie dużych związków organizacyjnych oraz implementację wyspecjalizowanych systemów zarządzania.

**Doskonalenie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.** Jest 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 (etatyżacji), rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności. W omawianym obszarze można również pomieścić przekształcenia własnościowe.

**Organizacja zespołów projektowych.** Jest to specyficzny obszar kształtowania struktury organizacyjnej. Jeżeli strategie zarządzania będą implementowane na zasadzie powoływania zespołów projektowych, to charakterystycznym rozwiązaniem organizacyjnym jest *struktura macierzowa i procesowa*. Ma ona zastosowanie w ra-

zie 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:

a) pełnego wyłączenia z macierzystej komórki na czas realizacji przedsięwzięcia i całkowitego podporządkowania służbowego kierownikowi powołanego zespołu (wtedy mówimy o tzw. *systemie projektującym (organizacji zadaniowej)*),

b) 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 strategię te są realizowane w trybie zamówień zewnętrznych – nie dochodzi do zmian w konfiguracji struktury organizacyjnej.

**Dywersyfikacja sektorowa (dywizjonalna) przedsiębiorstwa.** Ten kierunek jest 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.** W tym przypadku mają miejsce 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<sup>3</sup>.

**Implementacja wyspecjalizowanych systemów zarządzania.** Ten kierunek rozwoju 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.

Kontekstem doskonalenia struktur organizacyjnych jest **zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa (instytucji itp.)**. 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

<sup>3</sup> Do problemu nowoczesnych struktur organizacyjnych nawiązuję w dalszych punktach artykułu.

w kulturze organizacyjnej i materialnej podmiotu, jak również wymierne efekty ekonomiczne.

Zarządzanie rozwojem jest systemem, którego częścią podmiotową są instytucje zarządzania (podmioty zarządzające), częścią przedmiotową zaś np. działalność globalna przedsiębiorstwa oraz poszczególne jego dziedziny, takie jak finanse, produkcja (proces technologiczny), dystrybucja, system motywacyjny i polityka awansowa i in. Wymienione dziedziny tworzą *przestrzeń rozwoju*, która jest wbudowana w strukturę organizacyjną, ale także odwrotnie: zmiany strukturalne są składową tej przestrzeni.

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.

Programowanie rozwoju struktur organizacyjnych (SO) to proces kreowania zmian w zakresie funkcji strukturalnych, z uwzględnieniem pragmatyki zarządzania; dokonuje się on z wykorzystaniem określonej formuły metodologicznej<sup>4</sup>. Programowanie rozwoju SO jest pewną szczególną koncepcją prognostyczną i planistyczną, zakrojoną szeroko (na dalszą perspektywę). Koncepcja ta eksponuje programowanie zmian strukturalnych z uwzględnieniem aspektu podmiotowego.

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

- przewidywanych do powołania typów instytucji zarządzania,
- trybu powoływania i odwoływania instytucji zarządzania,
- charakterystyki kompetencji stanowisk menedżerskich i specjalistycznych,
- 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 struktur organizacyjnych i rozbudowuje instrumentarium *zarządzania strukturalnego*.

Na koniec warto zwrócić uwagę na poszukiwanie rozwiązań i programowanie rozwoju *struktur procesów*, którym odpowiada struktura organizacyjna postrzegana

---

<sup>4</sup> Szeroko pojmowane doskonalenie SO obejmuje z jednej strony doraźne usprawnienia i zmiany strukturalne, z drugiej zaś programowanie rozwoju.

z dynamicznego punktu widzenia. W tym aspekcie należy widzieć rozwój struktur organizacyjnych już nie w formule struktur sieciowych, lecz 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), należy jednak przewidywać, że w niedalekiej przyszłości powstaną i rozwinią się zaawansowane struktury algorytmiczne, realizujące złożone funkcje diagnostyczne, decyzyjne i projektowe.

#### 4. Zarządzanie strukturalne

Profesor dr hab. Mieczysław Przybyła traktuje zarządzanie strukturalne jako jeden z działów nauk o zarządzaniu, obok innych, takich na przykład, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie strategiczne, zarządzanie wartością organizacji. Stwierdza on przy tym, iż taki podział sytuuje się w „nurtie badań przyjmujących postawę atomizacji zarządzania”. Profesor uważa ponadto, iż przy takim podejściu „gubi się holistyczną wizję organizacji i procesu zarządzania, [...] przez co degraduje się nauki o zarządzaniu jako spójny, kompleksowy system wiedzy, odnoszący się do zarządzania instytucją funkcjonującą w otoczeniu”<sup>5</sup>.

Wyodrębnienie różnych działów w systemie nauk o zarządzaniu jest naturalną konsekwencją pogłębiania specjalizacji badań. Specjalizacja ta niewątpliwie – w sferze teorii i metodologii – będzie powodować coraz wyraźniejszą separację poszczególnych działów (kierunków naukowych). I ten merytoryczny rozdział przedmiotu badań utrudnia interpretację i rozwiązywanie problemów z zakresu organizacji i zarządzania w formule systemowej. Jest to jednak sytuacja typowa chyba dla każdej dziedziny i dyscypliny naukowej, w której ma miejsce zasadnicza odmiennosc przedmiotów (obiektów) poznania. Charakterystycznym tego przykładem są właśnie nauki o zarządzaniu.

Sposobem na pogodzenie z jednej strony różnorodności tematycznej i metodologicznej, z drugiej zaś postulat holistycznego i koherentnego postrzegania organizacji i procesu zarządzania jest systematyzacja podejść i koncepcji badawczych. Postulat ten, wraz z nieodzowną logiczną i empiryczną weryfikacją racjonalności rozwiązań teoretycznych i metodologicznych, jakie są proponowane przez poszczególne działy nauk o zarządzaniu, w istotnym zakresie będzie sprzyjać integracji tej dyscypliny. Ta integracja będzie tym ściślejsza, w im większym stopniu nastąpi przenikanie i rekomendacja (do) wykorzystania metod i technik wypracowanych w określonych działach.

Specyficznym obszarem badania jest dział nazwany przeze mnie „zarządzaniem strukturalnym”. Sformułowanie to jest skrótem, którego pełniejszym językowym równoważnikiem może być określenie „zarządzanie przez zmiany organizacyjne (strukturalne)”. Jego wykładnia jest przedstawiona niżej.

<sup>5</sup> Z uwag polemicznych zamieszczonych w zaproszeniu do dyskusji.

Struktura organizacyjna jest szczególnego rodzaju konstrukcją całego systemu (przedsiębiorstwa, instytucji publicznych i in.) i służy przede wszystkim potrzebom zarządzania. *Nie jest ona zatem jedynie konfiguracją (schematem organizacyjnym) systemu, pokazującym jego klasyfikację i hierarchię służbową.* Ustalone bowiem w racjonalny sposób i zapisane w dokumentacji organizacyjnej (pełniej: w *pragmatyce instytucjonalnej*) charakterystyki działania podmiotu oraz normy kształtujące i regulujące zależności funkcjonalne (operacyjne, informacyjne, doradcze) i hierarchiczne umożliwiają sprawne zarządzanie złożoną całością organizacyjną<sup>6</sup>.

Mechanizm, w jaki struktura organizacyjna normuje, porządkuje i reguluje dany system, znajduje swe odzwierciedlenie w podstawowych cechach określonego rozwiązania strukturalnego, czyli w jego właściwościach. Właściwości te odzwierciedlają rolę, jaką struktura organizacyjna odgrywa w ramach całego systemu, szczególnie zaś w procesie zarządzania. Właściwości te można nazwać *funkcjami struktury organizacyjnej*<sup>7</sup>. Wszystkie te funkcje są determinantami formalnej oraz rzeczywistej struktury organizacyjnej i stanowią zarazem wytyczne do jej projektowania.

Zasadniczym problemem doskonalenia i rozwoju struktur organizacyjnych, rozpatrywanym w kontekście projektowania, jest pogodzenie jej formalizacji z nowoczesnymi rozwiązaniami strukturalnymi.

Sformalizowane ujęcie struktury organizacyjnej znajduje odzwierciedlenie m.in. w następujących dokumentach: statut przedsiębiorstwa, regulamin organizacyjny, schemat organizacyjny, karta zadań stanowisk pracy, instrukcje organizacyjne, teczki organizacyjne komórek, dokumentacja pracownicza, dokumentacja wynikająca z prawa pracy itd. W ten sposób zostaje ona zdefiniowana w sensie formalnym. Gdy mowa jest zaś o definiowaniu struktury organizacyjnej w zakresie funkcjonalnym, to jest ona określona przez szczegółowy zestaw zadań (funkcji), jakie są objęte procesem projektowania. Zakres przedmiotowy (rzeczowy) jest wyrażony z jednej strony przez *strukturę organizacyjną rzeczywistą*, z drugiej zaś przez *strukturę organizacyjną formalną*. Tę pierwszą reprezentują zasoby ludzkie i faktyczne relacje (zależności organizacyjne), tę drugą zaś pragmatyka zarządzania.

Formalizacja struktur organizacyjnych zwykle pozostaje w pewnej opozycji do rozwiązań nowoczesnych, elastycznych<sup>8</sup>. Czynniki, które mogą ograniczać swobodę wprowadzania zmian organizacyjnych, są wymagania formalnoprawne

<sup>6</sup> Zależności te zachodzą jako relacje zewnętrzne i wewnętrzne.

<sup>7</sup> Do tych funkcji proponuje się zaliczyć: 1) klasyfikowanie celów i działań systemu, 2) porządkowanie systemu i tworzenie stanowisk organizacyjnych, 3) grupowanie stanowisk w jednostki organizacyjne, 4) kształtowanie zależności funkcjonalnych, 5) kształtowanie zależności hierarchicznych i tworzenie członów kierowniczych, 6) rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych i dokonywanie podziału zakresu odpowiedzialności w systemie, 7) formalizację budowy systemu [*Doskonalenie struktur ...* 2009, s. 20-25].

<sup>8</sup> Szerokie omówienie kierunków rozwoju struktur organizacyjnych przedstawia Marian Hopej w książce *Struktury organizacyjne – podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 2004.



(akty normatywne, rozporządzenia wewnętrzne), jak i uwarunkowania kompetencyjne zewnętrzne i wewnątrzorganizacyjne. Wyeliminowanie ograniczeń związanych z podejściem formalistycznym i partykularnym będzie w istotnym stopniu wpływało na nowoczesność i efektywność struktur organizacyjnych.

## 5. Struktury algorytmiczne

Jak wcześniej już zaznaczono, problem algorytmizacji w zasadniczym stopniu dotyczy poszukiwania rozwiązań i programowania *struktur procesów*. Algorytmizacja ta jest ściśle związana z automatyzacją zarządzania i, choć na razie ma niewielki zakres zastosowań (dotyczy to baz danych i w niewielkim stopniu baz wiedzy), to można oczekiwać, że w przyszłości odegra ona znaczącą rolę w modernizacji struktur organizacyjnych.

Rozwój technologii informatycznych będzie powodował dynamizację struktur sieciowych i rozbudowanych struktur procesowych (tak w zewnętrznych, jak w wewnętrznych układach kooperacyjnych). Algorytmizacja będzie powodować zmiany w zakresach działania jednostek organizacyjnych i pojedynczych stanowisk pracy; przypuszczalnie spowoduje też powstanie nowych regulacji prawnych i sformalizowanie elastycznych (swobodnych) układów komunikacyjnych.

Profesor dr hab. Mieczysław Przybyła stawia – w związku z powyższą wykładnią – bardzo istotne pytanie „czy algorytmizacja struktur nie niesie z sobą niebezpieczeństw związanych z ich petryfikacją, która w probabilistycznym otoczeniu może być zgubna dla firm?”.

Niewątpliwie taka groźba istnieje. Należy jednak odróżnić algorytmizację w sferze funkcjonalnej (przede wszystkim operacyjnej i informacyjnej) od algorytmizacji w sferze hierarchii służbowej (decyzyjnej). W pierwszym przypadku przedmiotem algorytmizacji są na przykład: połączenia i przebiegi w sieciach, wyszukiwanie informacji, zawieranie kontraktów, sprzedaż, załatwianie spraw administracyjnych, finansowych, koordynacja i weryfikacja dokumentacji projektów technicznych, dokumentacji planistyczno-sprawozdawczej i in. Wskazany tu zakres algorytmizacji pozwoli na racjonalizację struktury organizacyjnej nie tylko przez jej uproszczenie, ale przede wszystkim przez unormowanie procedur ramowych i roboczych (bez względu na to, w jakim stopniu procedury te będą wspomagane technologią informatyczną). Jeśli jednak usztywnienie trybu postępowania będzie dokonywane racjonalnie, wówczas negatywna strona petryfikacji zostanie zneutralizowana (wszak ok. 70-80% spraw załatwianych w praktyce gospodarczej ma charakter rutynowy).

Natomiast w drugim przypadku (odniesionym do sfery hierarchii służbowej) algorytmizacja będzie powodowała zmiany w autonomii decyzyjnej jednoosobowych i kolegialnych podmiotów zarządzających. Ze względu na specyfikę i doniosłość określonych dziedzin działalności algorytmizacja struktur będzie ograniczona do wspomaganie technicznego decyzji menedżerskich, przy utrzymaniu wyłączności

uprawnień decyzyjnych kierownictwa wedle obowiązującej pragmatyki zarządzania (dotyczy to zwłaszcza szczebla strategicznego)<sup>9</sup>.

## 6. Problem efektywności struktur organizacyjnych

W doskonaleniu i badaniach nad rozwojem struktur organizacyjnych nie sposób pominąć kwestii szeroko pojmowanej efektywności stosowanych i projektowanych rozwiązań<sup>10</sup>. Ten obszar badań można wstępnie określić mianem *analizy efektywności struktury organizacyjnej*. Analiza ta powinna być ukierunkowana z jednej strony na diagnozę, z drugiej zaś na podejmowanie optymalnych decyzji projektowych. Klamrą spinającą obydwie kierunki analizy są zasady, które będzie się stosować przy poszukiwaniu efektywnych rozwiązań strukturalnych (tak usprawnionych, jak modelowych). Takimi zasadami mogą być następujące wytyczne: tworzenie elastycznych struktur sieciowych, decentralizacja zarządzania, integracja funkcjonalna jednostek organizacyjnych, optymalizacja ekonomiczna, racjonalizacja przepisów dotyczących formalizacji struktur sieciowych i wirtualnych, procesowych, z bazami wiedzy, a także systemów telepracy itp.

Jednym z podstawowych zadań nad wypracowaniem metodyki analizy efektywności struktury organizacyjnej jest sformułowanie listy kryteriów oceny (wyboru) oraz ich operacjonalizacja. Kryteria oceny są miernikami służącymi do przeprowadzania badań diagnostycznych lub odgrywają rolę proberzy w projektowaniu. W diagnozie kryteria oceny służą do orzekania, jaki jest stan faktyczny (orzekanie to jest dokonywane w przyjętym przedziale oceny sprawdzającej), w projektowaniu zaś są podstawą wyboru najlepszego wariantu. W tabeli 1 został przedstawiony wykaz standardowych kryteriów oceny struktur organizacyjnych.

Wykaz ten może być bardziej rozbudowany i uszczegółowiony, ale można go też zredukować. Dobór kryteriów oceny jest związany bowiem z ustalonym zakresem badań strukturalnych. Nie ulega jednak wątpliwości, iż przy *podejściu kompleksowym* należy zadbać o zróżnicowanie kryteriów oceny, nie ograniczając się jedynie do kryteriów właściwych samej konfiguracji oraz rozdziału działań (zadań, obowiązków), uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności. Ważne jest uwzględnienie kryteriów ekonomicznych, prawnych, personalnych, informacyjno-komunikacyjnych, a także technicznych, jest to bowiem związane z przyjęciem określonego podejścia badawczego. Podejście to jest reprezentowane przez formułę oceny kompleksowej. Oznacza to, iż zarówno diagnoza, jak i wybór wariantu optymalnego są oparte na *kryterium agregatowym*, obejmującym cały szereg kryteriów cząstkowych, zatem ocena struktury organizacyjnej jest zadaniem wielokryterialnym.

<sup>9</sup> Wspomaganie to może dotyczyć np. procedur obliczeniowych w pracach diagnostycznych i w rozwiązywaniu zadań decyzyjnych.

<sup>10</sup> Problematyka ta jest podejmowana m.in. przez następujących autorów: E. McMillan, K.A. Baker i K.M. Branch, W. Vanhaverbeke i H. Torremansa (zob. wykaz literatury).

**Tabela 1.** Standardowe kryteria oceny struktur organizacyjnych

|   |
|---|
| 1. Dobór celów do zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania  |
| 2. Priorytety celów (w sformalizowanej strukturze organizacyjnej)   |
| 3. Koszty realizacji działalności (funkcji i procesów)  |
| 4. Produktywność wyróżnionych rodzajów działalności (funkcji i procesów)  |
| 5. Komplementarność rodzajów działalności (funkcji i procesów)  |
| 6. Korzyści występowania podmiotu w większych strukturach   |
| 7. Zwartość jednostek organizacyjnych (funkcyjna, procesowa, przedmiotowa)  |
| 8. Adekwatność struktury ilościowej i rodzajowej zatrudnienia do potrzeb etatowych  |
| 9. Poziom kompetencji (kwalifikacji) kierownictwa i pracowników   |
| 10. Odpowiedniość rozmiarów jednostek organizacyjnych do systemu komunikacji  |
| 11. Poziom kooperacji zewnętrznej i wewnętrznej w odniesieniu do wyróżnionych rodzajów działalności (funkcji i procesów)                  |
| 12. Koordynacja pozioma   |
| 13. Zasadność powołanych instytucji zarządzania (podmiotów zarządzających)  |
| 14. Koszty zarządzania  |
| 15. Ekonomiczna wykładnia zdolności (do) kierowania przedsiębiorstwem (np. zarządu i dyrekcji generalnej)                                 |
| 16. Indywidualna zdolność (do) kierowania menedżerów (na niższych szczeblach zarządzania)   |
| 17. Spiętrzenie struktury hierarchicznej  |
| 18. Rozpiętość i zasięg kierowania  |
| 19. Koordynacja pionowa   |
| 20. Integracja ośrodków odpowiedzialności (scalenie członów kierowniczych)  |
| 21. Równomierność podziału zakresu działania (np. podział obowiązków między kierownictwem pionów; nadmiar, niedomiar)                     |
| 22. Współmierność rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych szczeblach zarządzania (dotyczy centralizacji i decentralizacji) |
| 23. Równowaga zakresu działania (obowiązków), uprawnień i odpowiedzialności   |

Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencją ustalonego zakresu badań strukturalnych i odpowiadającego mu zestawu kryteriów oceny jest dobór metod oceny. Do głównych grup można zaliczyć metody organizatorskie, analizę ekonomiczną, *benchmarking* i analizę porównawczą oraz analizę decyzyjną (wskaźnikową, punktową).

## Literatura

- Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Gancarczyk M., *Struktura zarządzania w ujęciu O.E. Williamsona jako przedmiot decyzji menedżerskich*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 2.
- Hopej M., *Dwie zasady kształtowania struktur organizacyjnych współczesnych organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 10.

- Hopej M., *Struktury organizacyjne – podstawowe współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Osolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 2004.
- Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe – istota, badanie, występowanie*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1.
- Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych – studium porównawcze*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 11.
- Przybyła M., *Struktury organizacyjne. Ujęcie wielowymiarowe*, Wyd. Forum, Wrocław 1995.

### **Źródła internetowe:**

- Baker K.A., Branch K.M., *Concepts Underlying Organizational Effectiveness: Trends in the Organization and Management Science Literature*, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch01.pdf>.
- McMillan E., *Considering Organisation Structure and Design from a Complexity Paradigm Perspective*, [http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/mcn/pdf\\_files/part5\\_5.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/mcn/pdf_files/part5_5.pdf).
- Vanhaverbeke W., Torremans H., *Organizational Structure in Process-based Organizations*, <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=673>.