

Arkadiusz Wierzbic, Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KSZTAŁTOWANIE OBSZARU STRUKTUR I REGULACJI W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie tematyki kształtowania struktur organizacyjnych oraz kształtowania obszaru regulacji w przedsiębiorstwach. Obydwa wymienione elementy systemu zarządzania przedsiębiorstwem stanowią czynnik porządkujący i stabilizujący. Poprawne ukształtowanie struktury organizacyjnej przekłada się na skuteczność i efektywność działań zarządczych, dobrze funkcjonujące regulacje zaś stanowią swoisty pas transmisyjny przekazujący decyzje kierownictwa na sposób funkcjonowania komórek organizacyjnych i działania pracowników. Błędy wynikające z nieprawidłowego ukształtowania obszaru regulacji z jednej strony będą skutkowały chaosem organizacyjnym, przy zbyt niskim poziomie formalizacji. Z drugiej strony mogą spowodować usztywnienie organizacji, przy zastosowaniu zbyt wysokiego poziomu sformalizowania działań.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, regulacje organizacyjne, dokumentacja organizacyjna, kształtowanie, projektowanie.

1. Wstęp

Obszar struktur i regulacji jest częścią systemu zarządzania w organizacji, niejako odpowiadającą za sferę porządkowania działalności przedsiębiorstwa. W różnych fazach rozwoju organizacji i w różnych jej obszarach można zidentyfikować inny poziom potrzeb związanych z zapewnieniem porządku organizacyjnego. W pierwszej części artykułu uwaga poświęcona jest kwestiom kształtowania struktury organizacyjnej. Opisany jest dwuetapowy model postępowania przy kształtowaniu struktury. Regulacje stanowią również element stabilizujący przedsiębiorstwo. Prawidłowe określenie zakresu regulowania działalności przedsiębiorstwa czy też określenie poziomu szczegółowości regulacji stanowią poważne wyzwania dla osób kierujących. Innym ważnym aspektem jest sposób wdrażania przyjętych regulacji. Tematyka ta stanowi treść drugiej części artykułu. Kształtowanie systemu zarządzania w obszarze struktur i regulacji powinno być potraktowane jako zadanie priorytetowe. Błędy i zaniedbania skutkują bowiem powstawaniem patologii organizacyjnych, które są trudne do przezwyciężenia. Zmiany nieefektywnych struktur stanowią

zawsze poważny problem dla zarządzających. Błędy w zakresie tworzenia i wdrażania regulacji mogą skutkować zbyt małym lub zbyt dużym sformalizowaniem działań.

2. Kształtowanie struktury organizacyjnej

2.1. Metody kształtowania struktur

Od początków lat 60. XX w. pojęcie struktury organizacyjnej jest obszernie opisywane w literaturze przedmiotu zarówno polskiej (Gliński, 1961; Zieleniewski, 1971; Krzyżanowski, 1985; Przybyła, 1995; Koziński, Łobos, 2003), jak i zagranicznej (Weber, 1984; Ackoff, 1969). Na tej podstawie przyjmuje się, że struktura organizacyjna jest jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania. Jako składowe struktury organizacyjnej wymienić należy związki i stosunki zachodzące w czasie i przestrzeni pomiędzy następującymi elementami [Załączny 1998, s. 30]:

- stosunki międzyludzkie wynikające z podziału pracy, a przejawiające się głównie w zależnościach hierarchicznych i funkcjonalnych,
- relacje między środkami pracy,
- stosunki między obsadą kadrową a stosowanymi metodami i procedurami pracy.

Struktura organizacyjna pozwala połączyć ludzi i różnorodne zasoby organizacji w całość celową i efektywną. Pojawia się wówczas, gdy osiągnięcie jakiegoś celu wymaga zaangażowania środków, uzgodnienia miejsca i czasu oraz zakresu współdziałania między uczestnikami organizacji.

Analiza literatury opracowana przez A. Bartoli i P.H. Hermela ujmuje zjawisko, jakim jest struktura organizacyjna, w sposób następujący [Mikołajczyk 1995, s. 220, 221]:

- 1) struktura jako schemat organizacyjny – traktuje strukturę jako ilustrację podziału władzy, czynności i odpowiedzialności wewnątrz przedsiębiorstwa;
- 2) struktura jako relacja funkcjonalna i sieć komunikacyjna – ukazuje wszystkie powiązania komunikacyjne i informacyjne, tworząc wielowymiarowy charakter powiązań wewnętrznych;
- 3) struktura jako mechanizm koordynacji – stanowi sumę środków wykorzystywanych do podziału pracy na określone działania oraz zapewnienie niezbędnej koordynacji między nimi. Do mechanizmów koordynacji zaliczamy: regulowanie poprzez nieformalne komunikowanie, bezpośredni nadzór, standaryzację procedur, rezultatów i kwalifikacji;
- 4) struktura jako sieć uporządkowanych działań i systemów wartości – poprzez sposoby postępowania i systemy wartości wyznawane przez głównych aktorów przedsiębiorstwa struktura tworzy politykę określającą relacje władzy i zależności w odniesieniu do otoczenia.

Takie ujęcie struktury organizacyjnej zwraca uwagę na dwie rzeczy. Z jednej strony pokazuje złożoność tego zagadnienia, z drugiej zaś uświadamia, że tylko

kompleksowe podejście umożliwia projektowanie, kształtowanie czy dopasowanie struktur do warunków zewnętrznych i wewnętrznych organizacji.

Badania nad tym problemem były prowadzone już od lat 50. XX w. przez S.H Udy'ego (1959), R.H. Halla (1962), J. Hagego (1965), P.M. Blaua (1974) czy H. Mintzberga (1979). Dążenie do stworzenia pełnej charakterystyki struktury doprowadziło do powstania podejścia wielowymiarowego zbudowanego na systemie parametrów stworzonych przez tzw. grupę astońską [Pugh i in. 1968]. W swoich badaniach wyróżnili oni elementy podstawowe, które stały się pomocne w identyfikowaniu charakteru i rodzaju struktury organizacyjnej. Te wymiary strukturalne to standaryzacja działań, konfiguracja, specjalizacja, formalizacja i centralizacja.

Poszczególne części składowe organizacji połączone są ze sobą za pomocą więzi wyrażających się przepływem informacji lub zasileń. Relacje te łączą indywidualnych i zbiorowych uczestników organizacji, wpływając na sposób ich funkcjonowania i osiągany sukces. Wyróżnia się podstawowe rodzaje więzi organizacyjnych, tj.: hierarchiczne, funkcjonalne, informacyjne i techniczne.

Dyskutując o strukturze organizacji, P.F. Drucker zawsze podkreślał, że musimy pytać o to, jaki rodzaj struktury jest potrzebny, i o to, jak należy ją budować. I dopiero odpowiedziawszy na obydwa pytania, można liczyć, że zostanie stworzona struktura zdrowa, skuteczna i trwała. Tego, jakiego rodzaju struktura jest potrzebna, należy dociekać na trzy sposoby: poprzez analizę działań, analizę decyzji oraz analizę odniesień wzajemnych [Drucker 2005].

Analiza działań polega na gruntownym i skrupulatnym wyodrębnieniu działań naprawdę koniecznych do osiągnięcia celów w organizacji, a nie na zastępowaniu ich działaniami typowymi. Analiza taka jest potrzebna zarówno organizacjom już istniejącym, jak i nowo powstającym, a zwłaszcza rozwijającym się (rosnącym) i odnoszącym sukcesy. W takich organizacjach analiza taka może ujawnić [Drucker 2005]:

- brak istotnych działań, ponieważ wcześniej nie były potrzebne, bądź brak wykonawcy tych działań,
- organizowanie działań, które już dawno straciły znaczenie, grupowanie działań w sposób, który stracił sens i dzisiaj przeszkadza w osiągnięciu odpowiedniej wydajności,
- wykrycie działań już niepotrzebnych, które należy wyeliminować.

Analiza decyzji również jest ważnym narzędziem według P.F. Druckera w procesie kształtowania struktury organizacyjnej. Pomaga znaleźć odpowiedzi na pytania, jakich potrzeba decyzji, aby osiągnąć wydajność niezbędną do osiągnięcia celów, jakiego rodzaju są to decyzje, na jakim szczeblu powinny zapadać, jakie czynności wiążą się z tymi decyzjami lub od nich zależą. Kompetencje i odpowiedzialność za różnego rodzaju decyzje wymagają określenia kryteriów. Są to [Drucker 2005]:

- 1) czas – czyli w jakim stopniu decyzja odnosi się do przyszłości, na jak długo firmę angażuje i jak szybko można się z niej wycofać,
- 2) wpływ decyzji na część organizacji lub na całą organizację,

3) czynniki jakościowe niezbędne w podejmowaniu decyzji, tj.: podstawowe zasady zachowań w biznesie, wartości firmy, poglądy społeczne i polityczne itp.,

4) powtarzalność decyzji, tj. powtarzalne, rzadkie i rutynowe.

Decyzje zawsze powinno się podejmować na jak najniższym szczeblu, który daje pewność, że rozważono wszelkie działania i cele objęte jej wpływem oraz najbliższej miejsca działań, których dotyczy.

Analiza odniesień powinna dać nam odpowiedź na pytanie, z kim musi współpracować menedżer odpowiedzialny za jakieś działanie, jaki jest jego wkład w pracę innych i *vice versa*. Odpowiadając na te pytania, należy przede wszystkim rozważyć wkład, jaki działanie kierownika ma wnieść do nadrzędnej jednostki, której część stanowi, następnie zdefiniować jego działania w dół struktury oraz pamiętać o odniesieniach poziomych [Drucker 2005].

2.1.1. Metody projektowania struktur organizacyjnych

W praktyce projektowanie struktury organizacyjnej polega na adaptowaniu dostępnych wzorców do charakteru i określonych uwarunkowań organizacji. Jednak z punktu widzenia „przedmiotu zainteresowania” projektantów stanowiącego punkt wyjścia do opracowania projektu, wyróżnić można trzy metody projektowania: diagnostyczną, prognostyczną i funkcjonalną [Sikorski 1988, s. 68].

Metoda diagnostyczna polega na dokładnym rozpoznaniu warunków, w których projektowane rozwiązanie będzie stosowane, oraz dobrej znajomości dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych w firmach podobnych do tej, której organizację się projektuje. Istotą tego procesu jest krytyczna ocena dotychczasowych rozwiązań i ich uwarunkowań. Wstępem do prac projektowych jest postawienie diagnozy na temat rozpoznanych rozwiązań organizacyjnych, a przede wszystkim pokazanie oraz wyjaśnienie podobieństw i różnic badanego stanu ze znanymi ogólnie prawidłowościami.

Metoda prognostyczna polega na określeniu stanu idealnego, któremu powinien odpowiadać projekt nowej organizacji firmy, i sprowadza się do stopniowego konkretyzowania rozwiązania idealnego do możliwego do przyjęcia w konkretnych warunkach. Końcową fazą jest rozpoznanie i próba przewyciężenia rozmaitych ograniczeń utrudniających zastosowanie najlepszego rozwiązania w praktyce. Taka sytuacja zmusza projektanta do odpowiedniej modyfikacji projektu. G. Nadler wyróżnia trzy poziomy idealnego systemu pracy:

- teoretyczny – to system idealny, w praktyce niemożliwy do osiągnięcia. Zmusza jednak do stałego „równania w górę” przy ocenie rozmaitych wariantów rozwiązań organizacyjnych,
- perspektywiczny – możliwy do realizacji w przyszłości; celem jest przygotowanie takiego projektu, który umożliwi wprowadzenie zmian w przyszłości,
- technicznie możliwy – jest projektem nadającym się do realizacji pod warunkiem rozpoznania i wyeliminowania niektórych ograniczeń.

Metoda funkcjonalna projektowania organizacji polega na odejściu od przedmiotu projektowania i skoncentrowaniu się na jego funkcjach. Przyjęto, że punktem wyjścia każdego przedsięwzięcia organizatorskiego powinna być analiza zamierzonego celu. Analizuje się zatem starannie cel projektowanej firmy oraz cele poszczególnych komórek organizacyjnych i procesów pracy. Cel jest głównym kryterium wyboru rozwiązań organizacyjnych. Skupia się zatem na określeniu, do czego organizacja ma służyć, a nie na tym, czym ma być.

2.1.2. Cykl projektowania struktury organizacyjnej

Punktem wyjścia w procesie projektowania jest uświadomienie sobie celu głównego, a następnie jego dezagregacja na cele i zadania cząstkowe coraz niższego stopnia, aż do otrzymania zadań elementarnych. Jest to poziom czynności, na podstawie którego można określić zestaw niezbędnych zadań składających się na stanowisko pracy. Celem tej dezagregacji jest identyfikacja zadań badanej organizacji z zachowaniem kompletności, względnej rozłączności, dokładności, przejrzystości i prostoty [Wudarczewski, Przybyła, Koziński 1993, s. 159]. Dalsze, bardziej szczegółowe zasady projektowania stanowisk pracy wiążą się z trzema podstawowymi elementami, które powinny stanowić zasadniczą konstrukcję każdego stanowiska. Są to:

- 1) zadania oraz wynikające z nich obowiązki pracownika,
- 2) uprawnienia służące do wykonywania zadań i obowiązków oraz potrzebne przy tym wyposażenie,
- 3) zakres odpowiedzialności.

Kolejny etap budowy modelu struktury organizacyjnej polega na łączeniu wyodrębnionych stanowisk organizacyjnych najpierw w komórki, a następnie w jednostki organizacyjne. Podstawą łączenia są następujące kryteria:

- a) celów i działań poszczególnych stanowisk lub komórek,
- b) czasu realizacji celów i działań,
- c) miejsca realizacji celów działań,
- d) psychofizycznych cech ludzi, którzy mają zająć stanowisko pracy w przyszłej organizacji,
- e) technologii, którą będą się posługiwać.

Struktura organizacyjna jest opisywana za pomocą określonego zbioru parametrów, które są podstawą rozwiązań strukturalnych, warto więc w tym miejscu zwrócić uwagę na propozycję przygotowaną przez A. Nalepkę i A. Kozinę. Zaproponowali oni system oceny poprawności budowy i projektowania struktury organizacyjnej, poprzez zastosowanie zestawu szczegółowych kryteriów (tab. 1).

Tak szczegółowo przygotowany projekt oceny poprawności struktury organizacyjnej powinien umożliwić wykrywanie jej słabych i mocnych stron oraz ustalanie wpływu struktury na efektywność działania przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Bazowy zbiór kryteriów oceny struktury organizacyjnej

Kryteria oceny	
syntetyczne	szczegółowe
Klasyfikacja celów i funkcji	<ul style="list-style-type: none"> – jasność i jednoznaczność celów – adekwatność celów do oczekiwań otoczenia – gradacja ważności celów – stopień spełniania celów – zasada podziału celów na funkcje – zupełność i kompletność zbioru funkcji – adekwatność funkcji zarządzania do wykonawczych itp.
Kształtowanie stanowisk organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – zasady grupowania funkcji w zakresy działania – rozłączność zakresów działania – proporcja zadań, uprawnień i odpowiedzialności – stopień podziału zadań – komplementarność zakresów działań – adekwatność zasobów do zakresu działań – możliwość pomiaru ilości i jakości pracy – stabilność (elastyczność) zakresów działań
Grupowanie stanowisk w jednostki organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – zasady tworzenia komórek i jednostek organizacyjnych – rozłączność zadań i funkcji – zamkniętość i komplementarność zadań – współmierność – elastyczność rozczłonkowania – adekwatność zasobów do zadań
Kształtowanie zależności funkcjonalnych	<ul style="list-style-type: none"> – zupełność i zwrotność sieci łączności – dostosowanie przepływów informacyjnych do zadań – zakres autonomii funkcjonalnej – stopień standaryzacji zależności funkcjonalnej – elastyczność realizacji zadań – adekwatność powiązań operacyjnych do zadań – zakres i treść niezbędnych porad – organy doradcze
Kształtowanie zależności hierarchicznych, organizacyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności	<ul style="list-style-type: none"> – rodzaj członków kierownictwa – stopień ich specjalizacji – wykorzystywanie zdolności kierowniczych – jedność rozkazodawstwa – integracja członków kierownictwa
Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – obciążenie członków kierowniczych według szczebli i hierarchii – stopień delegowania uprawnień – rytmiczność i powtarzalność zadań decyzyjnych – problemy decyzyjne wykraczające poza uprawnienia kierowników – odległość hierarchiczna między powstaniem a rozwiązaniem problemu – stopień partycypacji w zarządzaniu
Formalizacja budowy systemu	<ul style="list-style-type: none"> – zupełność dokumentacji organizacyjnej – aktualność dokumentacji – stopień formalizacji zakresów działania – procedura sporządzania i aktualizacji dokumentacji organizacyjnej

Źródło: [Nalepka, Kozina 2007].

2.2. Model kształtowania struktury organizacyjnej

Kształtowanie i zmiana struktury organizacyjnej są procesem skomplikowanym. Kiedy problemy związane z funkcjonowaniem struktury organizacyjnej narastają, menedżerowie skupiają się na usunięciu najbardziej rażących wad, czyniąc tym samym ogólną strukturę jeszcze mniej funkcjonalną i niepasującą do strategii.

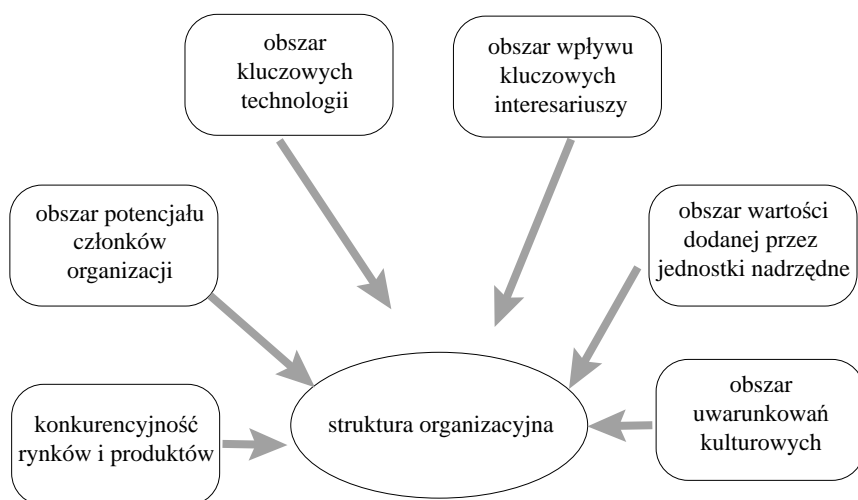
Ciekawą propozycją, która ma pomóc ocenić w sposób pełny i precyzyjny stan obecnej struktury organizacyjnej oraz uczynić ten proces łatwiejszym i bardziej racjonalnym, jest kształtowanie struktury organizacyjnej w oparciu o metodę 9 testów M. Goolda i A. Campbella [Goold, Campbell 2002, 2003]. Na tej podstawie zaproponowany został zmodyfikowany 2-etapowy model analizy oparty na czynnikach strukturotwórczych. Wspomniane dwa etapy to:

I etap – kształtowanie struktury w oparciu o determinanty,

II etap – kształtowanie struktury w oparciu o zasady.

Pierwszy etap (por. rys. 1) ma na celu znalezienie i dopasowanie do potrzeb organizacji adekwatnej struktury, a analiza zostaje przeprowadzona w sześciu obszarach, tj.:

- konkurencyjności rynków i produktów,
- potencjału członków organizacji,
- kluczowych technologii,
- wartości dodanej przez jednostki nadrzędne,
- kluczowych interesariuszy,
- uwarunkowań kulturowych.

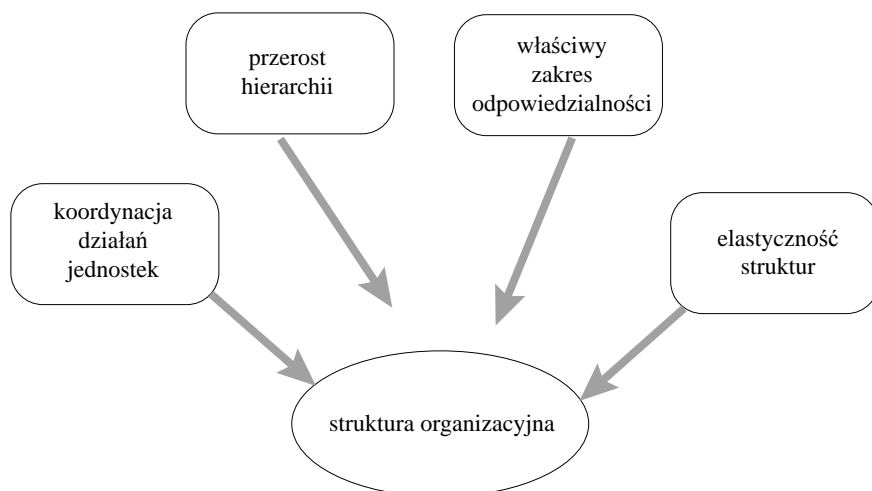


Rys. 1. Obszary kształtowania struktury organizacyjnej w I etapie

Źródło: opracowanie własne.

W drugim etapie prac (por. rys. 2) trzeba zwrócić uwagę na prawidłowy dobór proporcji hierarchii, kontroli i formalizacji, tak aby organizacja osiągnęła równowagę działania, która charakteryzować się będzie sprawnością, elastycznością, współpracą i inicjatywą wewnątrz organizacji. Będzie to możliwe do uzyskania poprzez analizę proponowanych obszarów, tj.:

- trudnych relacji,
- przerostu hierarchii,
- właściwego zakresu odpowiedzialności,
- elastyczności struktury.



Rys. 2. Czynniki kształtowania struktury organizacyjnej w etapie II

Źródło: opracowanie własne.

Model ten stwarza również trudności. Jego podstawową wadą, jak również wadą całego procesu kształtowania struktur, jest skomplikowanie. Wynika to z tego, że zmiana jednego obszaru najczęściej wywołuje modyfikacje w innych. Sytuacja taka zmusza do ponownej analizy w wybranych obszarach pod kątem nowych rozwiązań, a to wymaga szerokiego spojrzenia na problem oraz umiejętności zawierania konsensu.

Kiedy menedżerowie uznają strategię upraszczania za imperatyw biznesowy i powiążą ją z mierzalnymi celami oraz programem zachęt, mogą rozprawić się z przerostem struktury organizacyjnej. Ich działania powinny skoncentrować się na cyklicznym modyfikowaniu jej w taki sposób, aby wspierała strategię biznesową, odpowiadała bieżącym potrzebom rynku i była jak najprostsza. Złożoność jest skumulowanym produktem ubocznym dużych i małych zmian organizacyjnych, które stopniowo (i często niezauważalnie) prowadzą do piętrzenia się trudności w sposo-

bie funkcjonowania firmy. Przyczyny te na ogół można przyporządkować do jednej z czterech kategorii: przeobrażeń strukturalnych, wzrostu liczby produktów, ewolucji procesów i nawyków menedżerów.

Większość dużych organizacji przechodzi nieustanne transformacje strukturalne. Mogą to być niewielkie zmiany w podległości służbowej (*reporting relationships*) czy układzie stanowisk, odzwierciedlające osobiste preferencje pracowników; może to być też powstanie nowej jednostki biznesowej czy centrum wspólnych usług. Stopniowe nagromadzenie zmian strukturalnych prowadzi do nadmiernego komplikowania funkcjonowania firmy, co nie od razu rzuca się w oczy. Struktura organizacyjna może zacząć żyć własnym życiem.

Przeprowadzone badania wskazują, że w mniejszych firmach problem kształtowania struktury organizacyjnej nie jest traktowany priorytetowo. Struktura jest zazwyczaj wynikiem naturalnego rozwoju sytuacji i reagowania na bieżące potrzeby związane z koniecznością wykonywania obowiązków w przedsiębiorstwie. W wielu przypadkach struktura organizacyjna nie jest sformalizowana, co przekłada się w sposób bezpośredni na poziom przejrzystości obowiązków, a przede wszystkim uprawnień poszczególnych pracowników.

3. Kształtowanie regulacji

Pojęcie regulacji nierozzerwalnie związane jest z elementem formalizacji funkcjonowania organizacji. Powstaje zatem pytanie, w jaki sposób zdefiniować pojęcie formalizacji. Formalizacji przypisuje się trzy znaczenia [Słownik... 2010]:

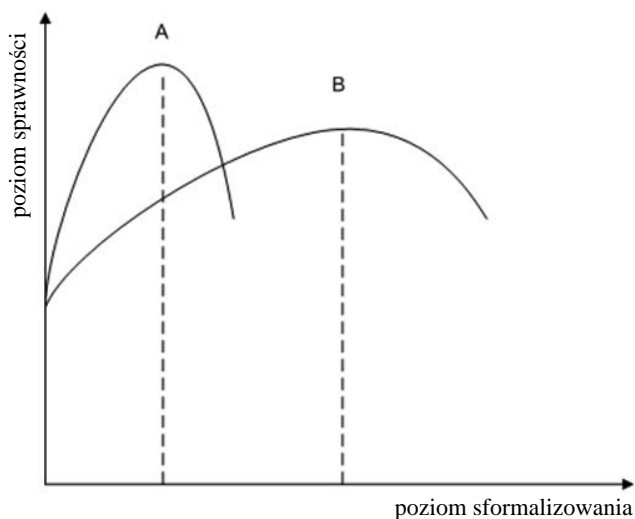
- doskonalenie pod względem formalnym,
- procedura prowadząca do przedstawienia danej teorii lub systemu w postaci sformalizowanej,
- nadawanie danej organizacji nieformalnej statusu prawnego.

Żadna z powyższych definicji nie odpowiada znaczeniu formalizacji, które jest powszechnie wykorzystywane w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania. W znaczeniu tym formalizacja kojarzona jest z powstawaniem dokumentacji organizacyjnej odzwierciedlającej statyczne i dynamiczne aspekty funkcjonowania organizacji. Cele formalizacji zostały określone przez R. Rutkę w następujący sposób [Rutka 2003]:

- zapewnienie ładu wewnętrznego,
- zapewnienie pożądanego poziomu zgodności współdziałania,
- zapewnienie pożądanego poziomu pewności wyniku i sposobu działania,
- zmniejszenie poziomu napięć pomiędzy członkami organizacji,
- zmniejszenie poczucia niepewności miejsca i roli człowieka w organizacji,
- umożliwienie ustalenia i wycenienia wielkości wpływu poszczególnych członków organizacji na jej funkcjonowanie.

Warto zwrócić uwagę, że zaproponowana klasyfikacja celów formalizacji może być kojarzona z wyłącznie pozytywnymi skutkami. Mimo tego nie można stwier-

dzić, że im większa jest formalizacja, tym większy jest porządek organizacji, tym jaśniejsze są relacje dotyczące wspólnych działań itp. W każdej organizacji istnieje pewien określony poziom formalizacji, przy którym jej działanie można uznać za optymalne, tj. takie, w którym korzyści odnoszone z wprowadzenia formalnych zasad w relacji do związanych z tym kosztów są największe. R. Rutka określa koszty związane z aspektem formalizacji w przedsiębiorstwie jako sumę kosztów związanych ze stworzeniem aktów normatywnych określających wzorce postępowania w organizacji oraz kosztów powiązanych z zapewnieniem postępowania zgodnego z opracowanymi wzorcami. Optymalny poziom formalizacji jest uzależniony m.in. od sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, kultury organizacyjnej, wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej, a także pracowników wykonawczych. Na rys. 3 zaprezentowana została koncepcja optimum formalizacji przy założeniu istnienia różnic w nastawieniu do źródeł sukcesu.



x_1 – optimum formalizacji instytucji A (nastawionej na sukces dzięki kreatywności jej członków)

x_2 – optimum formalizacji instytucji B (nastawionej na sukces dzięki standaryzacji postępowania jej członków)

Rys. 3. Optimum formalizacji

Źródło: [Rutka 2003].

3.1. Projektowanie regulacji

Zagadnienie projektowania regulacji jest istotne, ponieważ od jakości przeprowadzenia tego działania zależy jakość przepływu informacji w przedsiębiorstwie, której znaczenia dla sukcesu firmy nie sposób nie doceniać. Aspekt projektowania regu-

lacji w przedsiębiorstwie należy przeanalizować po pierwsze pod kątem samego procesu przygotowania i wdrażania regulacji, a po drugie w odniesieniu do zapewnienia warunków, które sprawiają, że projektowane regulacje będą jak najbardziej dostosowane do potrzeb danego przedsiębiorstwa.

Pierwszy wątek analizy dotyczy procesu postępowania z dokumentami w przedsiębiorstwie. Zdecydowana większość małych i średnich przedsiębiorstw uczy się postępowania z dokumentami na własnych błędach, opierając się głównie na swoim własnym doświadczeniu. Interesującym aspektem dotyczącym projektowania systemu regulacji jest to, że małe i średnie przedsiębiorstwa zazwyczaj nie mają ustalonych sformalizowanych reguł dotyczących postępowania z dokumentacją organizacyjną inną niż dokumentacja finansowa. O ile oczywistą koniecznością jest fakt zachowania najwyższej staranności w przypadku postępowania z dokumentacją finansową, o tyle w przypadku innych dokumentów można spotkać różne postawy, z nieświadomością i lekceważeniem włącznie.

Ważną kwestią do rozstrzygnięcia jest określenie kategorii dokumentów używanych w przedsiębiorstwie i określenie, kto może dany dokument tworzyć, a kto ma uprawnienia, aby dany dokument zatwierdzić. Prawidłowe rozwiązania w tym obszarze powinny zapewniać z jednej strony bezpieczeństwo przedsiębiorstwa, czyli ulokowanie uprawnień do zatwierdzania dokumentów na odpowiednio wysokim szczeblu, z drugiej jednak powinny zapewniać również prawidłowe wykorzystanie zasobów, czyli oddelegowanie decyzji o zatwierdzeniu dokumentacji na jak najniższy szczebel kierowania, na którym są odpowiednie kompetencje merytoryczne. Decyzja o szczeblu, na którym zapadają decyzje o zatwierdzeniu poszczególnych kategorii dokumentów, przekłada się na szybkość działań związanych np. ze zmianami w procedurach. Jeśli kompetencje do ich zatwierdzenia ulokowane są na zbyt wysokim szczeblu, powstaje zagrożenie opóźnień w procesie wdrażania zmian, ze względu na zwyczajowe traktowanie spraw związanych z formalną stroną funkcjonowania przedsiębiorstwa (zwłaszcza w obszarze uregulowań wewnętrznych) jako działań o niskim priorytecie.

Kolejny aspekt postępowania z dokumentacją dotyczy przeglądu dokumentów, aktualizowania ich w miarę potrzeb oraz ponownego zatwierdzania. Działanie każdego przedsiębiorstwa podlega ciągłym zmianom, a każda zmiana w organizacji może pociągać za sobą konsekwencje w postaci konieczności dostosowania dokumentacji. Z tego też powodu warto zastanowić się przy projektowaniu dokumentów, jak bardzo będą one narażone na dezaktualizowanie się w miarę upływu czasu. Przykłady dokumentów, które charakteryzują się stosunkowo dużą stabilnością, to przede wszystkim dokumenty, które konstytuują samo przedsiębiorstwo, takie jak umowa spółki czy też statut. Większość wewnętrznej dokumentacji, która nie dotyczy sfery założycielskiej, charakteryzuje się zdecydowanie mniejszą odpornością na zmiany. Jednym z najważniejszych elementów, na które należy zwrócić uwagę, jest nazewnictwo komórek organizacyjnych i stanowisk. Zachowanie jednoznaczności nomenklatury i stworzenie jej w sposób przemyślany zapobiega chaosowi w trakcie

tworzenia i aktualizowania dokumentów niższej rangi, np. procedur czy instrukcji. Niejednokrotnie w małych i średnich przedsiębiorstwach osoba pracująca na stanowisku dyrektora ds. marketingu i handlu nazywana jest dyrektorem ds. handlowych, dyrektorem ds. sprzedaży, dyrektorem handlowym itp. Nie jest to oczywiście wyraz rozbudowania kadry kierowniczej w danym obszarze organizacji, ale raczej dowód na brak konsekwencji w stosowaniu nazewnictwa stanowisk i komórek organizacyjnych. Innym aspektem, który koniecznie musi zostać przeanalizowany, jest sposób monitorowania aktualności dokumentów organizacyjnych. Idealną sytuacją jest, gdy w przypadku konieczności wprowadzenia zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa powoływane są osoby odpowiedzialne za przygotowanie odpowiednich zmian w dokumentach, odzwierciedlających wprowadzane zmiany organizacyjne. Praktyka większości przedsiębiorstw, zwłaszcza przedsiębiorstw małych i średnich, wskazuje, że zmiany organizacyjne wprowadzane są bez przeglądu i aktualizacji dokumentacji. Skutkiem takiego postępowania jest sytuacja, w której dokumentacja staje się nieaktualna, a w dalszym ciągu formalnie ma status obowiązujących regulacji. Konieczne zatem staje się wypracowanie systemowego rozwiązania, które zapewni przynajmniej okresową weryfikację aktualności dokumentacji.

Kolejne zagadnienie do przeanalizowania to zapewnienie możliwości zidentyfikowania zmian i aktualnego statusu dokumentów. Innymi słowy system oznaczania dokumentów powinien przewidywać możliwość wersjonowania dokumentacji, a system monitorowania aktualności dokumentów powinien zapewniać możliwość zidentyfikowania dokumentów nieaktualnych. W praktyce ten element jest realizowany poprzez stworzenie metody oznaczania dokumentów, która zazwyczaj wskazuje na rodzaj dokumentu, jego przyporządkowanie do obszaru (działu, procesu, wymagania normy), jego unikalny numer i oznaczenie wersji. Działaniem uzupełniającym jest określenie miejsca odnotowywania zmian w dokumentacji i określenie rejestru, w którym znajdują się informacje o aktualności dokumentów. Do zapewnienia porządku i możliwości odtworzenia zmian w treści poszczególnych dokumentów przydatne jest stworzenie archiwum dokumentów wycofanych wraz z informacją o historii zmian poszczególnych dokumentów. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest przyjęcie zasady, że w archiwum przechowywane są oryginały wycofanych dokumentów.

Po zaprojektowaniu systemu zarządzania dokumentacją konieczne jest zaprojektowanie poszczególnych dokumentów będących formalnym odzwierciedleniem regulacji. System nadzorowania dokumentacji powinien określać osoby odpowiedzialne za czynności opracowania, weryfikacji treści i zatwierdzenie poszczególnych regulacji wewnętrznych. Jedną z najważniejszych kwestii do rozstrzygnięcia jest forma pracy nad dokumentacją. Ze względów metodycznych bardzo dobrze jest, aby do projektowania regulacji dotyczących danego obszaru organizacji aktywnie włączyła się kadra kierownicza, która *de facto* będzie korzystać z wypracowanych rozwiązań. Pełne oddelegowanie zadania tworzenia regulacji do takich osób w większości przypadków nie przyniesie jednak zadowalających rezultatów. Przyczyną jest

brak umiejętności tworzenia dokumentów w sposób jasny, przejrzysty i klarowny. Optymalnym rozwiązaniem jest podział zadań, na podstawie którego kierownicy przygotowują założenia merytoryczne dokumentów, natomiast obróbka techniczna tekstu i finalnego dokumentu pozostawiona jest osobom reprezentującym dział organizacyjno-prawny lub w mniejszych przedsiębiorstwach osobie zajmującej się regulacjami wewnętrznymi.

Kwestia podziału prac przy projektowaniu regulacji niesie ze sobą znaczące zagrożenia. W przypadku nieoptymalnego podziału pomiędzy kierowników merytorycznych a personel wspierający może dojść do sytuacji, w której będą pojawiać się opóźnienia w opracowaniu dokumentów, albo powstanie sytuacja, kiedy dokumenty będą wydawane w zaplanowanych terminach, ale ucierpi ich treść. Pierwszy wariant wystąpi wówczas, kiedy kierownicy odpowiedzialni za przygotowanie regulacji w swoim obszarze zostaną pozostawieni samym sobie bez ścisłej współpracy, koordynacji i nadzoru ze strony personelu wspierającego. Niewielka część ogółu kierowników, zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach, zdaje sobie sprawę ze znaczenia dokumentów formalnych regulujących pracę w podlegających im obszarach. Taka postawa powoduje sytuację odkładania zadania opracowania regulacji na późniejszy termin, ponieważ zawsze znajdą się jakieś niecierpiące zwłoki zadania bieżące, które „skutecznie” uniemożliwią zajęcie się np. stworzeniem treści procedury. Druga opcja, czyli zbyt duży udział osób wspierających, spowoduje niewielki stopień utożsamiania się z treścią dokumentu, a co za tym idzie, deprecjację jego znaczenia ze strony głównych użytkowników. Optymalna współpraca między kadrami merytoryczną a osobami dostarczającymi wsparcia zaowocuje dokumentem, który będzie zawierał odpowiednią treść, uporządkowaną według przemyślanej struktury, o prawidłowym poziomie szczegółowości. Warto zwrócić uwagę na aspekt poziomu szczegółowości stanowionych regulacji, ponieważ przekłada się on wprost na jakość i użyteczność dokumentów. Zbyt szczegółowe sformułowania powodują zwiększenie się objętości treści i jednocześnie powodują wzrost stopnia trudności w posługiwaniu się dokumentem.

Kolejnym elementem do rozważenia jest elastyczność dokumentów. Jeśli poziom szczegółowości jest wysoki, prawdopodobieństwo zaistnienia konieczności częstych zmian treści jest również wysokie. Z drugiej jednak strony dokumenty nie powinny być zbyt ogólne, ponieważ wówczas zachodzi sytuacja, w której zawierają one zbyt mało informacji i z tego powodu nie są wykorzystywane. Bardzo dobrym przykładem omawianego problemu jest zastosowanie schematów blokowych do odzwierciedlenia przebiegu procesów. Bardzo często schemat blokowy zawiera informacje o czynnościach wykonywanych w danym procesie, ale nie zawiera istotnych informacji o sposobach wykonania danej czynności, odpowiedzialności za poszczególne elementy procesu czy określenia sposobów przekazywania informacji w procesie. Może zatem służyć jako dokument poglądowy, który jednak, aby dokładnie specyfikował istotne atrybuty procesu, musi zostać uzupełniony o dodatkowe komentarze i informacje w postaci tekstu.

W fazie projektowania regulacji konieczne jest wzięcie pod uwagę ich użyteczności w przedsiębiorstwie. Jeden z ważnych elementów tego problemu, a mianowicie kwestia autorstwa dokumentacji i podziału pracy pomiędzy personel merytoryczny a kadre wspierającą został przedyskutowany powyżej. Bardzo często popełnianym błędem przy projektowaniu dokumentacji jest spojrzenie na jej użyteczność oczami osób tworzących i zatwierdzających. Do osiągnięcia pożądanego skutku, a więc rzeczywistego wykorzystywania stworzonej dokumentacji organizacyjnej, konieczne jest jednak przede wszystkim spojrzenie na jej treść i formę oczami użytkownika. To pracownik, który ma do czynienia z przedmiotem regulacji na co dzień, wie najlepiej, jak powinny wyglądać formularze, wie, które informacje są bardzo istotne i które muszą być zapisane, a które mogą być pominięte. O ile tworząc procedury, trzeba dbać przede wszystkim o ich czytelność, o tyle w przypadku projektowania dokumentów roboczych konieczne jest zadbanie o ergonomię ich prowadzenia. Warto razem z pracownikami przeanalizować, jakie informacje dotyczące wykonywanych działań powinny zostać odzwierciedlone w formularzach, ponieważ przyczyni się to w znacznym stopniu do poprawy stopnia ich akceptacji i, co za tym idzie, spowoduje lepszą jakość ich prowadzenia. Warto, aby pracownicy, którzy wykorzystują dany typ dokumentacji w swojej codziennej pracy, wiedzieli, że informacje w niej zawarte służą nie tylko im samym, ale także kierownictwu w celu wykonania analiz i wykorzystania ich do podejmowania decyzji. Wyjaśnienie powodów, dla których konieczne jest umieszczenie danych informacji w formularzach, spowoduje większą świadomość i większą akceptację prowadzenia pozornie zbędnych zapisów.

W tym miejscu rozważań nieodzowne wydaje się odniesienie do koncepcji optimum formalizacji. W czasie projektowania regulacji musi zostać postawione pytanie, jak szeroko i jak głęboko należy uregulować działalność przedsiębiorstwa. Odnośnie do zakresu powstaje pytanie, czy należy formalizować wszystkie procesy, czy też tylko te, które są kluczowe z punktu widzenia istotnych interesów kierownictwa. Z punktu widzenia szczegółowości powstaje problem, jak dokładnie opisywać poszczególne czynności. Nie istnieje ogólnie przyjęty wzorzec związany z rozważanym zagadnieniem. Każde przedsiębiorstwo jest inne pod względem specyfiki prowadzonej działalności, potencjału pracujących w nim ludzi, kultury organizacyjnej, zasobów, które mogą być wykorzystane do zarządzania dokumentacją, itp. W związku z tym decydenci w każdym przedsiębiorstwie muszą samodzielnie określić zarówno zakres, jak i szczegółowość tworzonych regulacji. Decyzje te muszą uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim muszą zapewnić rozwiązanie, które umożliwi organizacji sprawne działanie, przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego, bezpiecznego gospodarowania informacjami.

Dotychczasowe rozważania dotyczące projektowania regulacji skupiały się głównie na sposobie ich opracowywania. Ważnym elementem, który należy wziąć pod uwagę, jest forma prowadzenia i komunikowania dokumentacji. Do przestrzeżenia danej regulacji konieczne jest zakomunikowanie jej adresatowi, zrozumienie przez niego treści regulacji, zaakceptowanie jej, przemyślenie i skuteczne wdrożenie

działań zgodnych z wydaną regulacją. Zgodność działania z treścią regulacji jest zatem uwarunkowana wieloma czynnikami, na które autorzy regulacji mają zazwyczaj ograniczony wpływ.

W aktualnym stanie rozwoju technologii informacyjnych można założyć, że większość podmiotów wykorzystuje częściowo dokumenty w formie papierowej i częściowo w formie elektronicznej. Stopień zaawansowania informatycznego w danym przedsiębiorstwie w istotny sposób wpływa na proces stanowiący i przestrzegania regulacji. Jeśli procedura lub zarządzenie przybierają postać papierową, to do prawidłowego i zgodnego z regulacją działania konieczne są wszystkie opisane powyżej aspekty procesu komunikowania dokumentów. Zupełnie inaczej przedstawia się ten problem w sytuacji, kiedy regulacja przybiera postać aplikacji informatycznej typu *work-flow*, gdzie każda operacja użytkownika została przemyślana przez autora, zapisana w postaci algorytmu działania i odpowiednio oprogramowana. Użytkownik takiej aplikacji ma o wiele mniejszą możliwość odstąpienia od postępowania zgodnego z treścią regulacji, ponieważ większość jego czynności została przewidziana, przeanalizowana i zaprogramowana tak, aby ich wykonanie było koniecznością. Co więcej, wykorzystanie takiej aplikacji pozwala na automatyczne zbieranie wielu danych, których pozyskanie przy papierowej formie prowadzenia dokumentów byłoby bardzo trudne. Przykładem jest analiza czasu od momentu otrzymania zapytania ofertowego do udzielenia odpowiedzi. Jeśli w procesie wykorzystuje się dokumentację papierową, analiza wspomnianego parametru zależy od tego, czy czasy wykonania poszczególnych czynności są odnotowywane, od tego, czy są odnotowywane prawidłowo, w sposób kompletny i wiarygodny. Jeśli wszystkie te czynniki są spełnione, możliwe jest przeprowadzenie analizy wspomnianego parametru. Będzie ona z pewnością uciążliwa i czasochłonna. Zupełnie inaczej przedstawia się wspomniane zagadnienie, jeśli zapytanie ofertowe jest automatycznie rejestrowane przez system informatyczny (np. po wypełnieniu przez klienta formularza internetowego), który następnie wymusza odpowiednie działania, aż do wysłania oferty, automatycznie rejestrując czas wszystkich czynności. Wyciągnięcie informacji o średnim czasie obsługi zapytań ofertowych jest kwestią zdefiniowania odpowiednich kwerend do bazy danych, po których otrzymuje się ścisłą, wiarygodną informację o analizowanym procesie.

3.2. Wdrażanie regulacji

Etap wdrażania regulacji wiąże się ze zrealizowaniem działań polegających na zatwierdzeniu zaprojektowanych dokumentów, skutecznym ich zakomunikowaniu adresatom i użytkownikom oraz zweryfikowaniu stopnia wdrożenia. Sposób wykonania aktu zatwierdzenia dokumentu uzależniony jest od tego, jaki sposób autoryzacji dokumentów przyjęty jest w przedsiębiorstwie. W zdecydowanej większości przypadków zatwierdzenie dokumentu polega na odręcznym podpisaniu go przez osobę uprawnioną. Efektem tegoż działania jest dokument w formie papierowej z podpi-

sem i w wielu wypadkach odpowiednią pieczęcią. W przypadku zastosowania elektronicznej dokumentacji można wyróżnić dwa typy autoryzacji dokumentów. Pierwszy z nich to sposób wykorzystujący kwalifikowany podpis elektroniczny, natomiast drugi to sposób zapewniający identyfikację osoby zatwierdzającej dokument na podstawie elektronicznych właściwości dokumentu, w których odnotowywane są zmiany wraz z czasem ich dokonania i danymi osoby wykonującej daną czynność z dokumentem. System informatyczny, do którego należy się zalogować za pomocą osobistego identyfikatora i hasła, może zawierać funkcje, które umożliwią identyfikację osoby zatwierdzającej dany dokument. Ciekawym i bardzo prostym pomysłem na rozwiązanie dylematu, w jaki sposób zapewnić niezmienność zatwierdzonego dokumentu elektronicznego, jest upublicznienie go w postaci załącznika do wiadomości elektronicznej, przy czym zakładane jest przechowywanie wiadomości, w której znajduje się adnotacja o zatwierdzeniu załączników przez nadawcę. Sposób ten jest prosty i wymagający w zasadzie najbardziej podstawowej wiedzy informatycznej, niestety nie nadaje się do zastosowania w organizacjach średnich i dużych, gdzie działania związane ze zmianami dokumentów się wykonywane są na tyle często, że ilość wiadomości elektronicznych z załącznikami zawierającymi nowe wydania dokumentów powodowałaby chaos informacyjny i bardzo małą wygodę użytkownika takich dokumentów.

Powyżej opisany aspekt związany z zatwierdzaniem regulacji dotyka również problemu komunikowania ich w przedsiębiorstwie. Sam fakt zatwierdzenia zarządzenia bądź procedury nie spowoduje przecież, że pracownicy zostaną o tym powiadomieni, a w konsekwencji, że będą się do treści regulacji stosować. Etap komunikowania jest bardzo ważny, ponieważ jeśli informacja nie dotrze, lub dotrze za późno, na miejsce jej spodziewanego wykorzystania podmiot stanowiący daną regulację nie osiągnie swojego celu. Pomimo zasady, że nieznanomość prawa nie zwalnia z jego przestrzegania, w rzeczywistości organizacyjnej to na nadawcy ciąży obowiązek skutecznego poinformowania pracowników o wprowadzonych regulacjach. Kolejny raz konieczne jest odwołanie się do możliwości wykorzystania informatyki do zarządzania publikowaniem dokumentów stanowiących regulacje wewnątrz organizacji. W sytuacji, kiedy adresaci regulacji nie dysponują dostępem do stanowisk komputerowych wyposażonych w połączenie z siecią intranetową przedsiębiorstwa, konieczne jest zastosowanie tradycyjnego sposobu komunikowania dokumentów za pomocą rozdzielnika. Warto przy tym przestrzegać zasad nadzorowania dokumentacji i oznaczać wydawane kopie dokumentów unikalnymi symbolami lub numerami wersji w celu zapewnienia należytego stopnia kontroli nad dokumentacją będącą w użyciu. Standardowo proces komunikowania regulacji z wykorzystaniem tradycyjnego sposobu składa się z przygotowania odpowiedniej ilości kopii dokumentu oryginalnego, oznaczenia kopii unikalnymi numerami lub symbolami, zarejestrowania każdej kopii wraz z jej oznaczeniem, wydania odpowiedniej kopii adresatowi za pisemnym potwierdzeniem odbioru. Rozdzielnik wraz z podpisami adresatów powinien być przechowywany w celu umożliwienia identyfikacji użytkowników

dokumentacji np. w celu przeprowadzenia jej aktualizacji lub wycofania. Oczywiście wycofanie dokumentu łączy się z oddaniem papierowej kopii wraz z potwierdzeniem tego faktu podpisem na rozdzielniku. Słabym punktem opisywanej metody dystrybucji dokumentów jest brak możliwości skutecznego ograniczenia kopiowania dokumentów papierowych. Pomimo umieszczenia stosownej adnotacji na egzemplarzu oryginalnym i kopiach nadzorowanych nagminnie jest łamanie zakazu kopiowania takiej dokumentacji przez pracowników. Warto zwrócić uwagę, że najczęściej kopiowanie to ma na celu uzyskanie możliwości łatwiejszego dostępu do dokumentacji. Niestety powszechna jest sytuacja, w której można zaobserwować, że pracownicy wykonawczy posiadają nienadzorowane, samodzielnie skopiowane dokumenty i stosują się do nich, podczas gdy dany dokument został dawno wycofany i funkcjonuje już następna wersja. Konieczne jest zatem umieszczenie na dokumentach adnotacji mówiącej, że kopia nienadzorowana nie może być podstawą do rozstrzygania ewentualnych sporów w organizacji i nieodzwonne w takim przypadku jest odwołanie się do nadzorowanej kopii dokumentu.

Opisany powyżej sposób komunikowania regulacji w przedsiębiorstwie jest bardzo kosztowny i uciążliwy dla osób zajmujących się dystrybucją informacji w organizacji. Nie nadaje się on zwłaszcza do organizacji dużych lub organizacji, które doświadczają częstych zmian w sposobie funkcjonowania. Zdecydowanie łatwiejszą metodą jest zastosowanie komunikowania regulacji z wykorzystaniem sieci intranetowej w przedsiębiorstwie. O ile proces zatwierdzenia dokumentu wygląda w sposób analogiczny, o tyle proces komunikowania jest znacznie prostszy, tańszy i wygodniejszy dla wszystkich jego uczestników. Oryginalny dokument jest upubliczniony w sieci intranetowej przedsiębiorstwa w wersji tylko do odczytu (np. w postaci dokumentu pdf), a do adresatów przesyłana jest informacja o pojawieniu się nowego dokumentu bądź nowej wersji dokumentu już istniejącego. Oprogramowanie umożliwi publikację dokumentu w taki sposób, że niemożliwe jest nie tylko nanoszenie zmian, lecz także jego drukowanie. Metoda ta pozwala na skuteczne wyeliminowanie nieautoryzowanych kopii, bo choć nie zabezpiecza dokumentów w pełni przed kopiowaniem, to jednak czyni ten proces na tyle czasochłonnym i skomplikowanym, że łatwiej jest po prostu nauczyć się korzystać z tego dokumentu z lokalizacji intranetowej. Problem, który musi być w tym miejscu rozwiązany, to kwestia potwierdzenia zapoznania się z danym dokumentem. Można to zrobić tradycyjnie za pomocą podpisów na tradycyjnym dokumencie papierowym (stosowane rozwiązanie to podpisy w odpowiednim miejscu dokumentu oryginalnego), potwierdzeń za pomocą wiadomości elektronicznych (rozwiązanie uciążliwe i obciążone dużym ryzykiem pomyłki) lub za pomocą dedykowanego oprogramowania do dystrybucji dokumentów, które zawiera aplikacje pozwalające na śledzenie, kto zapoznał się z danym dokumentem. Każda z opisanych metod ma swoje wady i zalety, a jej wybór musi być uzależniony od potrzeb i możliwości informatycznych przedsiębiorstwa.

Organizacje, które dysponują rozbudowaną infrastrukturą informatyczną, mogą pozwolić sobie na pełne z informatyzowanie procesu komunikowania regulacji. Po elektronicznym zatwierdzeniu dokumentu następuje jego publikacja w sieci intranetowej, a system informatyczny śledzi postęp użytkowników w procesie zapoznawania się z danym dokumentem.

Po przeprowadzeniu procesu komunikowania danej regulacji w przedsiębiorstwie należy przeprowadzić etap weryfikacji skuteczności wdrożenia. Element ten jest często pomijany w działaniach działów organizacyjno-prawnych, których pracownicy wychodzą z założenia, że regulacje wewnętrzne są odpowiednikiem aktów prawnych i wszyscy w przedsiębiorstwie mają obowiązek je znać i stosować. W rzeczywistości niezwykle rzadko można spotkać organizację, w której wszyscy pracownicy mają tak wysoki poziom świadomości i często okazuje się, że adresaci regulacji nie znają ich lub nie rozumieją ich treści. Dobrym narzędziem do zbadania stopnia wdrożenia regulacji są audyty wewnętrzne, które są obligatoryjnym narzędziem w większości norm opisujących wymagania stawiane systemom zarządzania. Za pomocą audytów można zbadać stopień wdrożenia poszczególnych regulacji. Podobną funkcję mogą spełniać wrywkowe kontrole prowadzone przez osoby zajmujące się dystrybucją dokumentacji. Ważne jest wypracowanie w przedsiębiorstwie postaw, które spowodują, że wydawane dokumenty będą miały odpowiednie poważanie wśród pracowników i nie będą przez nich traktowane jako kolejny, nic nieznaczący wymysł kierownictwa. Od tego, jak sprawny jest system komunikowania regulacji w przedsiębiorstwie, zależy szybkość wdrażania decyzji zarządczych, co przekłada się na wyniki funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Struktura organizacyjna jest jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania. W artykule zaprezentowany został sposób postępowania przy kształtowaniu struktury z uwzględnieniem determinant w postaci analizy konkurencyjności rynków i produktów, potencjału członków organizacji, kluczowych technologii, wartości dodanej przez jednostki nadrzędne, kluczowych interesariuszy oraz uwarunkowań kulturowych. Analiza stopnia dopasowania struktury organizacyjnej do potrzeb jest wstępem do właściwego kształtowania struktury z uwzględnieniem zasad odpowiedniej koordynacji działań jednostek, analizy ewentualnego przerostu hierarchii, doboru właściwego zakresu odpowiedzialności poszczególnych komórek przy zachowaniu właściwej elastyczności. Sposoby funkcjonowania struktury organizacyjnej są różne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Małe organizacje w większości budują struktury funkcjonalne, przy czym w wielu przypadkach brakuje podstawowej wręcz formalizacji w postaci schematu organizacyjnego. Duże przedsiębiorstwa muszą się zmagać z ciągłymi zmianami struktury, wynikającymi nie tylko z obiektywnych potrzeb organizacji, ale także z realizacji partykularnych celów poszczególnych kierowników, walki o władzę itp.

Obszar regulacji odnosi się wprost do kwestii ilości i szczegółowości dokumentacji organizacyjnej. Aby prawidłowo ukształtować funkcjonowanie regulacji w przedsiębiorstwie, konieczne jest dokładne przemyślenie nie tylko treści poszczególnych dokumentów, ale także sposobu ich opracowywania, uprawnień związanych z zatwierdzaniem czy też sposobu wdrażania dokumentacji organizacyjnej. Prawidłowe ukształtowanie obszaru regulacji to zatem działanie, które składa się niejako z dwóch poziomów. Pierwszy z nich to poziom systemowy, który obejmuje postanowienia odnoszące się do systemu tworzenia, dystrybuowania i nadzorowania dokumentacji organizacyjnej. Drugi poziom to kwestia zawartości samych dokumentów, która musi odzwierciedlać potrzeby wynikające z tych samych czynników, które determinują funkcjonowanie struktury organizacyjnej. Zawarte w artykule rozważania nie wyczerpują tematyki kształtowania obszaru struktur i regulacji w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Wierzymy jednak, że zastosowanie zaprezentowanego przez nas podejścia pozwoli uniknąć wielu błędów i niekorzystnych skutków tychże błędów.

Literatura

- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- Goold M., Campbell A., *Czy Twoja organizacja jest dobrze zaprojektowana*, „Harvard Business Review Poland” 2003, marzec, nr 1.
- Goold M., Campbell A., *Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.
- Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, AE, Wrocław 2003.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, AE, Kraków 2007.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C., *Dimensions of organization structure*, „Administrative Science Quarterly” 1968, Vol. 14, No. 1.
- Rutka R., *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003.
- Sikorski C., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988.
- Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, <http://sjp.pwn.pl/slownik/2459763/formalizacja> (9.09.2010).
- Wudarczewski W., Przybyła M., Kosiński J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, AE, Wrocław 1993.
- Załączny L.A., *Projektowanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Zeszyt 90/98, TNOiK, Bydgoszcz 1998.

THE PROCESS OF DESIGN OF STRUCTURE AND REGULATIONS AREA IN THE COMPANY MANAGEMENT SYSTEM

Summary: The purpose of the article is to present the issue of design process of the organizational structure and the regulations in business institutions. Both mentioned elements of the management system work as stabilizing factors. The proper design of the company structure affects the effectiveness of management activities. Properly functioning internal regulations are the mechanisms that transform management decisions to the routines of business units and employees' performance. On the one hand, the mistakes in this area accompanied by the low level of formalization may create chaos in the organization. On the other hand, while the formalization is too high, the organization may be not flexible enough.