

Janusz Marek Lichtarski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SPOŁECZNO-KULTUROWE UWARUNKOWANIA PRZEOBRAŻEŃ STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

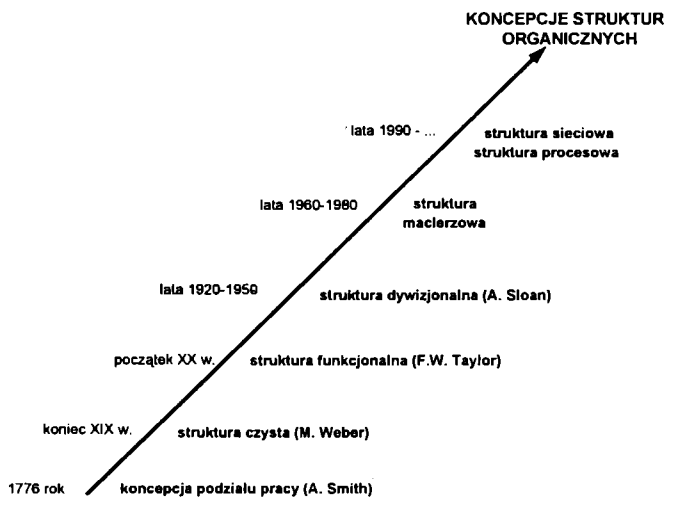
W gospodarce światowej i społeczeństwach krajów rozwiniętych występuje wiele różnorodnych czynników powodujących wzrost złożoności i zmienności otoczenia przedsiębiorstw. Możemy zaliczyć do nich m.in. takie zjawiska, jak postęp techniczno-technologiczny, globalizację gospodarki czy teleinformatyzację. W wyniku oddziaływania wskazanych zjawisk istotnie rośnie rola i powszechność projektów w organizacjach. Skracanie cyklu życia produktów powoduje, że projekty coraz częściej występują już nie tylko w branżach o jednostkowych i unikatowych produktach, jak np. w budownictwie czy konsultingu, ale także w branżach, w których produkcja czy usługi mają charakter masowy, np. w branży motoryzacyjnej czy odzieżowej. Kolejne modele samochodów czy kolekcje odzieży traktowane są bowiem jak projekty – od zaprojektowania, przez wyprodukowanie, aż do dostarczenia klientowi.

Sygnalizowane zmiany skutkują koniecznością przeobrażeń w strukturach organizacyjnych. Stosowane w przedsiębiorstwach formy organizacyjne ewoluują od tradycyjnych, mechanistycznych rozwiązań, bazujących na trwałym i funkcjonalnym podziale pracy, rozbudowanej hierarchii, wysokim stopniu centralizacji i formalizacji, w kierunku struktur o wysokim stopniu organiczności – z płynnym podziałem pracy wynikającym z ciągłej redefinicji zadań, całościowym charakterem zadań, przechodnością uprawnień decyzyjnych oraz z niskim stopniem standaryzacji i formalizacji działań. Powstają zatem liczne koncepcje struktur organizacyjnych, bazujących na tymczasowych zespołach zadaniowych (projektowych), niestałości składu uczestników, nietrwałości relacji i wielowładztwie. Należą do nich m.in. struktury zadaniowe (projektowe), zespołowe, doraźne, hipertekstowe, sieciowe, holarchiczne czy orbitalne [Bieniok, Rokita 1984, s. 104; Robbins, DeCenzo 2002, s. 248; Chrościcki 2001, s. 40; Bielski 2002, s. 148; Strategor 1997, s. 367-390; Webber 1990, s. 383; Hopej 2004b, s. 18]. Przedstawione koncepcje rozwijają się dynamicznie na gruncie teoretycznym, znajdując jednak ograniczone zastosowanie w praktyce

gospodarczej. Rodzą się zatem pytania o uwarunkowania przeobrażeń struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w praktyce zarządzania. Celem opracowania jest identyfikacja społeczno-kulturowych uwarunkowań przeobrażeń strukturalnych.

2. Kierunki przeobrażeń struktur organizacyjnych w teorii i w praktyce

Koncepcje struktur organizacyjnych przedsiębiorstw ewoluowały w minionym stuleciu od rozbudowanych hierarchicznie i mocno scentralizowanych struktur funkcjonalnych, poprzez struktury dywizjonalne i macierzowe, do wysoce organicznych struktur projektowych i sieciowych [Piotrowicz 2004, s. 8]. Stymulatorem sygnalizowanego kierunku rozwoju koncepcji i modeli struktur organizacyjnych jest rosnąca zmienność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Jak wykazali przedstawiciele podejścia sytuacyjnego – T. Burns i G.M. Stalker, struktury zbliżone do modelu mechanistycznego wykazują większą sprawność w stabilnym i przewidywalnym otoczeniu, natomiast struktury zbliżone do modelu organicznego lepiej sprawdzają się w zmiennych i niepewnych warunkach [Burns, Stalker 1961, s. 121].



Rys. 1. Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych

Źródło: [Piotrowicz 2004].

Zarówno przedstawiciele nauki, jak i praktyki gospodarczej przewidywali szybkie upowszechnianie się nowoczesnych struktur (projektowych, sieciowych, hipertekstowych itp.) i wypieranie przez nie tradycyjnych rozwiązań. A. Toffler w „Szoku przyszłości” prognozował, że do 2000 r. w Stanach Zjednoczonych ok. 65% ludzi zatrudnionych będzie w organizacjach posiadających struktury typu sieciowego [Toffler 1974, s. 171]. Scenariusz ten się nie sprawdził i prawdopodobnie jeszcze długo to nie nastąpi. Stosowane w praktyce rozwiązania ulegają przeobra-

żeniom w kierunku nowoczesnych form, jednakże w mniejszym stopniu i wolniejszym tempie, niż przewidywano. Przeobrażenia struktur organizacyjnych w praktyce są bowiem uwarunkowane szeregiem czynników, wśród których niezwykle istotną rolę odgrywają elementy społeczno-kulturowe.

3. Społeczno-kulturowe uwarunkowania przeobrażeń strukturalnych

Studia literatury przedmiotu, obserwacje praktyki zarządzania i badania empiryczne prowadzone przez autora w ramach kilku niezależnych projektów badawczych pozwalają na identyfikację głównych czynników warunkujących przeobrażenia struktur organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Omówiono je poniżej.

- **Zmiana postrzegania kwestii zapewnienia potrzeb bezpieczeństwa**

Zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu jednostek w organizacji, ich motywacji do pracy oraz efektywności. Nowoczesne, wysoce organiczne struktury nie zapewniają potrzeb bezpieczeństwa w takim stopniu jak rozwiązania tradycyjne [Leavitt 2003, s. 100; Bielski 2002, s. 149]. W przedsiębiorstwie posiadającym strukturę projektową pracownicy nie mają pewności uczestnictwa w kolejnych projektach. Nie wiedzą również, jaką ewentualnie funkcję będą pełnili w ich realizacji, kto będzie kierował poszczególnymi zespołami i kim będą ich członkowie. Niepewność zatrudnienia, sytuacji i warunków pracy, a co za tym idzie – brak pewności uzyskiwania określonego poziomu dochodów mogą wywoływać u pracowników poczucie zagrożenia, stres i zniechęcenie. Konieczna jest zmiana podejścia personelu do omawianej kwestii i akceptacja z ich strony wyższego poziomu niepewności. Inną perspektywę prezentują autorzy Strategora, którzy są zdania, że wysoce organiczna i elastyczna struktura organizacyjna, poprzez możliwości dostosowywania się organizacji do zmiennych warunków otoczenia, ma większe szanse przetrwania na rynku, przez co stwarza poczucie „pewniejszego jutra” i daje poczucie bezpieczeństwa uczestnikom organizacji. Poczucie bezpieczeństwa i stabilności oferowane przez tradycyjne organizacje, bazujące na klasycznych strukturach, a działające w zmiennych warunkach, ma ich zdaniem charakter „krótkowzroczny” i złudny [Strategor 1997, s. 379-385]. Jednym z warunków powodzenia przeobrażeń strukturalnych w kierunku rozwiązań organicznych jest zatem zmiana postrzegania kwestii zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa personelu. Ważna jest zmiana postaw co do akceptacji wyższego poziomu niepewności oraz postrzegania kwestii bezpieczeństwa i pewności w dłuższym horyzoncie czasowym, a także upatrywania bezpieczeństwa bardziej w zdolności organizacji do adaptacji i rozwoju w zmiennych warunkach zewnętrznych, a nie jej wewnętrznej stabilności.

- **Akceptacja wielowładztwa**

Elementy nowoczesnych struktur organizacyjnych, takie jak jednoczesne występowanie wielu ośrodków władzy (wielowładztwo) oraz zmienność i przechodniość ośrodków władzy (heterarchia), są często trudne do zaakceptowania przez

pracowników, gdyż nie są oni do tego przyzwyczajeni. Jak pokazują badania, wiele osób nie potrafi funkcjonować w „wielowładczych” układach i nie akceptuje ich [Kerzner 2005, s. 89]. Postawa pracowników w tej materii istotnie warunkuje powodzenie przeobrażeń strukturalnych, konieczne jest zatem pokonywanie przyzwyczajenia do jasnej i trwałej hierarchii. Należy mieć świadomość, że są to przyzwyczajenia i przekonania bardzo silne i głęboko zakorzenione w naturze człowieka. Ludzie bowiem od początków rozwoju cywilizacji dążyli do tworzenia przejrzystych układów hierarchicznych i jednowładztwa – w plemionach i państwach występował zazwyczaj jeden władca (wódz, król, cesarz itp.), a w religii z reguły czczono jednego Boga. M. Hopej nazywa nasz gatunek mianem „homo hierarchicus”, wskazując istotne znaczenie władzy w życiu człowieka, w jego systemie emocjonalnym i motywacji do działania [Hopej 2004, s. 170]. Z badań przeprowadzonych przez autora wynika, że mimo powszechności występowania zespołów zadaniowych w różnych obszarach organizacji i realizowania przez nie różnorodnych zadań, zjawisko heterarchii występowało relatywnie rzadko (występowanie zespołów zadaniowych zadeklarowało 92,8% respondentów, a występowanie wielości i przechodniości ośrodków władzy 27,6%). W wielu przypadkach bowiem kierownikami tworzonych zespołów zadaniowych byli kierownicy trwale wyodrębnionych komórek organizacyjnych – sekcji, działów, wydziałów (blisko 40%), a także osoby z zewnątrz przedsiębiorstwa¹. Ogranicza to możliwości pełnego wykorzystania zalet struktur zadaniowych (organicznych) i zmniejsza poziom elastyczności organizacji. Zmiana podejścia do problemu władzy, polegająca na akceptacji wielowładztwa i heterarchii, wydaje się więc istotnym warunkiem sprawnego funkcjonowania i rozwoju struktur organicznych.

• Elastyczność w działaniu

Organizacja o strukturze projektowej umożliwia realizację wielu złożonych i zróżnicowanych zadań. W przywoływanych badaniach deklarowano, że zespoły zadaniowe realizują m.in.: zadania w ramach działalności podstawowej, takie jak realizacja indywidualnych zleceń klientów (38,7%), projekty rozwojowe, takie jak opracowanie strategii, wprowadzenie na rynek nowego produktu lub usługi (40,5%) oraz przedsięwzięcia zorientowane na doskonalenie systemu zarządzania, np. wdrożenie systemu zarządzania jakością czy systemu informacyjnego (40,5%). Wprowadzenie interdyscyplinarnych zespołów specjalistów (ekspertów) oraz ograniczenie trwałego i ścisłego podziału zadań i kompetencji decyzyjnych sprzyja kompleksowemu i szybkiemu rozwiązywaniu problemów, jednak warunkiem skutecznej i sprawnej realizacji zróżnicowanych zadań jest elastyczność personelu, rozumiana jako zdolność do uczestniczenia w wykonywaniu odmiennych zadań, zdolność szybkiego dostosowywania się do nowych warunków, odnajdywania się i działania w tych warunkach. Od członków zespołów zadaniowych wymaga się, obok realizacji zadań podstawowych (wynikających z podziału pracy w zespole), podejmowania

¹ Badania poświęcone były identyfikacji zespołów zadaniowych i ich następstw w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw. Przeprowadzone zostały w połowie 2006 r., miały charakter ankietowy i objęto nimi respondentów reprezentujących 111 przedsiębiorstw o różnej wielkości, odmiennym profilu działalności i działających w różnych branżach.

inicjatywy w wielu różnych sytuacjach, także takich, które dotyczą działań drugoplanowych oraz brania udziału w kierowaniu zespołem i zarządzaniu projektem [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 96-97]. Istotne są również inicjatywa, umiejętności i motywacja do wypracowywania własnych sposobów działania, gdyż nie są one zestandaryzowane i sformalizowane w takim stopniu jak w strukturach tradycyjnych.

• **Elastyczność w zakresie odgrywania ról organizacyjnych**

Kolejny czynnik związany jest z elastycznością pracowników w zakresie możliwości odgrywania przez nich różnych ról organizacyjnych. W strukturach o wysokim stopniu organiczności role uczestników mają charakter przechodni – poszczególni pracownicy naprzemiennie lub równolegle występują zarówno w roli kierowników zespołów zadaniowych, wykonawców, jak i konsultantów czy opiniodawców. Potwierdzają to wyniki badań, wskazujące, że ponad 47% badanych uczestniczyło w różnych projektach, odgrywając w nich odmienne role (odsetek ten jest jeszcze wyższy w grupie małych przedsiębiorstw i mikroprzedsiębiorstw). Jeśli chodzi o kierownika projektu, to podkreśla się również elastyczność w zakresie stosowanego stylu kierowania [Chrościcki 2001, s. 57].

• **Gotowość do systematycznego uczenia się i rozwoju**

Realizacja wielu różnorodnych zadań oraz odgrywanie różnorodnych ról organizacyjnych wymaga posiadania odpowiednich kwalifikacji i wiąże się z koniecznością ciągłego uczenia się, polegającego na zdobywaniu nowej wiedzy i umiejętności oraz na rozwoju osobistym. Wymagania odnośnie do wiedzy i umiejętności członków zespołów projektowych są większe aniżeli wymagania stawiane pracownikom trwałych komórek organizacyjnych. J.R. Meredith i S.J. Mantel podkreślają, że obok wiedzy i umiejętności specjalistycznych, od członków zespołów projektowych wymaga się m.in. poprawności politycznej, zorientowania na rozwiązywanie problemów, nastawienia na rezultaty (a nie na działania), a także wysokiej samooceny i akceptacji możliwości popełniania błędów [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 97]. Z badań autora wynika, że mimo deklarowanej powszechności szkoleń w przedsiębiorstwach (65% wskazało, że są one organizowane kilka razy w roku), ich tematyka ogranicza się do podstawowego zakresu, tj. BHP, rachunkowość i podatki, obsługa klienta oraz szkolenia specjalistyczne (branżowe). Inne szkolenia, zorientowane na doskonalenie kwalifikacji menedżerskich i rozwój pracowników, wskazywano znacznie rzadziej. Często spotykanym w praktyce sposobem uczenia się i dzielenia wiedzą są natomiast spotkania z kierownictwem i pracownikami, poświęcone wzajemnej wymianie wiedzy i doświadczeń, rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji².

• **Współdziałanie uczestników**

Warunkiem skutecznego i sprawnego funkcjonowania zespołów zadaniowych oraz występowania efektu synergii jest współpraca wszystkich członków zespołu

² Przywołane badania poświęcone były identyfikacji elementów organizacji wirtualnej i uczącej się w praktyce gospodarczej. Przeprowadzone zostały w 2005 r., miały charakter ankietowy i objęto nimi 131 przedsiębiorstw o różnej wielkości, odmiennym profilu działalności i działających w różnych branżach.

w zakresie realizacji powierzonych zadań, a także, jak podkreśla D. Lock, w obszarze wymiany informacji i dzielenia się wiedzą [Lock 2003, s. 45]. Współdziałanie uczestników w tymczasowych zespołach zadaniowych jest trudniejsze do osiągnięcia niż w trwale wyodrębnionych komórkach organizacyjnych z uwagi na tymczasowość powstałych konfiguracji, zmienny skład oraz różnice poglądów i stanowisk poszczególnych członków.

- **Otwartość i tolerancja odmienności**

Realizacja złożonych i skomplikowanych zadań wymaga zaangażowania przedstawicieli różnych dziedzin (obszarów funkcjonalnych w organizacji), a często także specjalistów zewnętrznych. Istotną rolę, szczególnie w zespołach interdyscyplinarnych i międzyorganizacyjnych, odgrywa zatem otwartość uczestników na poglądy innych osób i tolerowanie ich odmienności. Akceptacja odmiennych poglądów i postaw, metod pracy, sposobów podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów pozwala uczestnikom zespołów zadaniowych skoncentrować się na rozwiązywaniu problemów i w znacznym stopniu poprawia komunikację wewnętrzną. W badaniach ankietowych przeprowadzonych przez autora stwierdzono, że różnice poglądów i stanowisk to jeden z głównych problemów funkcjonowania i rozwoju zespołów zadaniowych – problem ten wskazało prawie 40% respondentów. Ponadto nieco ponad 20% wskazało trudności w komunikacji między członkami zespołu. Warunkiem koniecznym skutecznego funkcjonowania zespołów zadaniowych jest zatem zmiana postaw pracowników w kierunku otwartości i tolerancji, co – jak podkreślają specjaliści – jest zadaniem trudnym i długotrwałym. Silna, trwała i głęboko zakorzeniona kultura organizacyjna może stanowić dodatkową przeszkodę przy wprowadzaniu pożądanych zmian.

- **Kultura kompromisu**

Odmienność poglądów, punktów widzenia i interesów poszczególnych członków zespołu zadaniowego, reprezentujących inne dziedziny czy inne organizacje, pociąga za sobą konieczność wprowadzenia kultury kompromisu. Dążenie do wypracowania wspólnego zdania i jednolitej wizji warunkuje bowiem integrację działań jednostek wokół wyznaczonych celów. Rozmowy z respondentami oraz własne doświadczenia związane z uczestnictwem w zespołach zadaniowych wskazują, że w przeciwnym wypadku czas i energia, zamiast na realizację zadań, poświęcana jest na zbędne działania w ramach gry czy wręcz walki o władzę, pozycję i własne interesy. Ważne jest, aby dążenie do zgody i jedności poglądów było jawnie głoszone i podzielane przez wszystkich członków zespołu – stąd określenie kultura kompromisu, a nie orientacja jednostek na jego osiągnięcie.

Przedstawiona lista uwarunkowań przekształceń struktur organizacyjnych w praktyce gospodarczej nie jest z pewnością kompletna. Nie zawiera czynników z grupy społeczno-kulturowych, warunkujących funkcjonowanie i rozwój tradycyjnych struktur organizacyjnych, takich jak np. cechy pracowników (struktura zatrudnienia według wieku, płci, wykształcenia itd.) czy kultura narodowa. Czynniki te są istotne w kształtowaniu rozwiązań strukturalnych w praktyce, czego

autor ma świadomość. W opracowaniu uwaga została skupiona jednak tylko na elementach charakterystycznych dla nowoczesnych struktur organizacyjnych.

4. Podsumowanie

Rozwój i upowszechnianie się w praktyce nowoczesnych, wysoce organicznych struktur organizacyjnych, bazujących na tymczasowych zespołach zadaniowych, zmienności składu uczestników, nietrwałości więzi organizacyjnych oraz wielości i przechodniości ośrodków władzy, uwarunkowane jest wieloma różnorodnymi czynnikami, w tym czynnikami społeczno-kulturowymi. Ze względu na swój specyficzny charakter są one niezwykle trudne do zidentyfikowania i ukształtowania. Trudniej jest bowiem identyfikować i spełniać uwarunkowania społeczne związane z postawami i poglądami ludzi niż np. dostosowywać warunki technologiczne. Brak spełniania tych czynników utrudnia lub wręcz uniemożliwia wykorzystanie nowoczesnych koncepcji i modeli struktur organizacyjnych w praktyce zarządzania.

Przegląd wybranych elementów z grupy uwarunkowań społeczno-kulturowych wskazuje na złożoność poruszanej tematyki. Identyfikacja omówionych w niniejszym tekście uwarunkowań nie rozwiązuje problemu, jednak, zdaniem autora, wydaje się być pierwszym krokiem w kierunku spełnienia warunków niezbędnych do wdrożenia i rozwoju struktur organicznych, a tym samym ich upowszechnienia się w praktyce współczesnych przedsiębiorstw.

Literatura

- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004a.
- Hopej M., *O podobieństwach struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2004b, nr 3.
- Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Helion, Gliwice 2005.
- Leavitt H. J., *Why Hierarchies Thrive*, „Harvard Business Review” 2003, marzec.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Piotrowicz A., *Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 11.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa 1974.
- Trocki M., Gucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.

SOCIO-CULTURAL CONDITIONS OF TRANSFORMATIONS OF ENTERPRISES' ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Summary

The article presents the review of socio-cultural conditions of organizational structures transformations, from mechanistic to organic ones. Identified factors concern mainly the perception of individual's safety needs, acceptance of heterarchy, individual's flexibility, individuals' learning and development, team co-operation, tolerance, and culture of compromise. The text is based on literature studies, author's own observations and practice, and results of empirical research.