

Szymon Cyfert

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

DOSKONALENIE RDZENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ*

1. Wstęp

Dążenie do podnoszenia efektywności funkcjonowania organizacji wymusza konieczność poszukiwania odpowiedzi na pytanie o metody doskonalenia systemu zarządzania organizacją. W wyniku pojawienia się rozbieżności między poszczególnymi składowymi systemu zarządzania może dojść do wykształcenia się negatywnej korelacji między działaniami rzeczywiście realizowanymi i działaniami zamierzonymi, co może skutkować obniżeniem efektywności funkcjonowania organizacji.

Jednym z kluczowych problemów wymagających rozstrzygnięcia w procesie doskonalenia systemu zarządzania organizacją jest zagadnienie logiki wdrażania zmian. Przyjęcie określonej logiki sekwencji działań może przesądzić o sukcesie lub niepowodzeniu wdrażania zmian w systemie zarządzania.

2. Spójność systemu zarządzania organizacją

Organizacja jako pojęcie abstrakcyjne jest terminem złożonym i trudno definio-
walnym. Ze względu na dużą różnorodność organizacji funkcjonujących we współ-
czesnych społeczeństwach i rolę, jaką odgrywają w zaspokajaniu ludzkich potrzeb, w
teorii organizacji i zarządzania istnieje wiele różnych definicji organizacji, opartych na
odmiennych zasadach porządkujących [Bielski 1996, s. 85-96; Bieniok, Rokita 1984,
s. 15]. Owa wielość i różnorodność rozumienia organizacji, skutkująca niemożnością
zdefiniowania idealnej struktury organizacyjnej [Zieleniewski 1975, s. 234], wymusza
konieczność poszukiwania odpowiedzi na pytanie o istnienie wspólnego wyznacznika
dla wszystkich organizacji, niezależnie od ich charakteru i sposobu funkcjonowania.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że powszechność działania zorgani-
zowanego nie jest przypadkiem [Podstawy organizacji... 1994, s. 41]. Współdziałanie

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2006 jako projekt
badawczy nr 1 H02D 024 28.

ludzi i – co się z tym łączy – funkcjonowanie organizacji, umożliwia realizację korzyści wynikających z efektu synergicznego definiowanego jako różnica między rezultatem osiąganym przez realny przedmiot, złożony z elementów, między którymi zachodzą współdziałania, a sumą efektów osiąganym przez elementy niezwiązane współdziałaniem [Krzyżanowski 1985, s. 157]. Odnosząc się do tak zaproponowanej definicji synergii, można zauważyć, że pojawienie się efektu synergicznego w organizacji jest konsekwencją jednoczesnego zaistnienia dwóch zjawisk – po pierwsze, modularnej budowy organizacji, wynikającej z funkcjonalnego zróżnicowania części; po drugie, relacji zawiązujących się między poszczególnymi elementami i możliwością dostosowania się ich do siebie.

Przyjęcie założenia o modularnej budowie organizacji i silne dowartościowanie relacji organizacyjnych skłania do akceptacji założeń systemowego postrzegania natury organizacji [Bieniok, Rokita 1984, s. 38-41; Jajuga i in. 1993, s. 58; Bielski 1996, s. 56-61], w którym jedną z kluczowych determinant powodzenia organizacji, mierzonego osiąganym poziomem realizacji celów, jest spójność¹ systemów konstytuujących organizację [Rummler, Brache 2000, s. 40-42]. Analizowanie organizacji w kategoriach systemowych i wyróżnienie składowych konstytuujących ów metasyستم [Bielski 1996, s. 86; Morgan 1997, s. 51; Krzyżanowski 1999, s. 33-35] pozwala na doprecyzowanie powyższej tezy. Przyjęcie założenia, że w tak zdefiniowanym metasyستمie organizacji kluczowe znaczenie posiada system zarządzania sterujący pozostałymi systemami organizacji [*Informatyka w zarządzaniu...* 1986, s. 33-34; Jajuga i in. 1993, s. 63-64] oznacza, że efektywność funkcjonowania organizacji jest w istotnym stopniu warunkowana spójnością systemu zarządzania.

Tak sformułowana teza wymaga podjęcia dwóch działań – po pierwsze, przeprowadzenia postępowania weryfikującego jej poprawność, po drugie, zdefiniowania składowych systemu zarządzania² wpływających na ową spójność.

3. Rdzeń systemu zarządzania

Dowodząc słuszności postawionej powyżej tezy, można się odwołać do systemowych modeli organizacji, w których postrzeganie organizacji jako systemu otwartego na kontakty z otoczeniem, dynamicznie dostosowującego się do warunków otoczenia, powoduje, że zagadnienie dostosowania i integralności wysuwa się na plan pierwszy [Oblój 2001, s. 20].

Najbardziej rozpowszechnionym i najczęściej przytaczanym ze względu na swój uniwersalizm systemowym modelem organizacji jest czterocłonowy model

¹ Spójność jest stopniowalną cechą organizacji, polegającą na takim uzależnieniu i powiązaniu ze sobą wszystkich jej elementów składowych, że dostatecznie silna zmiana zachodząca w którymkolwiek elemencie może skutkować koniecznością wprowadzenia zmian we wszystkich pozostałych [*Encyklopedia organizacji...* 1981, s. 483]. Istotą spójności jest zatem istnienie relacji i powiązań pomiędzy elementami zbioru. Spójność i uporządkowanie systemu zapewniają taki stopień i poziom wewnętrznego zorganizowania zbioru, jakie są koniecznym warunkiem zdolności realizacji wybranej funkcji lub osiągnięcia ustalonego celu [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 27].

² System zarządzania jest wewnętrznym zbiorem narzędzi służących utrzymaniu równowagi funkcjonalnej organizacji [*Współczesne koncepcje...* 1985, s. 363-377].

Leavitta [Leavitt 1964], zakładający, że organizację należy traktować jako system wielu zmiennych, z których cztery są szczególnie istotne: cele, struktura, technologia i aktorzy (ludzie). W modelu Leavitta przyjmuje się, że systemy organizacji są wzajemnie powiązane i oddziałują na siebie – dostatecznie silna zmiana jednego elementu wymusza zmiany adaptacyjne na pozostałych.

Na podobnych założeniach zasadza się model zaproponowany przez Petersa i Watermanna [Peters, Waterman 2000, s. 41]. Określając determinanty sprawności organizacji, Peters i Watermann wyróżnili siedem powiązanych ze sobą zmiennych, które podzielili na „elastyczne” (style kierowania, pracownicy, kompetencje, kultura organizacyjna) i „sztywne” elementy zarządzania (struktura, strategia, systemy). Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że sukces organizacji zdeterminowany jest w większym stopniu elementami „elastycznymi” niż „sztywnymi”.

Zgodnie z kongruencyjnym modelem organizacji Nadlera [Tushman, O'Reilly 2002, s. 59], architektura organizacji opiera się na ściśle powiązanych czterech zmiennych: zadaniach krytycznych, ludziach, kulturze i organizacji formalnej. Zmienne te są wspierane i determinowane przez wybory strategiczne i przywództwo.

W modelu struktury organizacji Galbraitha [Galbraith 2003, s. 226] zakłada się, że organizację konstytuuje pięć zmiennych, między którymi istnieją relacje: zadania (determinowane zakładaną strategią i etapem rozwoju), ludzie, systemy nagradzania, procesy i struktura.

Analiza zaprezentowanych powyżej systemowych modeli organizacji pozwala na przeprowadzenie wnioskowania, że modele te zakładają podobną koncepcję funkcjonowania organizacji, zgodnie z którą:

- po pierwsze, organizacja jest czymś więcej niż tylko zaimplementowaną w niej strukturą organizacyjną;
- po drugie, kluczowe dla powodzenia organizacji jest założenie o silnych związkach przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy elementami, co skutkuje ograniczeniem niezależności poszczególnych systemów;
- po trzecie, w metasystemie organizacji kluczowa rola przypisana jest *a priori* do strategii wyznaczającej bazę rozwoju organizacji.

Przeprowadzone rozważania pozwalają na identyfikację pierwszego kluczowego elementu systemu zarządzania, a mianowicie strategii, w ramach której konstruowany jest model biznesu organizacji. Definiując pozostałe zmienne, można się odwołać do badań dotyczących zależności między różnymi składowymi organizacji, jednoznacznie wskazujących na istnienie silnych związków pomiędzy strategią i strukturą. Zmiana strategii bez odpowiednich przekształceń może prowadzić do zakłóceń i niesprawności w działalności przedsiębiorstwa [Machaczka 1998, s. 61].

Relacje zachodzące między strategią i strukturą stanowią w literaturze przedmiotu od wielu lat przedmiot analizy [Verweire, Van den Bergh 2003, s. 782-783]. W badaniach tych za jeden z głównych warunków realizacji strategii uważa się zaprojektowanie struktury organizacyjnej odpowiadającej strategii. Za prekursora badań nad relacjami zachodzącymi między strategią a strukturą uważa się Chandlera [1962], którego obserwacje pozwoliły na wyprowadzenie dwóch zasadniczych wniosków. Po pierwsze, Chandler zaobserwował, że proces przeformułowywania długookresowych celów

i strategii skutkuje zmianą rozwiązań strukturalnych. Zdefiniował on cztery możliwe strategie przedsiębiorstwa, wyznaczające jednocześnie etapy jego ewolucji:

- wstępna ekspansja i akumulacja zasobów,
- racjonalizacja wykorzystania zasobów,
- ekspansja na nowe rynki,
- rozwój nowej struktury i dalsza racjonalizacja wykorzystania zasobów.

Sformułowanie powyższej koncepcji pozwoliło Chandlerowi na postawienie i udowodnienie tezy, że organizacje, wykorzystując strategię, dostosowują się do rynku i na tej podstawie dostosowują strukturę do strategii, co prowadzi do wniosku, że zapewnienie dostosowania strategii i struktury skutkuje podniesieniem efektywności funkcjonowania organizacji. Drugi wniosek wyprowadzony przez Chandlera dotyczył roli struktury organizacyjnej jako kluczowego czynnika wdrożenia strategii.

Badania zapoczątkowane przez Chandlera kontynuowane były przez Scotta [1973], Childa [1977], Milesa i Snowa [1978] oraz Galbraitha i Nathansona [Galbraith 2003, s. 227-234], diagnozujących relacje zachodzące między strukturą organizacyjną a rozwojem organizacji (wyznaczającym jednocześnie realizowaną strategię). Do koncepcji Chandlera odwołują się również Miller i Friedsen [1978, s. 921-933], którzy zbudowali model przyczynowy, integrujący strategię, strukturę organizacyjną, procesy realizacji oraz osiągnięte rezultaty w jedną całość, uzależnioną od kontekstu sytuacyjnego.

Co prawda wyniki badań przeprowadzonych w późniejszym okresie nie zawsze potwierdzają kolejność zmian w układzie strategia-struktura [Rumelt 1974; Charrière, Huault 2002, s. 330-331] czy też dowodzą, że organizacje odchodzą niekiedy od teoretycznego modelu dostosowania otoczenie-strategia-struktura [Obłój 2001, s. 19-29]. Także obserwacje poczynione przez Ansoffa [1985, s. 122-124] wskazują na możliwość zaobserwowania odwrócenia chandlerowskiej zależności strategia-struktura, co wynika z tego, że wiele przedsiębiorstw, wprowadzając nowe struktury organizacyjne, wyprzedza zarówno zmiany w otoczeniu (co akurat jest zgodne z koncepcją Chandlera), jak i zmiany w systemie celów strategicznych. Spostrzeżenie to znajduje potwierdzenie w założeniach sformułowanych przez grupę Strategor, zgodnie z którymi możliwość zaprojektowania struktury organizacyjnej przed zdefiniowaniem strategii oznacza, że struktura determinuje strategię [Strategor 1996, s. 278]. Za przyjęciem tak postawionej tezy przemawiają cztery argumenty:

- po pierwsze, struktura wpływa na postrzeganie strategii, odgrywa bowiem rolę swoistego filtra, przez który organizacja identyfikuje i analizuje zmiany zachodzące w otoczeniu;
- po drugie, struktura, ze względu na obieg informacji, warunkuje decyzje strategiczne;
- po trzecie, struktura zawęża amplitudę zmian strategicznych, ponieważ organizacje posiadają ograniczone zdolności dostosowawcze, co powoduje, że nie wszystkie opcje strategiczne są możliwe do realizacji;
- po czwarte, struktura ułatwia tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez kumulowanie wiedzy w organizacji.

Rekapitulując rozważania na temat zależności między strategią a strukturą organizacyjną, grupa Strategor [1996, s. 278] formułuje wniosek, że pomimo nie-

możności jednoznacznego przesądzenia o pierwotnej roli strategii czy też struktury (aczkolwiek wymienieni autorzy skłaniają się raczej do przyjęcia założenia o kluczowej roli strategii), można jako aksjomat przyjąć założenie o istnieniu silnych dwustronnych relacji między tymi dwiema zmiennymi. Podobny wniosek formułuje Kreikebaum [1997, s. 138], według którego kolejność zmian strategii i struktury nie jest istotna, kluczowa jest natomiast integracja struktury, strategii, warunków otoczenia i działań przedsiębiorcy.

Pojawia się zatem kolejny, obok strategii, kluczowy element w systemie zarządzania organizacją – struktura organizacyjna. Jednakże wykształcenie się nowego podejścia do analizowania i projektowania organizacji – podejścia procesowego i, co się z tym wiąże, zmiana sposobu orientacji organizacji z organizacji wertykalnej na horyzontalną, wymusza konieczność odejścia od klasycznej chandlerowskiej zasady, zgodnie z którą struktura podąża za strategią. Podczas gdy w modelu zaproponowanym przez Chandlera procesy stanowią pochodną przyjętej struktury organizacyjnej, przyjęcie założeń orientacji procesowej oznacza, że procesy są pierwotne względem struktury organizacyjnej [Moszkowicz 2000, s. 89; Osterloh, Frost 1996, s. 37]. Tym samym w miejsce konfiguracji strategia–struktura pojawia się układ strategia–procesy–struktura.

Zaproponowany model doskonalenia systemu zarządzania w układzie strategia–procesy–struktura, zbieżny ze „sztywnymi” elementami modelu Petersa i Watermana (strategia, systemy, struktura), można uznać za rdzeń systemu zarządzania, w którym szczególnie pożądaną jest wysoki poziom spójności. Podobny pogląd formułuje Bielski [Bielski 2001, s. 63], dowodzący, że organizacje powinny przykładąć szczególną uwagę do kompleksowej analizy spójności struktur i procesów. Akceptacja założenia o konieczności zapewnienia spójności między strategią, procesami i strukturą nie stanowi podważenia tezy sformułowanej przez Petersa i Watermana [2000, s. 40-48], dowodzących kluczowej roli elastycznych czynników w systemie zarządzania organizacją. Założenie to wskazuje tylko na konieczność poszukiwania spójności w obszarze poszczególnych składowych systemu zarządzania. W przypadku elementów elastycznych, ze względu na ich specyficzny charakter, powiązania między systemami mogą być rozmyte, zatem pożądaną poziom spójności może być stosunkowo niski.

4. Logika sekwencji doskonalenia rdzenia systemu zarządzania organizacją

W procesie doskonalenia rdzenia systemu zarządzania kluczowymi problemami stają się dwa zagadnienia – logika sekwencji doskonalenia i dynamika zmian.

Przyjęty układ strategia–procesy–struktura wskazuje na pożądaną sekwencję działań związanych z doskonaleniem rdzenia systemu zarządzania. Zgodnie z logiką modelu punktem wyjścia w realizacji działań związanych z doskonaleniem rdzenia systemu zarządzania jest sformułowanie strategii obejmującej system celów organizacji i wymuszającej określony sposób prowadzenia biznesu. Dostosowanie pozostałych składowych systemu zarządzania do wymagań wynikających ze strategii skutkuje wykształceniem zjawiska strategicznej kongruencji, zapewniając tym

samym odpowiedni poziom efektywności organizacji [Aaker 2001, s. 297-299]. Kolejny etap działań związany jest z przemodelowaniem architektury procesów³ pod kątem przyjętych celów strategicznych. Brak osadzenia architektury procesów w zakładanej strategii rozwoju, ze względu na to, że skonstruowane w ten sposób rozwiązanie strukturalne nie będzie wspierało celów strategicznych, będzie skutkowało niemożnością realizacji strategii. Do rozwiązania w postaci strategia–procesy struktura organizacyjna powinna zostać dostosowana w taki sposób, aby siła sprawcza organizacji została skierowana ku celom strategicznym [Steinmann, Schreyögg 1995, s. 165]. Realizacja działań związanych z doskonaleniem rdzenia systemu zarządzania w innej sekwencji niż zaprezentowana powyżej nakieruje organizację na osiąganie mało istotnych celów operacyjnych, doprowadzając tym samym do wykształcenia luki rozbieżności między działaniami rzeczywiście realizowanymi a działaniami pożądanymi z punktu widzenia zakładanej strategii.

Działania związane z doskonaleniem rdzenia systemu zarządzania nie mogą mieć charakteru jednorazowego przedsięwzięcia. Dynamika zmian zachodzących w otoczeniu, skutkująca podejmowaniem przez organizację prób adaptacji do otoczenia, wymusza konieczność wzajemnego dostosowania składowych systemu zarządzania [Govindarajan 1988, s. 828-830]. Oznacza to, że istotne zmiany zachodzące w otoczeniu powodują konieczność rekonfiguracji systemu zarządzania w taki sposób że spójność przekształconego systemu stymuluje wzrost ekonomicznej efektywności organizacji. Zatem każda zmiana strategii będzie skutkowała koniecznością diagnozy architektury procesów i struktury organizacyjnej pod kątem celowości ich doskonalenia. Przyjęcie powyższego założenia wymusza konieczność zapewnienia odpowiedniego poziomu elastyczności składowych modelu i wbudowania w organizację mechanizmów zarządzania zmianą.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania pozwalają na wyprowadzenie trzech generalnych wniosków:

- po pierwsze, sukces organizacji mierzony poziomem realizacji zakładanej strategii warunkowany jest spójnością elementów składowych systemu zarządzania;
- po drugie, elementami składowymi systemu zarządzania, między którymi spójność jest wymagana, są strategia, procesy i struktura;
- po trzecie, prawidłową konfigurację elementów składowych systemu zarządzania, obrazującą logikę podejmowanych działań, można przedstawić w układzie strategia–procesy–struktura.

Literatura

Aaker D.A. (2001), *Developing Business Strategies, Sixth Edition*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

³ Architektura procesów odzwierciedla wewnętrzną budowę organizacji procesowej, zatem opisuje procesy oraz logikę powiązań powstających między procesami na poszczególnych poziomach. Tak definiowana architektura procesów stanowi odpowiednik struktury organizacyjnej w organizacji funkcjonalnej.

- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Bielski M. (1996), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bielski M. (2001), *Zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bieniok H., Rokita J. (1984), *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Chandler A. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press.
- Child J. (1977), *Organization. A Guide to Problems and Practice*, Harper & Row, London.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania* (1981), PWE, Warszawa.
- Galbraith J.R. (2003), *Strategy and Organization Planning*, [w:] H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process. Concepts, Context, Cases*, Fourth Edition, Pearson Education, Harlow.
- Govindarajan V. (1988), *A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-unit Level: Integrating Administrative Mechanism with Strategy*, „Academy of Management Journal”, vol. 31, nr 4.
- Informatyka w zarządzaniu* (1986), red. T. Wierzbicki, PWN, Warszawa.
- Jajuga K., Jajuga T., Wrzosek K., Wrzosek S. (1993), *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, AE, Wrocław.
- Kreikebaum H. (1997), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Krzyżanowski L. (1985), *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Krzyżanowski L. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa.
- Leavitt H. (1964), *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, „New Perspectives in Organization Research”, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Les grands auteurs en management* (2002), red. S. Charreire, I. Huault, Editions EMS, Colombelles.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Miles R., Snow C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller D., Friedson P.H. (1978), *Archetypes of Strategy Formulation*, „Management Science”, nr 8 (24).
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Moszkowicz M. (2000), *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa.
- Oblój K. (2001), *Strategie, struktury i otoczenie: nietypowa adaptacja polskich firm*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Osterloh M., Forst J. (1996), *Prozessmanagement als Kernkompetenz*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Peters T.J., Waterman R.H. (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.
- Podstawy organizacji zarządzania* (1994), red. K. Krzakiewicz, AE, Poznań.
- Rumelt R.P. (1974), *Corporate Diversification Strategies and Financial Performances*, Working Paper MGL-54, Managerial Studies Center, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.
- Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- Scott B.R. (1973), *Stages of Corporate Development*, „Harvard Business Review”, nr 3-4.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1995), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stratman (1996), *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Tushman M.L., O'Reilly C.A. (2002), *Winning through Innovation. A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Verweire K., Van den Bergh L. (2003), *Integrated Performance Management: Adding a New Dimension*, „Management Decision”, vol. 41, nr 8.
- Współczesne koncepcje zarządzania* (1985), red. A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa.
- Zieleniewski J. (1975), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

THE MANAGEMENT SYSTEM CORE IMPROVEMENT

Summary

The aim of this article is to discuss the sequence of events in the process of the core management system improvement. The article starts with presentation of idea of management system cohesion. This helps to define the core of management system and then to derive the sequence of its improvement.