

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EWOLUCJA KRYTERIÓW OCENY DOSKONAŁOŚCI STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: Doskonałość może być rozumiana jako stan lub cecha o zmiennym natężeniu (poziomy doskonałości). Przyjmując drugie z tych podejść, możemy zauważyć, że struktury organizacyjne różnią się pod względem poziomu doskonałości. Przedstawiciele kolejnych nurtów w zarządzaniu popularyzowali odmienne modele struktury organizacyjnej i stosowali inne zestawy kryteriów oceny jej doskonałości. Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji koncepcji struktury organizacyjnej oraz kryteriów oceny jej doskonałości.

Słowa kluczowe: doskonałość, struktura organizacyjna, kryteria oceny.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.16

1. Wstęp

Zarządzający współczesnymi organizacjami podejmują nieustanne i zróżnicowane działania na rzecz doskonalenia organizacji jako całości, poszczególnych jej składników, realizowanych funkcji i procesów. Coraz większą popularność zyskują modele dojrzałości i doskonałości organizacji, zarówno całościowe, jak np. model EFQM Excellence Model [Hakes 2007, s. 18-21], a także poświęcone wybranym obszarom, np. modele doskonałości procesowej czy projektowej [Harrington 2006] albo model doskonałości controllingu [Nowosielski 2012]. Doskonałość, pomimo powszechnego stosowania tego terminu zarówno w nauce, jak i w życiu codziennym, nie jest pojęciem jednoznacznym. Może być rozumiana m.in. jako stan obiektu lub jego cecha. W pierwszym znaczeniu jest to stan oznaczający najwyższy stopień cech dodatnich, brak wad, spełnianie wszystkich funkcji czy kompletność. W drugim znaczeniu oznacza cechę obiektu mogącą przyjmować różne natężenie. Można w tym ujęciu mówić więc o różnych stopniach czy poziomach doskonałości. Podczas analizy tematyki organizowania i struktur organizacyjnych nasuwają się następujące pytania:

- co oznacza pojęcie doskonałości struktury organizacyjnej;
- czy istnieje doskonała struktura organizacyjna, a jeśli tak, to jaką ma postać;
- według jakich kryteriów oceniać należy doskonałość struktur organizacyjnej.

Podobne pytania zadawali sobie niemal wszyscy badacze struktur organizacyjnych, od klasyków, po współczesnych przedstawicieli nauk o zarządzaniu.

Problem doskonałości (jako takiej) struktury organizacyjnej podejmowany był w teorii zarządzania rzadko, znacznie częściej zajmowano się natomiast doskonaleniem struktury organizacyjnej. Na temat ten powstało wiele interesujących opracowań, akcentujących kwestie merytoryczne, tj. kierunki lub metodykę doskonalenia struktur organizacyjnych (zob. np. [Mintzberg 1979; Bielski 2001; Sikorski 1988; Przybyła i in. 1995; Trzcieniecki 1976; Stabryła 1992; Stabryła 2009]). Struktury organizacyjne były i są oceniane ze względu na ich doskonałość (sprawność, jakość, występowanie wad itp.). Ocena ta dokonywana jest na dwóch podstawowych płaszczyznach: rozwiązań modelowych i konkretnych zastosowań. W pierwszym przypadku ocenia się zalety i słabości poszczególnych typów struktury organizacyjnej, wyróżnianych ze względu na różne kryteria [Przybyła i in. 1995, s. 104-138], w drugim natomiast struktury organizacyjne konkretnych podmiotów.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ewolucji kryteriów wykorzystywanych do oceny poziomu doskonałości struktury organizacyjnej. Analiza obejmuje cały okres rozwoju nauk o zarządzaniu, od kierunku naukowego zarządzania do współczesności.

2. Doskonałość, doskonalenie i kryteria oceny doskonałości

Termin doskonałość jest niejednoznaczny i ma wielorakie zastosowanie. Doskonałość pojmowana jest jako stan obiektu lub jego cecha, dotyczyć może rzeczy realnych lub abstrakcyjnych, określać cały przedmiot lub wybrane jego własności [Tatarkiewicz 1976, s. 7-14; *Mały słownik języka polskiego* 1968, s. 130]. Pojęcie to ma różne znaczenia w naukach ścisłych, przyrodniczych i społecznych. Nauki o zarządzaniu sytuują się w naukach społecznych, stąd rozumienie doskonałości w zarządzaniu będzie najbardziej zbliżone do pojmowania jej w tej grupie nauk. Ponadto możemy zauważyć, że znaczenie pojęć doskonałość i doskonalenie w naukach o zarządzaniu związane jest ściśle z jakością i bliskie jej rozumieniu [Pszczółowski 1978, s. 92; Szczepańska 2011, s. 24]. Pojęcia te są w literaturze przedmiotu utożsamiane, jednak zdaniem autora należy je rozróżniać. Jakość trzeba utożsamiać ze spełnianiem określonych wymagań (doprecyzowanych, osiągalnych, mierzalnych itd.), natomiast doskonałość z pewnym stanem idealnym (mniej sprecyzowanym niż wymagania jakościowe, niemożliwym do pełnego osiągnięcia – zob. paradoks doskonałości [Tatarkiewicz 1976, s. 18]).

W dalszej części opracowania doskonałość rozumiana będzie jako własność danego obiektu, cecha o zmiennym natężeniu, określająca zbieżność danego obiektu z wzorcem. Można zatem w tym ujęciu mówić o różnych stopniach czy poziomach doskonałości, w zależności od podobieństwa tego obiektu do wzorca (nieosiągalnego). Podobne ujęcie zastosowano w koncepcjach i modelach doskonałości, np. model doskonałości opracowany przez EFQM (zob. [Hakes 2007]). Doskonalenie to z kolei

ogół działań mających na celu przybliżenie danego obiektu do wzorca (rozwiązania idealnego), osiąganie kolejnych poziomów doskonałości. Zgodnie z przyjętym sposobem pojmowania doskonałości będzie to proces ciągły i niekończący się.

Do określenia doskonałości danego obiektu konieczne jest dobranie odpowiednich kryteriów oceny i zastosowanie narzędzi pomiarowych. Kryteria oceny doskonałości struktury organizacyjnej są ściśle związane ze sposobem jej pojmowania i funkcjami, jakie powinna spełniać. Wynika to bezpośrednio z jednej z definicji doskonałości, zgodnie z którą doskonale jest to, co całkowicie spełnia swe funkcje [Tatarkiewicz 1976, s. 68]. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że pojęcie struktury organizacyjnej jest nieostre i wieloznacznie definiowane, a sposób jej postrzegania, zarówno jako narzędzia zarządzania, jak i obiektu badań, zmieniał się wraz z rozwojem kolejnych kierunków i nurtów w naukach o zarządzaniu. Inaczej traktowana była przez przedstawicieli szkoły klasycznej, reprezentantów kierunku podmiotowego czy sytuacyjnego, a inaczej postrzegana jest współcześnie. Różnice te uniemożliwiają poszukiwanie uniwersalnych kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej. W kolejnych punktach opracowania przedstawiono zestawy kryteriów stosowane przez przedstawicieli poszczególnych nurtów.

3. Doskonałość struktury organizacyjnej w ujęciu szkoły klasycznej

Reprezentanci szkoły klasycznej, badając i oceniając struktury organizacyjne, koncentrowali uwagę przede wszystkim na jej funkcjach związanych z podziałem zadań, powtarzalnością działań i przewidywalnością zachowań pracowników. Struktura organizacyjna porządkowała działania, stabilizowała organizację i pozwalała na podnoszenie poziomu wydajności [Martyniak 1989, s. 18-106]. Kryteriami oceny struktury organizacyjnej były zatem: głębokość podziału pracy, powtarzalności działań, przewidywalność itp. Im lepiej spełniane były przedstawione funkcje, tym dana struktura organizacyjna bliższa była obowiązującemu wzorcowi i osiągała wyższy poziom doskonałości. Co ważne, reprezentanci omawianego podejścia zakładali istnienie jednego, najlepszego i uniwersalnego rozwiązania (*one best way*).

Podobne kryteria oceny struktur organizacyjnych stosowali przedstawiciele nurtu administracyjnego. Wynikało to z głównych założeń tego kierunku, m.in. z zasad kierowania opracowanych przez H. Fayola czy koncepcji idealnej organizacji biurokratycznej [Wren 2005, s. 215; Weber 2002, s. 694]. Poziom doskonałości struktury organizacyjnej zależał od podobieństwa do wzorca, tj. idealnej organizacji biurokratycznej M. Webera czy modelu mechanistycznego. Im wyższy poziom specjalizacji, standaryzacji i formalizacji działań, tym dana struktura organizacyjna osiąga wyższy poziom doskonałości, a doskonalenie jej polega przede wszystkim na zwiększaniu stopnia zorganizowania działań poprzez zwiększanie poziomu standaryzacji i formalizacji działań.

4. Doskonałość struktury organizacyjnej w założeniach nurtu podmiotowego

Przedstawiciele podejścia podmiotowego przypisywali strukturze organizacyjnej znacznie mniejsze znaczenie niż ich poprzednicy, a w badaniach skupiali się najczęściej na ukazywaniu jej negatywnego wpływu na motywację i wydajność człowieka [Pugh, Hickson 1989, s. 157-160; Wren 2005, s. 287, 432]. Sygnalizowana zmiana podejścia oznaczała również zmianę kryteriów oceny struktury organizacyjnej. Jako główne kryteria oceny przyjęto umożliwianie jednostce (człowiekowi) zaspokajanie jego potrzeb, poziom zadowolenia z pracy i motywacji pracowników. Im większe możliwości zaspokajania potrzeb, większa satysfakcja z pracy i motywacja, tym wyższy poziom doskonałości osiągało dane rozwiązanie strukturalne. Porządkowanie, przewidywalność, stabilizacja i wydajność stały się funkcjami drugoplanowymi, zmniejszyło się zatem ich znaczenie jako kryteriów oceny. Zamiast dążyć do stałego zwiększania poziomu specjalizacji i standaryzacji działań, jak czynili to poprzednicy, zaczęto poszukiwać optimum danych cech, czyli stanów, w których z jednej strony osiągane są korzyści wynikające np. z podziału pracy czy powtarzalności działań, z drugiej zaś nie występują jeszcze negatywne efekty związane z alienacją pracy, monotonią i znużeniem [Robbins, DeCenzo 2002, s. 226-227]. Osiągano to m.in. dzięki wzbogacaniu pracy, rozszerzaniu zakresu zadań czy rotacji pomiędzy stanowiskami.

5. Podejścia systemowe i sytuacyjne a ocena struktury organizacyjnej

Nurty systemowy i sytuacyjny poszerzyły zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania o badanie wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi składnikami organizacji i powiązania organizacji z otoczeniem [Thompson 1967, s. 19]. Zakres funkcji struktury organizacyjnej został więc poszerzony o aspekt powiązań organizacji z otoczeniem i czynnik ten dodano do kryteriów oceny. Im lepiej dana struktura dostosowywała organizację do otoczenia, tym osiągała wyższy poziom doskonałości. Była to bardzo znacząca zmiana podejścia do funkcji struktury organizacyjnej, przedstawiciele wcześniejszych kierunków koncentrowali się bowiem niemal wyłącznie na czynnikach wewnętrznych, nie dostrzegając znaczenia jej relacji z otoczeniem i konieczności dopasowania się do niego (chodziło o względnie stałe dopasowanie, w odróżnieniu np. od współczesnych założeń uwzględniających dodatkowo dynamikę warunków zewnętrznych).

Warto jednak podkreślić, że o ile przedstawiciele wcześniejszych kierunków odważnie i wprost formułowali oceny dotyczące struktury organizacyjnej – jej trwałości, sprawności, przejrzystości, doskonałości itp., to reprezentanci podejść systemowego i sytuacyjnego unikali ocen lub formułowali je bardzo ostrożnie. Skupiali

się raczej na badaniu zmiennych kształtujących strukturę organizacyjną, np. technologii, wielkości organizacji czy dynamiki otoczenia (zob. np. [Woodward 1965, s. 24; Perrow 1967, s. 196; Pugh, Hickson 1976, s. 78; Lawrence, Lorsch 1967, s. 30]).

6. Współczesne poglądy na temat doskonałości struktury organizacyjnej

Analizując współczesne podejście do problematyki doskonałości i doskonalenia struktury organizacyjnej, można zauważyć, że w ostatnich dekadach dość istotnie zmienił się przedmiot doskonalenia w ramach obiektu, jakim jest organizacja. Zainteresowanie tradycyjnymi składnikami organizacji, w tym m.in. strukturą organizacyjną, zastąpiła koncentracja na procesach jako głównym przedmiocie doskonalenia (zob. np. [Hammer, Champy 1996; Rummler Brache 2000]). Struktura organizacyjna i procesy w organizacji są ściśle powiązane, jednak inna jest ich optyka badawcza oraz metody analizy i doskonalenia. Obserwowane jest więc zmniejszone zainteresowanie strukturą organizacyjną jako obiektem badania, oceny i doskonalenia¹.

Obecnie jedną z najczęściej akcentowanych pożądaných cech struktury organizacyjnej jest jej elastyczność [Clegg, Palmer 1996, s. 257; Hopej 2004, s. 129; Bielski 2002, s. 148]. Rozumiana jest ona w tym przypadku zarówno jako zdolność do szybkiego adaptowania się organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu (tzw. podejście aktywne), jak i ograniczanie wpływu określonych, dających się przewidzieć czynników (tzw. podejście pasywne) [Osbert-Pociecha 2004, s. 55]. Struktura organizacyjna ma bowiem za zadanie zapewnić przetrwanie, funkcjonowanie i rozwój organizacji w warunkach zmienności warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Owa elastyczność jest więc również jednym z podstawowych kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej. Im bardziej elastyczna struktura, tym bliższa ideałowi (modelowi organicznemu o niskim natężeniu specjalizacji, standaryzacji, formalizacji itd.), a doskonalenie polega na zwiększaniu poziomu jej szeroko rozumianej elastyczności. Przyjmując założenie, że tak pojmowana elastyczność struktury organizacyjnej jest pewną zagregowaną cechą, obejmującą tradycyjne wymiary strukturalne: specjalizację, konfigurację, centralizację, standaryzację i formalizację działań, to możemy zauważyć, że współcześnie wykorzystywane kryteria oceny doskonałości struktury organizacyjnej są zbliżone do postulowanych przez przedstawicieli szkoły klasycznej. Nie ma natomiast jednego uniwersalnego wzorca struktury organizacyjnej i zgodnie z założeniami teorii kontyngencji, w zależności od kontekstu sytuacyjnego zastosowanie znajdują rozwiązania wzorowane na modelu mechanistycznym lub organicznym.

¹ Znajduje to wyraz m.in. w liczbie publikacji na temat struktur organizacyjnych i procesów, tematyce konferencji poświęconych tym obszarom czy bezpośrednio w działaniach doskonalących podejmowanych w praktyce zarządzania.

Zdaniem autorów grupy Strategor „w strukturze sieciowej istotniejszy jest sposób funkcjonowania, niż istniejąca w danym momencie kompozycja elementów” [Strategor 1997, s. 393]. Zamiast tradycyjnego zestawu cech strukturalnych do opisu i oceny struktury organizacyjnej proponują przyjęcie trzech parametrów: spójność, oznaczającą stopień powiązania i zintegrowania składników; potencjał kombinacyjny, rozumiany jako zdolność do tworzenia tymczasowych konfiguracji; sposób aktywizacji, rozumiany jako wzbudzanie form współpracy pomiędzy elementami. Pozostałe, stosowane wcześniej kryteria oceny struktury organizacyjnej, związane m.in. z potrzebami pracowników, satysfakcją z pracy i motywacją czy dopasowaniem do otoczenia (w ujęciu współczesnym jest to dopasowanie krótkotrwałe), również są wykorzystywane.

7. Podsumowanie

Analiza piśmiennictwa dowodzi, że pojęcie doskonałej struktury organizacyjnej, jej wzorzec oraz kryteria oceny jej doskonałości nie są stałe w czasie. Zmieniały się wraz z rozwojem kolejnych nurtów i teorii zarządzania, w których przypisywano strukturze organizacyjnej inne znaczenie i odmienne funkcje. Reprezentanci szkoły klasycznej wiązali doskonałość struktury organizacyjnej przede wszystkim ze ścisłym i trwałym podziałem pracy, uhierarchizowaniem, centralizacją decyzji, standaryzacją działań i wysokim poziomem formalizacji. Przedstawione cechy stanowiły kryteria oceny doskonałości struktury organizacyjnej, a wzorcem był model mechanistyczny. Dla reprezentantów kierunku podmiotowego głównym kryterium oceny były możliwość zaspakajania potrzeb pracowników, wzrost satysfakcji z pracy i wzmacnianie motywacji. Przedstawiciele podejścia systemowego i sytuacyjnego poszerzyli listę kryteriów oceny o dopasowanie do otoczenia (względnie stałe) i współdziałanie z nim. Współcześnie natomiast, w okresie znacznych turbulencji otoczenia, jednym z głównych kryteriów oceny struktury organizacyjnej jest elastyczność, a przyjęty wzorzec zależy od sytuacji.

Pytanie o to, jaki będzie wzorzec struktury organizacyjnej i jakie kryteria oceny doskonałości struktury organizacyjnej będą stosowane w przyszłości, pozostaje otwarte. Proponowanych scenariuszy jest co najmniej kilka. Jeden z nich zakłada, że doskonała organizacja w ogóle nie będzie potrzebować struktury organizacyjnej (a zatem doskonała struktura organizacyjna to struktura nieistniejąca) [Hamel 2011], inny przyjmuje pełną otwartość organizacji i brak wewnętrznych granic (pionowych i poziomych), gdzie strukturyzacja oparta będzie na relacjach społecznych i podstawach kulturowych, a nie klasycznie rozumianej hierarchii i formalizacji [Ashkenas 2002]. Z kolei H. Leavitt podkreśla, że wszystkie wysoce elastyczne rozwiązania strukturalne są niezgodne z naturą człowieka, dlatego nie będą w stanie wyprzeć tradycyjnych struktur hierarchicznych. Strukturą organizacyjną przyszłości będzie więc adaptująca się hierarchia, a jej doskonałość wyrażać się będzie w dostosowaniu do natury (*homo hierarchicus*) i potrzeb człowieka [Leavitt 2005].

Tabela 1. Ewolucja funkcji, modelu i kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej

Zmieniające się elementy Kierunki teorii zarządzania i przedstawiciele	Główne funkcje struktury organizacyjnej	Charakterystyka wzorca (modelu)	Główne kryteria oceny doskonałości
Kierunek naukowego zarządzania F. Taylor, H. Gantt, H. Le Châtelier, K. Adamiecki	<ul style="list-style-type: none"> porządkowanie działań w sferze wykonawczej wzrost przewidywalności zachowań, wzrost wydajności dzięki specjalizacji 	<ul style="list-style-type: none"> model mechanistyczny 	<ul style="list-style-type: none"> głębokość podziału pracy powtarzalność działań
Nurt administracyjny H. Fayol, M. Weber	<ul style="list-style-type: none"> porządkowanie działań w sferze administracji i kierowania wzrost przewidywalności zachowań 	<ul style="list-style-type: none"> model mechanistyczny idealna organizacja biurokratyczna M. Webera 	<ul style="list-style-type: none"> rozdzielenie zadań wykonawczych od administracyjnych poziom standaryzacji poziom formalizacji i dokumentalizmu
Kierunek podmiotowy (<i>human relations</i>) E. Mayo, A. Maslow, D. McGregor	<ul style="list-style-type: none"> zaspakajanie potrzeb jednostek poprawa zadowolenia z pracy 	<ul style="list-style-type: none"> model prospołeczny, zapewniający najlepsze warunki pracy i rozwoju (rozszerzanie i wzbogacanie pracy, rotacje) 	<ul style="list-style-type: none"> sprzyjanie zaspakajaniu potrzeb i wzrostowi motywacji
Podejście systemowe i sytuacyjne T. Burns, G.M. Stalker, P. Lawrence & J. Lorsch, D. Pugh, D. Hickson	<ul style="list-style-type: none"> zapewnienie ładu wewnętrznego dostosowanie organizacji do typu otoczenia (względnie trwałe) 	<ul style="list-style-type: none"> model mechanistyczny lub organiczny (w zależności od cech otoczenia) 	<ul style="list-style-type: none"> specjalizacja centralizacja standaryzacja formalizacja (w modelu mechanistycznym pożądane wysokie natężenie ww. cech, przy organicznym niskie)
Współczesne kierunki G. Morgan, P. Drucker, M. Crozier, Ch. Handy, A. Toffler, Grupa Strategor, T. Peters	<ul style="list-style-type: none"> zapewnienie tymczasowego ładu wewnętrznego organizacji zapewnienie przetrwania i rozwoju w zmiennym i złożonym otoczeniu 	<ul style="list-style-type: none"> model organiczny, szybko adaptujący się do zmiennych warunków struktura sieciowa 	<ul style="list-style-type: none"> elastyczność dynamika (aktywizacja) spójność potencjał kombinacyjny

Źródło: opracowanie własne.

Poglądy dotyczące konieczności istnienia trwałych elementów strukturalnych podzielają również I. Nonaka i H. Takeuchi, autorzy koncepcji struktury hipertekstowej [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 200].

Artykuł jest refleksją teoretyczną nad zmianami kryteriów oceny stosowanymi do oceny poziomu doskonałości struktury organizacyjnej przez przedstawicieli poszczególnych nurtów nauk o zarządzaniu. Jest więc przede wszystkim zorientowany na analizę historyczną, jednak ogólne wnioski odnieść można również do obecnych i przyszłych badań. Jednym z nich jest zmienność kryteriów oceny doskonałości w czasie. Być może czynnik ten należałoby uwzględnić w popularyzowanych obecnie koncepcjach i modelach doskonałości organizacji?

Literatura

- Ashkenas R. i in. (2002), *The Boundaryless Organization. Breaking The Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bielski M. (2001), *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Clegg S.R., Palmer G., (1996), *Constituting Management. Markets, Meanings, and Identities*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Hakes Ch. (2007), *The EFQM Excellence Model*, Van Haren Publishing.
- Hamel G. (2011), *First, Let's Fire All The Managers*, "Harvard Business Review" December.
- Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- Harrington H.J. (2006), *Process Management Excellence. The Five Pillars of Organizational Excellence*, Paton Press.
- Hopej M. (2004), *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment*, Irwin, Homewood.
- Leavitt H.J. (2005), *Top-Down. Why Hierarchies Are to Stay and How to Manage Them More Effectively*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Martyniak Z. (1989), *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- Nowosielski K. (2012), *Doskonalenie jakości controllingu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Monografie, Mfiles.pl.
- Osbert-Pociecha G. (2004), *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2.
- Perrow (1967), *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*, "American Sociological Review" no. 32.
- Przybyła M., Wudarzewski W., Koziński J. (1992), *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Pszczółowski T. (1978), *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Pugh D.S., Hickson D.J. (1989), *Writers on Organizations*, Penguin Books, London.

- Pugh D.S., Hickson D.J. (1976), *Organizational structure in its context. The Aston Programme I*, Saxon House, Westmead.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sikorski Cz. (1988), *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stabryła A. (red.) (1992), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Stabryła A. (red.) (2009), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Strategor (1997), *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Szczepańska K. (2011), *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Tatarkiewicz W. (1976), *O doskonałości*, PWN, Warszawa.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action. Social Science bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, London.
- Trzcieniecki J. (1978), *Projektowanie systemów zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Woodward J. (1965), *Industrial Organizations: Theory and Practice*, Oxford University Press, London.
- Wren D. (2005), *The History of Management Thought*, John Wiley & Sons, Hoboken.

THE EVOLUTION OF CRITERIA OF ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE EXCELLENCE

Summary: Excellence can be understood as a state or a trait of various intensity (degrees of excellence). Taking the latter approach we can observe that organizational structures differ in terms of their degree of excellence. The representatives of the sequent movements of management popularized different models of organizational structure and used other sets of criteria to assess the excellence of organizational structure. The goal of the paper is to present the evolution of the concept of organizational structure as well as criteria used to assess organizational structure excellence.

Keywords: excellence, organizational structure, criteria of assessment.