

Artur Piotrowicz
Katedra Stosunków Międzynarodowych
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

WYZWANIA ORGANIZACYJNE STOJĄCE PRZED PODMIOTAMI GOSPODARCZYMI W OBLICZU GLOBALNEJ KONKURENCJI

Wstęp

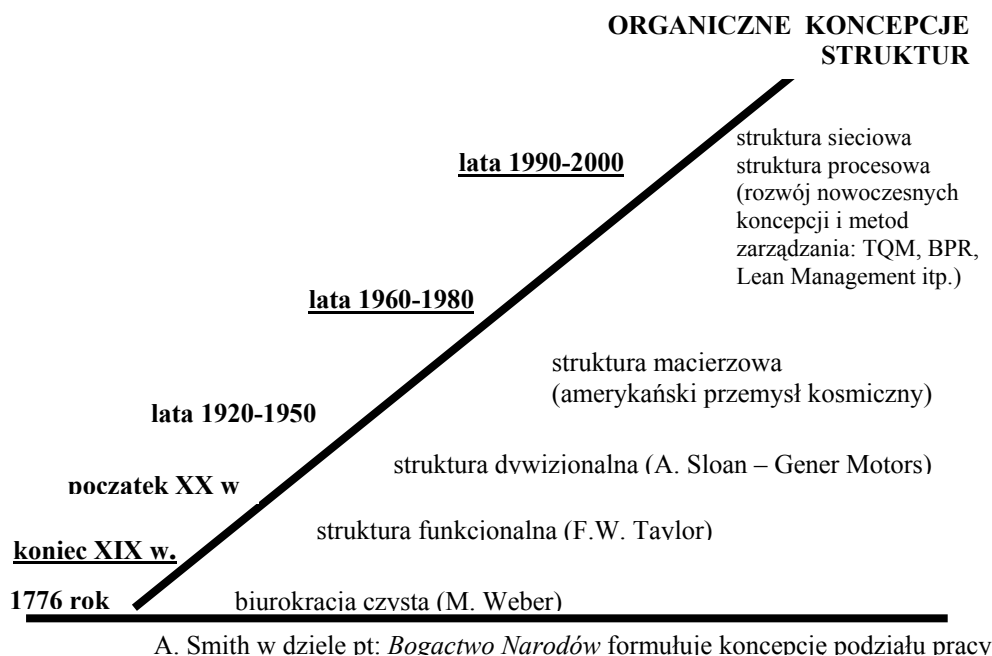
Burzliwy rozwój życia gospodarczego stawia przed przedsiębiorstwami liczne wyzwania. Jednym z nich jest konieczność elastyczności umożliwiającej szybkie zmiany przystosowawcze. Współczesne przedsiębiorstwa powinny być zorganizowane tak, aby jak najlepiej sprostać konkurencji w globalizującej się gospodarce. W tym celu muszą one posiadać właściwą, tzn. w pełni organiczną (płaską, niesformalizowaną, zdecentralizowaną) strukturę organizacyjną.

Celem niniejszego opracowania jest opis rozwiązań strukturalnych stanowiących wyzwanie dla przedsiębiorstw chcących odnosić sukcesy w globalnej walce konkurencyjnej.

1. Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych

Zagadnienia związane ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa od początku istnienia nauki o organizacji i zarządzaniu stanowią przedmiot zainteresowania licznych badaczy. Poglądy na temat struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wraz z rozwojem nauki o organizacji i zarządzaniu podlegały ewolucji. Ewolucja ta przebiegała w kierunku organicznych koncepcji struktur. Zagadnienie to przedstawia rys. 1.

Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych przebiegał przez kilka zasadniczych etapów wyznaczonych przez poszczególne typy struktur organizacyjnych, uwidocznionych na rysunku 1, właściwe na określonym etapie rozwoju życia gospodarczego. Współcześnie coraz większego znaczenia nabierają struktura procesowa i struktura sieciowa.



Rysunek 1. Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych
Źródło: Opracowanie własne

2. Procesowa struktura organizacyjna

Rozwój nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania w latach dziewięćdziesiątych XX wieku doprowadził do powstania poziomo zorientowanych rozwiązań strukturalnych. Sukcesy przedsiębiorstw związane z Total Quality Management przyczyniły się do rozwoju koncepcji horyzontalnych struktur organizacyjnych skupionych na procesach, których podstawowym budulcem są wielofunkcyjne zespoły zadaniowe zajmujące się realizacją określonego procesu i składające się z przedstawicieli specjalności, których udziału wymaga charakter realizowanego procesu¹. Procesowe struktury organizacyjne upowszechniły się wraz z implementacją Business Process Reengineeringu, który zakłada radykalne zmiany, ponowne zaprojektowanie przedsiębiorstwa, a nie jego poprawę, rozwój czy modyfikację. Prowadzi to do rewolucyjnej zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. M. Hammer i J. Champy są zdania, że nie jest już uzasadnione tworzenie struktur organizacyjnych zgodnie z klasycznym podziałem pracy zorientowanym na wykonywanie poszczególnych zadań. We współczesnym świecie klientów, konkurencji i zmian przedsiębiorstwa powinny organizować pracę wokół procesów. W strukturze poziomej kluczowe znaczenie posiada termin „proces”, który można określić jako ciągle regularne

¹ H. Johnsonn, P. Mc Hugh, A. Pendleburg, W. Wheeler, Business Process Reengineering. Break point Strategies for market dominance, John Wiley and Sons, Chichster 1999, ss. 5-7.

działanie ludzkie lub też przebieg następujących po sobie działań, podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia określonego rezultatu; działanie lub seria operacji². Skupienie się na procesach prowadzi do podważenia dotychczasowego podziału na funkcje i specjalizacje na korzyść wielofunkcyjnych zespołów pracowników, stworzonych według wymogów określonego procesu, którzy podejmują wspólne działania w celu wypracowania rozwiązania zaspokajającego wymagania klienta. Procesy realizowane w przedsiębiorstwie wyznaczają ramy struktury organizacyjnej. Można je podzielić na trzy grupy:³

- procesy podstawowe,
- procesy pomocnicze,
- procesy zarządzania.

Przy wprowadzaniu procesowej struktury organizacyjnej następuje totalna reorganizacja przedsiębiorstwa:⁴

- zmieniają się jednostki pracy, działy funkcjonalne ustępują miejsca zespołom procesowym tworzącym naturalną całość i mającym za zadanie wykonanie pewnej całościowej pracy – procesu,
- zmianie ulegają stanowiska pracy od nastawionych na realizację prostych zadań do pracy wielowymiarowej, zmniejsza się formalizacja,
- zmieniają się role poszczególnych pracowników, stanowiska kontrolowane ustępują miejsca stanowiskom dającym pełnię kompetencji, następuje delegowanie uprawnień (decentralizacja),
- zmianie ulega przygotowanie zawodowe od szkolenia do edukacji,
- następuje przesunięcie punktu ciężkości tradycyjnych miar wydajności wyprowadzanych z działań na efekty działań (satisfakcja klienta),
- zmieniają się kryteria awansu od wydajności do zdolności,
- zmianie ulegają wartości od ochronnych do produktywnych (nastawienie na klienta),
- zmieniają się menedżerowie od nadzorców do doradców (delegowanie uprawnień do zespołów procesowych),
- zmianie ulega kształt struktury organizacyjnej, staje się ona płaska, praca wykonywana jest przez zespoły z natury równych sobie ludzi, którzy działają z dużą swobodą i są wspierani przez nielicznych menedżerów, następuje przejście od hierarchii do równości i redukcja etatów kierowniczych, klasycznie rozumiana struktura organizacyjna w istotny sposób traci na znaczeniu,
- zmienia się rola dyrektorów, stają się oni przewodnikami, muszą być usytuowani bliżej klientów i bliżej pracowników, czemu sprzyja mniejsza hierarchia.

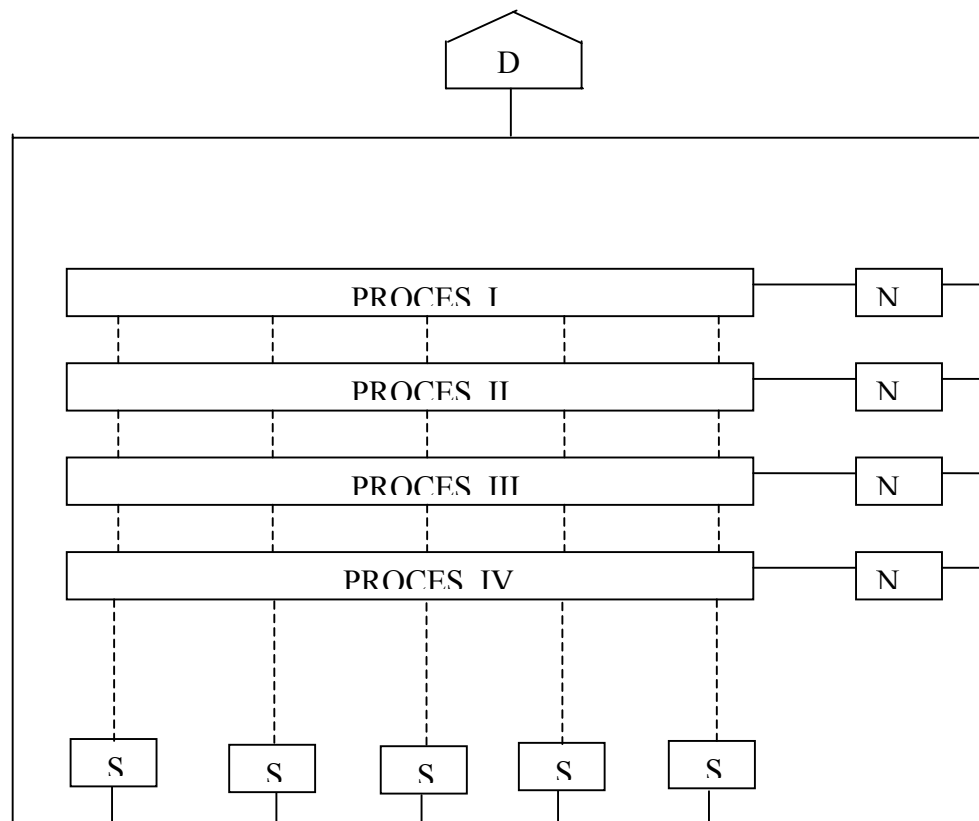
Opisane powyżej zmiany prowadzą do powstania elastycznej w pełni organicznej struktury organizacyjnej zorientowanej na procesy.

Procesową strukturę organizacyjną przedstawia rysunek 2.

² The Oxford English Dictionary, tom VIII, Oxford: The Clarendon Press 1978, s. 1408.

³ A. Ould Martyn, Business Processes, Modelling and Analysis for Reengineering and Improvement, John Willeg, Chichester, New York 1995.

⁴ M. Hammer, J. Champy, Reengineering w przedsiębiorstwie, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, ss. 79 – 98.



D – dyrektor

S – specjalistyczne stanowiska doradcze

NK – członkowie naczelnego kierownictwa odpowiedzialni za poszczególne procesy

Rysunek 2. Procesowa struktura organizacyjna

Źródło: Opracowanie własne

Struktura procesowa zbliżona jest w niektórych aspektach do struktury macierzowej. U samej góry struktury procesowej znajduje się stojący ponad wszystkimi procesami dyrektor naczelny, któremu podlegają członkowie naczelnego kierownictwa odpowiedzialni za poszczególne procesy oraz specjaliści, którzy doradzają kierownikom zespołów. Osoby kierujące zespołami procesowymi (gospodarze procesów) są podporządkowane dwóm zwierzchnikom: członkowi naczelnego kierownictwa i specjalistom. Kierownik zespołu procesowego stoi na czele zespołu lub kierowników kilku zespołów obsługujących podprocesy. Podstawowe jednostki organizacyjne (zespoły procesowe) w przedsiębiorstwie zorganizowanym wokół procesów ukierunkowane są na zaspokajanie potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Każdy zatrudniony stanowi ogniwo określonego procesu w przedsiębiorstwie, w którym pracownicy są zarówno

klientami, jak i dostawcami dla innych osób tworzących pewien łańcuch. Traktowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jako łańcucha powiązań klientów i dostawców jest skutecznym środkiem przeciwdziałania skostnieniu struktur i procesów organizacyjnych⁵. Każdy pracownik, każda komórka organizacyjna w ramach przedsiębiorstwa pracuje dla innych i wytwarza materialne lub niematerialne usługi, musi więc starać się, by inni pracownicy lub komórki mogli jak najlepiej wykonywać swoją pracę. Każde stanowisko pracujące na rzecz innego stanowiska jest dostawcą świadczącym usługi dla swego klienta. Klienci i dostawcy muszą zachowywać się w sposób służebny w stosunku do celów przedsiębiorstwa. M. Hammer⁶ jest zdania, że stworzenie poziomej struktury przedsiębiorstwa w oparciu o procesy stanowi pierwszy krok zmian. Kolejnym posunięciem jest dostosowanie procesów do relacji zachodzących między przedsiębiorstwem, a dostawcami i odbiorcami. Procesy usytuowane na styku przedsiębiorstwa i jego otoczenia muszą być skoordynowane z partnerami w rezultacie czego eliminacji ulegają działania wcześniej dublowane. Współpraca z partnerami i wspólne zmienianie procesów stanowi kolejny krok w rozwoju struktury procesowej. Oparta na komputerowym przepływie informacji wzajemna koordynacja procesów prowadzi do zaniku granic między przedsiębiorstwami. Według K. Bleichera zarysowuje się obecnie tendencja polegająca na tworzeniu procesowo zorientowanych organizacji sieciowych.⁷

3. Sieciowa struktura organizacyjna

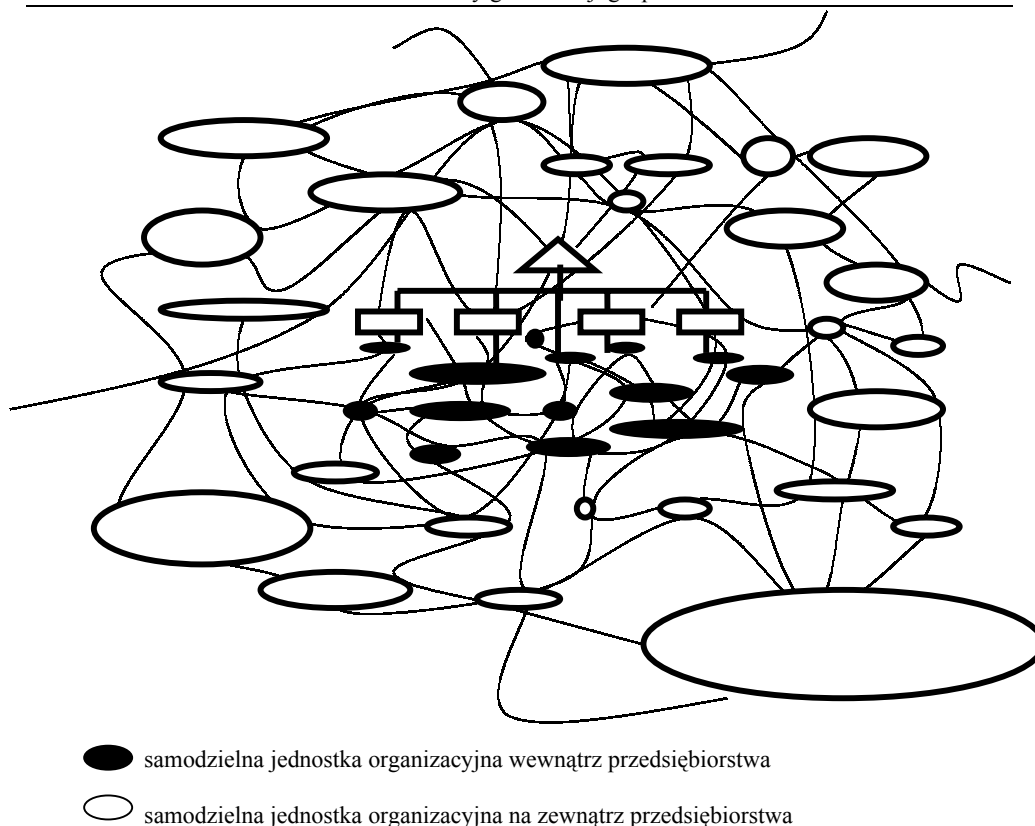
Sieciowa struktura organizacyjna opiera się na pierwszoplanowej roli stosunków nawiązywanych między częściami składowymi, a nie na częściach jako takich. Struktura sieciowa nie jest optymalną kombinacją elementów, lecz ukonstytuowaniem możliwości szybkich zmian sposobów kombinowania elementów. Organizacja sieciowa (sieć organizacyjna) to względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych.⁸ Strukturę sieciową przedstawia rysunek 3.

⁵ U. R. Müller, *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997, s. 65.

⁶ M. Hammer, *The Superefficient Company*, "Harvard Business Review", September 2001.

⁷ K. Bleicher, *Integrative Management in a Time of Transformation*, "Long Range Planning", 5/1994

⁸ P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.1998.



Rysunek 3. Sieniowa struktura organizacyjna.

Źródło: I. Sobczak, A. Piotrowicz, Rozwiązania organizacyjne logistyki, „Przegląd Organizacji”, nr 7,8/2002.

W wąskim ujęciu sieć stanowi układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim tylko stopniu, w ujęciu szerokim sieć może występować także w grupie kapitałowej (czy nawet w jednym przedsiębiorstwie), jeśli podmioty zależne mają faktyczną autonomię decyzyjną wykraczającą poza obszar działalności operacyjnej. Istotą sieci jest to, iż niezależne podmioty powiązane technologiami informatycznymi tworzą dowolne i dobrowolne, każdorazowo inne konfiguracje. Każda konfiguracja powstała z połączenia różnych podmiotów będących węzłami sieci jest nazywana spółką wirtualną, a oryginalna za każdym razem kombinacja kluczowych kompetencji uczestników spółki wirtualnej sprawia, że jest ona bardziej elastyczna, silniejsza ekonomicznie i szybsza w działaniu niż poszczególni jej członkowie.⁹

Węzły sieci (uczestnicy sieci zdolni do połączenia się z innymi) można podzielić według ról przypisywanych partnerom sieciowym na:¹⁰

⁹ D. Kempny, Typy i logistyka organizacji sieciowych, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 3/1999.

¹⁰ Tamże.

- operacyjne,
- administracyjno – zarządcze,
- zaopatrzeniowe,
- integratora sieci.

W sieci pojawiają się również projektanci, konsultanci, dystrybutorzy itd. Warunkiem koniecznym do zaistnienia sieci jest technologia informacyjna. Struktura sieciowa może powstać w wyniku:¹¹

- stopniowego zacieśniania, bądź jednorazowego nawiązania długofalowej współpracy handlowej przez niezależne przedsiębiorstwa;
- inwestycji prowadzących do włączenia nowych (tworzonych lub wykupywanych) ogniw w układ kooperacji nadzorowany przez co najmniej jedno przedsiębiorstwo realizujące strategię ekspansji;
- przekształceń wewnątrz struktury dużego scentralizowanego przedsiębiorstwa.

Ogniwa sieci charakteryzują się daleko posuniętą samodzielnością w zakresie decyzji handlowych, finansowych i organizacyjnych. Posiadają one możliwość samodzielnego ustalania strategii działania, prawo do swobodnego kształtowania relacji kooperacyjnych dotyczących zaopatrzenia i zbytu, własny bilans i rachunek wyników prowadzonej działalności, a procesy kooperacji są oparte na zasadach rynkowych. Sieć jest złożona z wierzchołków (węzłów sieci) oraz połączeń między nimi¹². Wierzchołki (podstawowe elementy) są to jednostki, w których fizycznie odbywa się proces realizacji podstawowych zadań, a także stanowiska kierownicze o zasadniczym znaczeniu. Podstawowe elementy mogą inicjować powstawanie innych, nowych jednostek strukturalnych (wchodząc we wzajemne związki w razie potrzeby szybkiej reakcji na zmiany otoczenia). W strukturze sieciowej istotniejszy jest sposób funkcjonowania niż istniejąca w określonym czasie kompozycja elementów. Do opisu tego funkcjonowania, autorzy koncepcji organizacji sieciowej proponują użycie następujących cech charakteryzujących struktury sieciowe:¹³

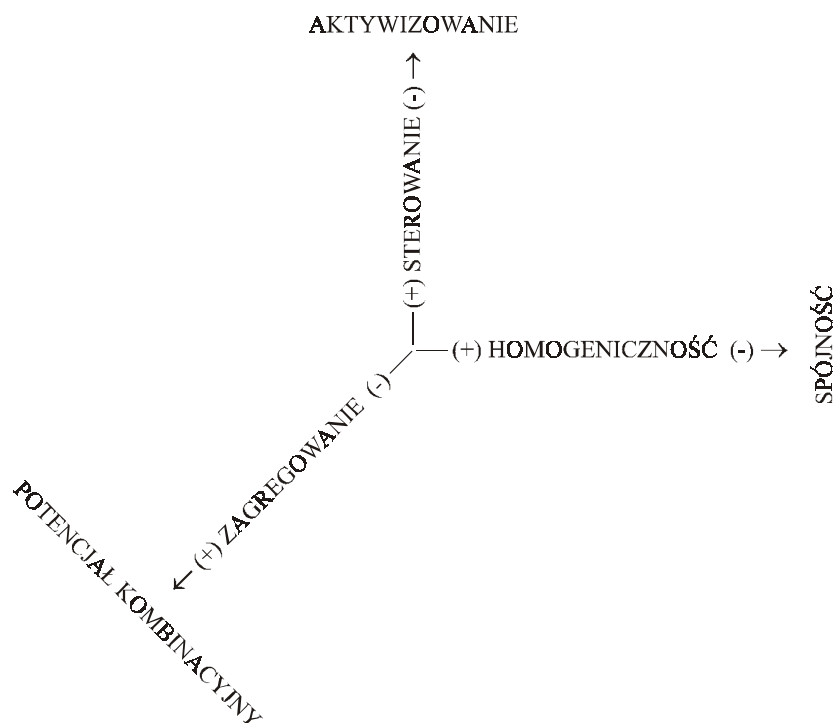
- potencjał kombinacyjny, charakteryzujący rodzaj i ilość elementów struktury podstawowej mogących wchodzić w związki z innymi elementami struktury, tworząc nowe strukturalne elementy,
- spójność, opisująca stopień nasilenia relacji pomiędzy poszczególnymi elementami sieci oraz ich charakter,
- sposób aktywizacji, charakteryzujący sposób rozmieszczenia uprawnień do aktywizowania sieci.

Powyższe cechy charakteryzujące struktury sieciowe tworzą przestrzeń organizacyjną. Zagadnienie to obrazuje rys. 4.

¹¹ P. Dwojacki, B. Nogalski, op. cit., nr 4/1998.

¹² STRATEGOTR, Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995, s. 392.

¹³ Tamże, s. 393.



Rysunek 4. Struktura sieciowa opisana za pomocą trzech cech charakteryzujących
 Źródło: STRATEGOTR, Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995, s. 396.

W strukturach sieciowych nacisk kładzie się na stosunki między ogniwami (częściami) sieci, elastyczność poszczególnych jednostek należących jednocześnie do wielu części, oraz na preferowanie dynamiki organizacyjnej.

4. Zakończenie

Struktura procesowa i struktura sieciowa stanowią najbardziej zaawansowane formy rozwiązań organizacyjnych stosowanych we współczesnych przedsiębiorstwach. Odpowiadają one w pełni wymogom stawianym przez globalizację określając tym samym kierunki zmian organizacyjnych. Rozwiązania organizacyjne w poszczególnych podmiotach gospodarczych w zależności od warunkujących je czynników wewnętrznych i zewnętrznych mogą przybierać odmienne sobie tylko właściwe formy. Wszystkie one, w odpowiednim dla zaistniałych warunków gospodarowania stopniu, powinny być tak przekształcane, aby jak najlepiej wykorzystały drzemący w przedsiębiorstwie potencjał umożliwiając sukces rynkowy.