

Magda Sznabowicz

Ewolucja koncepcji form organizacyjnych oraz ich uwarunkowań

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 619-626

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Magda Sztabowicz¹

EWOLUCJA KONCEPCJI FORM ORGANIZACYJNYCH ORAZ ICH UWARUNKOWAŃ

Ewolucja uwarunkowań determinujących rozwiązania organizacyjne

Wszelkie rozwiązania organizacyjne są bez wątpienia wytworem swojej epoki, odzwierciedlając jej realia i aktualne uwarunkowania. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym ludzkości następuje ewolucja uwarunkowań determinujących rozwiązania organizacyjne. Wybór odpowiedniej konstrukcji organizacji zawsze uzależniony był od poziomu sił wytwórczych, warunków działania oraz możliwości intelektualnych realizatorów podejmowanych przedsięwzięć. Należy przy tym zauważyć, że to wzrost potencjału intelektualnego człowieka prowadzi do wzrostu jego możliwości realizacyjnych, a także odmiennego postrzegania warunków funkcjonowania.

Przemiany, które należy uwzględnić można podzielić na pięć grup²: przemiany psychologiczne, wynikające z oczekiwań i aspiracji człowieka oraz wiążące się ze wzrostem jego kompetencji, kwalifikacji i poziomu życia; przemiany społeczne, oparte o ewolucję norm, obszarów aktywności i sposobów życia; przemiany kulturowe, będące konsekwencją ewolucji wartości, wiedzy i wymiany myśli; przemiany polityczne, wymuszające działania adaptacyjne zarówno w skali kraju, jak i indywidualnej organizacji (zmiany strukturalne, zmiany form własności, realokacja zasobów), przemiany ekonomiczne, wywierające wpływ między innymi na możliwości wymiany międzynarodowej czy tworzenie struktur międzynarodowych, oraz przemiany technologiczne, dostosowujące technikę i technologię do wzrastających potrzeb i możliwości człowieka (rozwój informatyki, telekomunikacji, robotyki).

Rozpatrując historyczny aspekt przemian warto przywołać koncepcję A. Tofflera, który wyodrębnił w dziejach cywilizacji trzy ery: erę rolniczą (trwającą do połowy XIX w.), erę przemysłową (zapoczątkowaną w końcu XIX w.) oraz erę informacyjną (zapoczątkowaną w latach 70-tych XX w.)³. Rozważania nad uwarunkowaniami rozwiązań organizacyjnych będą jednakże dotyczyć okresu, który rozpoczął się wraz z pojawieniem się nowoczesnych systemów gospodarczych. Należy przy tym bliżej

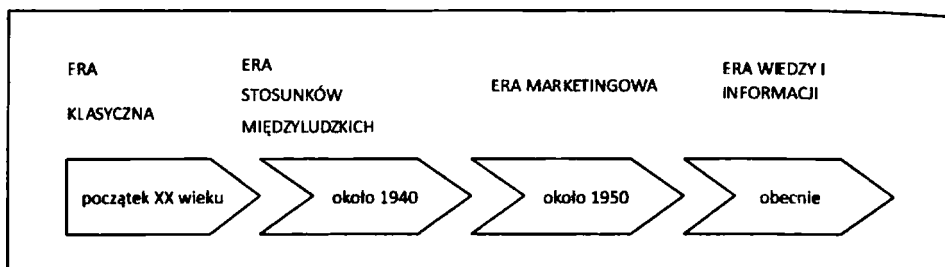
¹ Mgr, asystent, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytetu Szczecińskiego.

² Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1999, s. 10-12.

³ A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986, s. 27.

przyjrzyć się etapom rozwoju gospodarki w XX wieku, stosunkom panującym w organizacjach oraz prawidłowościom kształtującym te stosunki.

W historycznym rozwoju gospodarki od czasów pojawienia się naukowego zarządzania możemy wyróżnić cztery istotne okresy: erę klasyczną (erę produkcji masowej), erę stosunków międzyludzkich, erę marketingową oraz erę wiedzy i informacji. Każdy z nich przedstawia odmienne uwarunkowania, które determinowały ówczesne rozwiązania organizacyjne.



Rysunek 1. Rozwój gospodarki w XX i XXI w.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska: *Zarządzanie Organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 48-69.

Era klasyczna to okres związany z rozwojem produkcji masowej, której istotą było wytworzenie jak największej ilości jednorodnych produktów oraz sprzedawanie ich po jak najniższej cenie. Wzrost gospodarczy i rozwój cywilizacyjny był napędzany przez prawa i siły akumulacji kapitału. Liczne wynalazki techniczne prowadziły do mechanizacji pracy i coraz większych rozmiarów przedsiębiorstw. Organizacje funkcjonowały w dość stabilnym środowisku, a poszczególne sektory były silnie skoncentrowane i wyraźnie od siebie oddzielone. Bariery odległości oraz ówczesne rozwiązania techniczne znacznie utrudniały komunikację. Z jednej strony wolny przepływ informacji oraz relatywnie mało zmienne otoczenie nie wymuszały na organizacjach szybkich i dynamicznych działań. Z drugiej strony nie pozwalały na pełne wykorzystanie ich potencjału. Również niska świadomość klientów nie mobilizowała organizacji do przekraczania ustalonych norm. Tworzono uniwersalne procedury, które odpowiadały warunkom otoczenia. Koncentrowano się przede wszystkim na czysto technicznych i ekonomicznych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw. Głównym celem była maksymalizacja zysku. Pracowników natomiast, ludzi o niewielkiej zazwyczaj wiedzy, traktowano głównie jako narzędzie służące realizacji postawionych celów, a nie istotny zasób. Wiązało się to ze ścisłym nadzorem, dyscypliną i zdecydowaną dominacją hierarchii zwłaszcza, że w organizacjach brakowało wysoko kwalifikowanej siły roboczej. Obowiązujący system sprawiał ponadto, że pracownicy ukrywali swoje prawdziwe możliwości. W połączeniu z niedostosowaniem cech ludzi do wymogów pracy prowadziło to do niskiej wydajności będącej źródłem niesprawności organizacji. Pracownicy, jako bezwolne narzędzia, byli odseparowani od wytworów swojej pracy i klientów, którzy byli beneficjentami ich starań. Tak forma izolacji nie tylko nie wywoływała poczucia zadowolenia z realizowanych zadań, ale również nie sprzyjała zachowaniu poczucia tożsamości.

Koncentrowanie się tylko na wydajności, przy lekceważeniu roli jednostki w organizacji wywołało szereg negatywnych skutków społecznych, których przejawem

stała się nadmierna fluktuacja kadr oraz obniżenie jakości pracy. Pojawiły się również takie konsekwencje wzrostu pracowników, jak wzrost zachorowalności i związanej z tym częstej absencji. Nie sprzyjało to ani efektywności ani elastyczności coraz bardziej rozbudowanych i dynamicznych organizacji. W miarę rozwoju cywilizacyjnego coraz więcej uwagi zaczęto poświęcać czynnikowi ludzkiemu, zwłaszcza w zakresie badania, definiowania i kształtowania postaw i zachowań. Wielu teoretyków i praktyków zarządzania doszło do wniosku, że za dobre traktowanie pracownicy będą odpłacać większą wydajnością. Zaczęto ich aktywizować nie tylko dobrym wynagrodzeniem, ale także szeregiem świadczeń pozapłacowych. Pracownicy zyskali inny status. Przestali być traktowani przede wszystkim jako koszt, stając się kluczowym zasobem organizacji⁴.

Po drugiej wojnie światowej wystąpił wyż demograficzny, czego konsekwencją był znaczny wzrost konsumpcji. Wzrost konkurencji wymusił na przedsiębiorcach zwrócenie uwagi na potrzeby klientów. Głównym celem stało się rozpoznanie, czego oczekują konsumenci i zapewnienie im tego. Nastąpił również rozwój komputeryzacji. Pojawiły się nie tylko szybkie komputery, ale i możliwości łączenia ich w sieci, co znacznie ułatwiło kompleksowe podejście do problemów organizacyjnych. Wzrosły możliwości w zakresie przepływu i przetwarzania informacji. Z drugiej strony coraz bardziej dynamiczne otoczenie oznaczało dla organizacji konieczność funkcjonowania w warunkach naznaczonych coraz większym ryzykiem i niepewnością.

W latach 80-tych kierownicy musieli już nie tylko rozpoznawać potrzeby klientów, ale również walczyć o udział w rynku i uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez kreowanie tych potrzeb, poszukiwanie coraz bardziej efektywnych metod organizacji pracy, informatyzację, automatyzację, zapewnianie terminowości dostaw oraz przede wszystkim dostarczanie produktu wysokiej jakości. Inwestowano ogromne środki w rozwój nowych technologii.

Cechą obecnej epoki jest uznanie wiedzy i informacji za wiodące czynniki produkcji. Coraz mniejsze znaczenie przypisywane jest dobrom materialnym. Najważniejszym wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwami stało się budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na trudnych do skopiowania zasobach niematerialnych oraz dzięki umiejętności uzyskiwania i wykorzystywania aktualnej informacji. Jak podkreśla P. Drucker „wiedza nie będzie co prawda jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej – ale za to najważniejszym”⁵. Toffler z kolei podkreśla, że wkroczenie w nową erę cywilizacyjną opartą na wiedzy oznacza głębokie przemiany we wszystkich obszarach ludzkiej aktywności.

Niemalże z dnia na dzień zmieniają się zasady funkcjonowania organizacji, metody i techniki wytwarzania, formy komunikacji, a także uwarunkowania polityczne, gospodarcze, prawne, kulturowe czy ekologiczne. Towarzyszy temu wzrost konkurencji i niepewności funkcjonowania, ale jednocześnie wzrost skłonności do współdziałania. Coraz bardziej ograniczana jest ingerencja państwa w gospodarkę. Następuje zmiana struktury społeczeństwa. Zmniejsza się zatrudnienie w takich gałęziach gospodarki, jak przemysł stoczniowy, wydobywczy, hutnictwo. Wzrasta natomiast zatrudnienie w sektorze usług, zwłaszcza finansowych, ubezpieczeniowych, edukacyjnych, informatycznych i telekomunikacyjnych. Ludzie są coraz lepiej wykształceni i coraz bardziej mo-

⁴ Badania przeprowadzane w latach dwudziestych i trzydziestych przez relacjonistów E. Mayo i F.J. Roethlisbergera wykorzystujące wiedzę z zakresu psychologii społecznej. Źródło: U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. PWN, Warszawa 2003, s. 15-16.

⁵ P. Drucker, *The Future That Has Already Happened*, „Harvard Business Review”, September-October 1997, s. 95.

bilni. Dysponując coraz rozleglejszą wiedzą podnoszą swoje oczekiwania zarówno jako konsumenci, jak i pracownicy. Wzrasta również standard życia i aspiracje społeczeństwa. Zmienia się podejście do jakości oraz do klienta. Odwracają się relacje między popytem i podażą. Obserwuje się także wzrost zainteresowania społeczeństwa stanem środowiska naturalnego. Przed II wojną światową praktycznie nie interesowano się kwestiami związanymi z jego ochroną. Coraz większa świadomość ekologiczna ludzi mobilizuje przedsiębiorstwa do podejmowania odpowiednich działań, mających na celu bardziej racjonalne wykorzystywanie zasobów naturalnych, poszukiwanie alternatywnych źródeł energii czy redukcję nadmiernej emisji zanieczyszczeń i odpadów. Coraz większe znaczenie nadaje się także kwestii społecznej odpowiedzialności organizacji.

Podsumowując, do najważniejszych tendencji we współczesnym zarządzaniu zaliczamy⁶:

- tendencję do globalizacji (działanie na rynkach międzynarodowych, współpraca globalna, zanik barier w przepływie ludzi, dóbr i usług),
- tendencję do dekompozycji (masowa indywidualizacja produktów, wzrost znaczenia małych przedsiębiorstw, zarządzanie „z zewnątrz do wewnątrz”),
- tendencję do destabilizacji (niestałość, innowacyjność, elastyczność),
- tendencję do przyspieszenia (równoczesność działań, zysk i czas),
- tendencję do decentralizacji (samoorganizowanie się, współuczestnictwo w zarządzaniu),
- tendencję do turbulencji (dynamika w działaniu, niepewność, nieprzewidywalność).

Zmiany uwarunkowań wymuszają na organizacjach konieczność poddawania ciągłej analizie i ocenie ich pozycji strategicznej oraz poszukiwania innowacji i możliwości zwiększania przewagi konkurencyjnej. Sukces zależy współcześnie przede wszystkim od znajomości aktualnych trendów rynkowych oraz od umiejętności szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby klientów. Wpływa nań także tempo, w jakim organizacje potrafią rozwijać nowe produkty, rynki, a nawet całe branże, a następnie je opuszczać w poszukiwaniu nowych. Siła współczesnych organizacji kryje się zatem nie tyle w strukturze oferowanych przez nie produktów, czy rynków na których funkcjonują, ale nade wszystko w dynamice ich zachowań rynkowych.

Ewolucja koncepcji form organizacyjnych

Jednym z głównych celów zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania jest znalezienie odpowiedniej konstrukcji organizacji, która zapewniałaby jej wewnętrzną spójność oraz jak najlepsze dopasowanie jej do otoczenia. Kolejne zmiany warunków, w których musiały funkcjonować organizacje wyznaczały kierunki dalszych poszukiwań nowych rozwiązań organizacyjnych. Rozwiązania te są zarazem efektem jak i odzwierciedleniem zjawisk związanych z procesem ewolucji cywilizacyjnej.

Pierwsze organizacje, które pojawiły się w erze przemysłowej nie posiadały formalnej struktury organizacyjnej. Właściciel zatrudniał wykonawców w pełni odpowiedzialnych za wykonywanie konkretnych zadań. Nie istniały formalne wzorce i procedury, które regulowałyby pracę. Jedynym zaś kryterium grupowania jednostek organizacyjnych czy stanowisk pracy było wykonanie danego zadania lub zrealizowanie

⁶ M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 1997, s. 17-18.

procesu. Sami wykonawcy nie byli też przypisani na stałe do danego obszaru organizacji, co nadawało jej formie płynny i zmienny charakter.

Tabela 1. Ewolucja form organizacyjnych.

Forma organizacyjna	Okres	Istota koncepcji
Agencja	XIX w.	sprzedaż jednorodnego produktu na rynku lokalnym/regionalnym osobiste kierownictwo i kontrola nieformalna struktura
Struktura funkcjonalna	przełom XIX i XX w.	standardowy produkt centralny plan i budżet
Struktura dywizjonalna	1920 1950	dywersyfikacja produktów działanie na rynkach ogólnokrajowych/międzynarodowych
Struktura macierzowa	1960 1980	standardowy i innowacyjny produkt stabilne i zmieniające się rynki tworzenie tymczasowych zespołów do realizowania zadań/projektów
NOWOCZESNE KONCEPCJE FORM ORGANIZACYJNYCH		
organizacja ucząca się	od 1990	nowe formuły strukturalne: płaskie, elastyczne i wspierające działania zespołowe celem jest stworzenie optymalnych warunków do wykorzystania najważniejszego zasobu organizacji, jakim jest wiedza i informacja dominacja zespołów procesowych silne związki z klientami i dostawcami
organizacja wirtualna		
organizacja sieciowa		
organizacja fraktalna		
organizacja procesowa		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grajewski P.: *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 24.

Pod koniec XIX wieku wyewoluował model organizacji funkcjonalnej, która dzięki wyodrębnieniu wyspecjalizowanych grup zadań (funkcji) pozwoliła na znaczne zwiększenie jej rozmiarów. Pojawiła się sformalizowana struktura, która budowana była właśnie na bazie zidentyfikowanych funkcji. Celem specjalizacji było ograniczenie różnorodności realizowanych procesów i zadań poprzez wtłoczenie ich wykonawców w jednorodne, wyspecjalizowane działy⁷. Była to niejako odpowiedź na nowe realia oparte na wielkoprzemysłowych charakterystykach systemowych dająca możliwość

⁷ M. Romanowskiej (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 190.

zaangażowania do wielu działań ludzi o niewielkim przygotowaniu technicznym⁸. Specjalizacja funkcjonalna była najlepszym sposobem na zagospodarowanie najważniejszych zasobów, jakim były kapitał i praca, odpowiadając też współczesnym możliwościom systemów organizacyjnych, technicznych i edukacyjnych. Pozwoliła na znaczne zwiększenie wydajności, jak i uproszczenie obrazu organizacji wyraźnie oddzielając i różnicując poszczególne role jej członków. Precyzyjne rozgraniczenie funkcji i zadań stało się podstawowym wyznacznikiem efektywnego jej projektowania.

Z czasem organizacje takie przestały odpowiadać wewnętrznym i zewnętrznym warunkom działania, ponieważ nastawione były przede wszystkim na stałość i jednowariantowość przyjmowanych rozwiązań, co w oczywisty sposób wykluczało ich elastyczność. Modele organizacji obudowanych na zidentyfikowanych funkcjach sprawdzały się, gdy organizacje funkcjonowały we względnie stabilnym otoczeniu, a klienci zainteresowani byli produktem standaryzowanym. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym pojawiła się potrzeba zmiany rozwiązań organizacyjnych. Wzrastająca świadomość klientów sprawiła, że masowa produkcja standardowego produktu przestała być sposobem konkurencyjnym na rynku. Przedsiębiorstwom przyszło się zmierzyć z coraz większymi wymaganiami odbiorców.

Kolejne stadium przekształceń to konfiguracja organizacji według konwencji macierzowej. Podział na pionowo funkcjonalne został uzupełniony o procesy występujące w układzie poziomym. Układ taki zakłada koegzystencję działów funkcjonalnych oraz procesów. Niestety największym zagrożeniem dla organizacji o strukturze macierzowej okazała się rywalizacja między funkcjami a procesami skutkująca brakiem optymalizacji decyzji, trudnością w określeniu odpowiedzialności i zmniejszeniem motywacji pracowników. Naturalną konsekwencją stało się poszukiwanie konstrukcji organizacji w układzie jednopłaszczyznowym. Zauważyć przy tym można odniesienie do pierwotnej idei opierania konstrukcji organizacji na dynamicznych i zmiennych elementach. Paradoksalnie wzrastająca złożoność otoczenia oraz realizowanych procesów technologicznych wymaga od nowoczesnych organizacji powrotu do prostoty⁹. Głównym kryterium budowy szkieletu organizacji staje się proces, którego celem jest zaspokojenie potrzeb klienta. W ten sposób następuje zmiana układu wertykalnego na horyzontalny. W zarządzaniu zaczyna dominować podejście procesowe, będąc odpowiedzią na większą wymienioną już uwarunkowań i tendencji w zarządzaniu (rosnącą dynamikę zmian zachodzących w organizacjach i ich otoczeniu, wzmożenie się konkurencji, indywidualizację oczekiwań i potrzeb klienta, coraz krótszy cykl życia produktów, wzrost znaczenia zasobów niematerialnych czy wyzwania pojawiające się w związku z gwałtownym rozwojem nauki, techniki i technologii)¹⁰. Stając w opozycji do tradycyjnego podejścia funkcjonalnego, podejście procesowe daje przekrojowe spojrzenie na organizację ukazując ją jako zbiór realizowanych procesów tworzących konkretną wartość dla klienta. Przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych znacznie poprawia produktywność i pozwala na tworzenie wartości dla wszystkich zaangażowanych w procesy. Koncepcja akcentuje również znaczenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw jako kluczowego czynnika warunkującego sprawne i skuteczne realizowanie celów organizacji. Orientacja procesowa oparta o nową kulturę organizacji

⁸ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

⁹ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 376.

¹⁰ K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 40-41.

stanowi nowy model gospodarowania w epoce postindustrialnej¹¹. Stawiając wysokie wymagania całemu systemowi zarządzania wymaga szeregu kompleksowych działań mających na celu odpowiednie przygotowanie przedsiębiorstwa do zmian. W zamian za to pozwala na tworzenie bardziej dynamicznych rozwiązań, pozwalających na elastyczne reagowanie na zmiany otoczenia, efektywniejsze wykorzystanie zasobów, dając lepszy produkt/usługę, lepsze zaspokajanie potrzeb klientów, a w konsekwencji wzrost konkurencyjności firmy.

Literatura

1. Drucker P., *The Future That Has Already Happened*, „Harvard Business Review”, September-October 1997.
2. Durlik I., *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002.
3. Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003.
4. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
5. Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.
6. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1999.
7. Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 1997.
8. Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.
9. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
10. Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
11. *STRATEGOR. Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
12. Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.

Summary

EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL FORMS AND THEIR CONDITIONINGS

One of the main aims of both practitioners and theorists of management is discovering the appropriate organization construction, which would provide internal integrity as well as the best possible adjustment to the environment. The article presents evolution of organizational forms against a background of its conditionings. All the organizational solutions are with no doubt creation of its age, reflecting phenomena related to the process of civilization evolution. Successive condition changes in which the organi-

¹¹ I. Durlik, *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002, s. 21.

zations were forced to operate in indicated trends of further search of new organizational solutions. The choice of an appropriate construction was always dependant on the level of productive forces, operation conditions and intellectual possibilities of undertaking executers. It should be noticed, that it is human intellectual potential increase, which causes increase of his organizational invention, realization capabilities as well as distinct perception of functioning conditions. All directed changes of organizational forms presented in this article are an important link of the organization improvement process.