

Joanna Kacała, Arkadiusz Wierzbic, Ewelina Kołaczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KLUCZOWE DETERMINANTY KSZTAŁTOWANIA STRUKTUR I REGULACJI W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja wpływu i znaczenia determinant na kształt rozwiązań strukturalnych. Różnorodność struktur i regulacji stała się podstawą poszukiwania zmiennych wyjaśniających wybraną przez organizację postać strukturalno-regulacyjną. Poznanie tych czynników okazało się podstawowe dla formułowania kryteriów oceny rozwiązań strukturalnych. W pracy tej na podstawie analizy literatury przedmiotu zaproponowano zmienioną koncepcję determinant służących ocenie przyjętych rozwiązań w organizacji.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, regulacje organizacyjne, dokumentacja organizacyjna, determinanty, dopasowanie.

1. Wstęp

Struktura organizacyjna pozwala połączyć ludzi i różnorodne zasoby organizacji w całość celową i efektywną. Pojawia się wówczas, gdy osiągnięcie jakiegoś celu wymaga zaangażowania środków, uzgodnienia miejsca i czasu oraz zakresu współdziałania między uczestnikami organizacji. Regulacje w przedsiębiorstwie mają charakter stabilizujący, chociaż nie można wykluczyć zastosowania regulacji w celu wprowadzenia zmian, które destabilizują dotychczasowe funkcjonowanie systemu. W tym jednak kontekście aspekt stabilizujący dotyczy samego działania, a więc jego zaplanowania, zorganizowania i kontroli, a nie efektu tegoż działania, czyli zmiany w funkcjonowaniu systemu. W aspekcie przedmiotowym jako regulację możemy określić stworzony przepis, akt prawny lub normę. Ta definicja zatem koncentruje się na formie określania działań i uwzględnia aspekt formalizacji zasad wprowadzanych w regulowanym obiekcje.

Różnorodność struktur i regulacji stała się podstawą poszukiwania zmiennych wyjaśniających wybraną przez organizację postać strukturalno-regulacyjną. Poznanie tych czynników okazało się podstawowe dla formułowania kryteriów oceny rozwiązań strukturalnych. W literaturze przedmiotu można znaleźć dwa podejścia do badania i analizy czynników strukturotwórczych, tj. jednowymiarowe, próbujące wyjaśnić stan struktury organizacyjnej za pomocą jednego czynnika (np. J. Child,

R.G. Hunt, K.-H. Berger czy A.D. Chandler) oraz podejście wielowymiarowe polegające na ustaleniu wpływu pojedynczych czynników i wyjaśnieniu mechanizmów różnicowania się form strukturalnych. W pracy tej w oparciu o analizę literatury przedmiotu zaproponowano zmienioną koncepcję determinant służących ocenie przyjętych rozwiązań w organizacji.

2. Determinanty struktur i regulacji

Czynniki kształtujące rozwiązania strukturalne i regulacyjne są istotnym elementem i integralną częścią koncepcji kształtowania struktur i regulacji. Spowodowane jest to tym, że struktury i regulacje są efektem dostosowywania kształtu przedsiębiorstwa do zmieniającej się sytuacji organizacyjnej i uwarunkowań zewnętrznych, w jakich to przedsiębiorstwo musi funkcjonować. Analiza wpływu czynników, od których zależy postać poszczególnych elementów systemu zarządzania, zostanie przeprowadzona w odniesieniu do całego obszaru w podziale na sześć uprzednio zidentyfikowanych elementów, tj.:

- 1) wielkość przedsiębiorstwa,
- 2) oczekiwania i władzę kluczowych interesariuszy,
- 3) potencjał członków organizacji,
- 4) zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii,
- 5) uwarunkowania kulturowe organizacji i jej środowiska,
- 6) dynamikę i poziom konkurencyjności rynków i produktów.

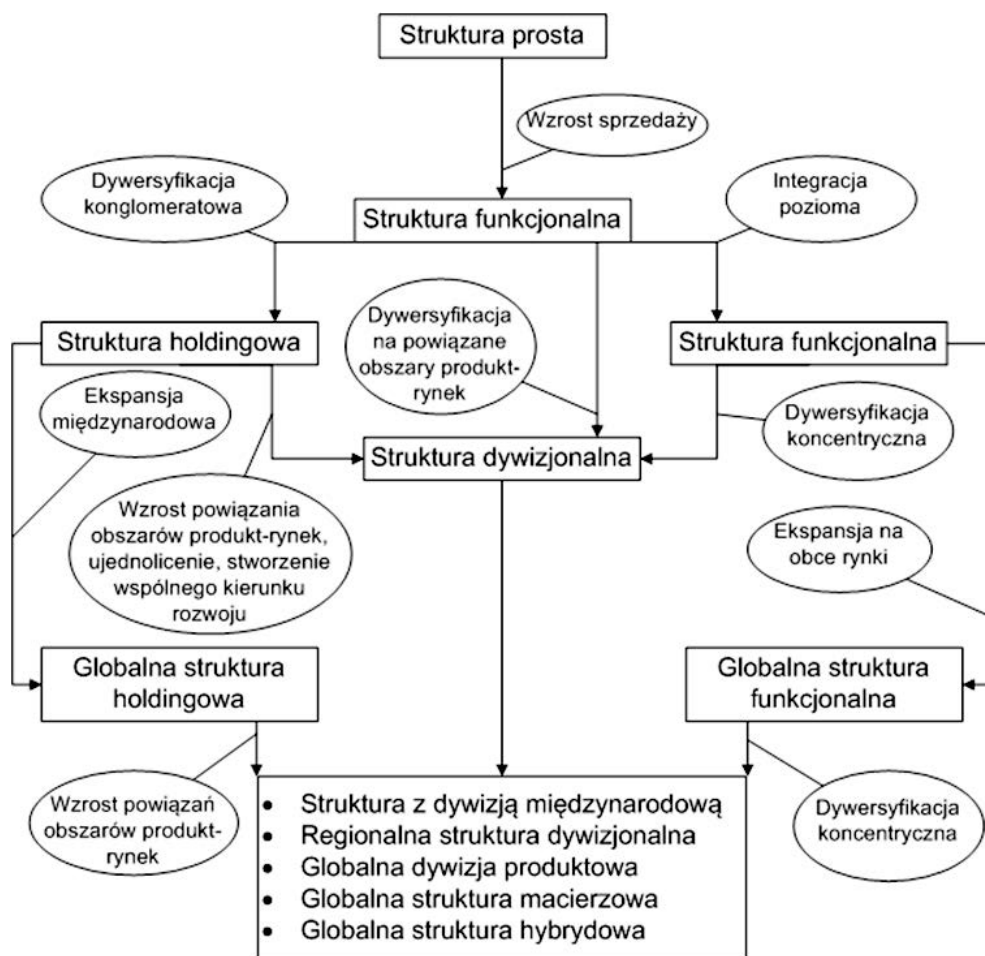
2.1. Wielkość przedsiębiorstwa

Klasycznym modelem opisującym zmiany struktur w przedsiębiorstwie, których źródłem są wzrost i wielkość, dywersyfikacja produktowa oraz ekspansja na obce rynki, jest model A. Chandlera. Etapy tego modelu to:

- 1) akumulacja zasobów,
- 2) racjonalizacja działań kadry kierowniczej dotyczących wykorzystania zasobów, w tym optymalizacja grup zadań uporządkowanych w ramach struktury funkcjonalnej,
- 3) wzrost przez ekspansję na nowe rynki oraz rozszerzenie oferty rynkowej,
- 4) dostosowanie organizacji przedsiębiorstwa do polityki dywersyfikacji i wdrożenie struktury dywizjonalnej.

Badania amerykańskie ujawniły istnienie powszechnej wśród przedsiębiorstw ścieżki wzrostu organizacji, prowadzącej do charakterystycznych zmian strukturalnych. Jak opisują to J.R. Galbraith i R.K. Kazanjian, „młode firmy przyjmują najczęściej strukturę liniową. Struktura ta jest jednak wraz z rozwojem działalności i wzrostem obrotów zarzucana na korzyść struktury funkcjonalnej, która przyczynia się do optymalizacji wykonania poszczególnych funkcji i zapewnienia lepszej integracji ze źródłami zaopatrzenia oraz zbytu. Wraz ze stopniem dojrzałości bran-

ży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, coraz większe jest prawdopodobieństwo podjęcia decyzji o przeniesieniu części jego zasobów do nowych branż. Zazwyczaj, jak pokazuje to rys. 1, są to branże pokrewne. Postępuje więc dywersyfikacja koncentryczna. Dalszy wzrost firm wiąże się z ekspansją międzynarodową. (...) Struktury organizacyjne ewoluują wraz z realizacją strategii dywersyfikacji rynkowej w kierunku struktur globalnych” [Galbraith, Kazanijan 1986].



Rys. 1. Ścieżki wzrostu typowe dla dużych firm amerykańskich

Źródło: [Galbraith, Kazanijan 1986, s. 139].

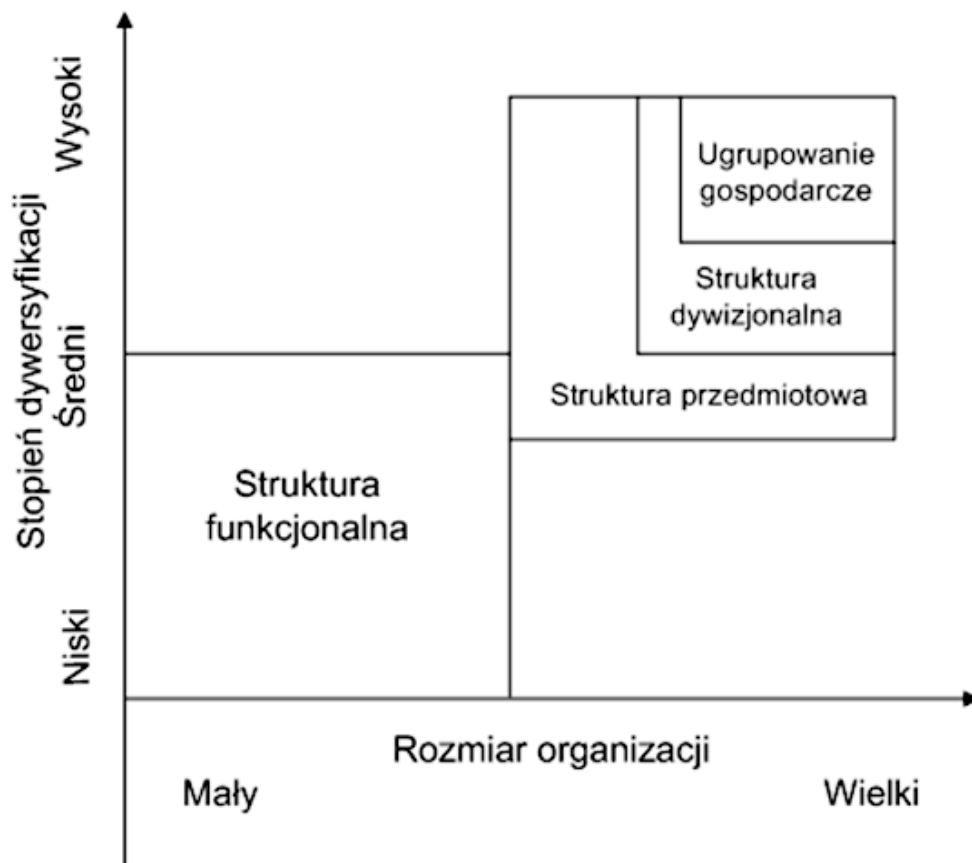
Wraz ze wzrostem organizacji, aby utrzymać sprawność zarządzania, jej należy zmniejszyć jej spistość wewnętrzną. A zatem im większa jest organizacja, tym mniej możliwe i tym bardziej bezzasadne jest utrzymywanie silnej centralizacji władzy. Po

etapie organizacji „prostych” firmy adaptują struktury funkcjonalne, które świetnie się sprawdzają w organizacjach niewielkich i działających na lokalnych rynkach. Wraz ze wzrostem i ekspansją na nowe rynki zbytu lub rozszerzeniem gamy produktowej taki sposób koordynacji według J. Kozińskiego staje się uciążliwy i powoduje wiele problemów. Autor podaje przykłady, do których zalicza [Koziński 1996, s. 86]:

- utrudnienia w realizacji funkcji na rzecz różnych grup produktów przez jednostki funkcjonalne,
- ograniczony dostęp do realizacji funkcji pomocniczych,
- kłopoty z identyfikacją kosztów ponoszonych w związku z realizacją działania w różnych domenach.

W związku z tym przedsiębiorstwa często decydują się na zmianę formy organizacyjnej na przedmiotową lub terytorialną. Oznacza to tworzenie oddziałów bez osobowości prawnej w ramach organizacji. Również zakres ich uprawnień decyzyjnych jest niewielki. Kierownicy takich oddziałów są raczej administratorami i wykonawcami woli zarządu niż menedżerami. Kolejna faza rozwoju pogłębiająca spadek spójności to budowanie organizacji dywizjonalnej. Jednostki wewnętrzne utworzone na bazie kryterium przedmiotowego, regionalnego lub grup klientów zdobywają większy zakres uprawnień decyzyjnych i funkcjonują w sposób bardziej autonomiczny. Ostatnim etapem rozwoju i ewolucji jest utworzenie ugrupowania gospodarczego, w którym jednostki wewnętrzne uzyskują niezależność prawną-ekonomiczną i stają się osobnymi podmiotami gospodarczymi (por. rys. 2) [Koziński 1996].

Z punktu widzenia obszaru regulacji wielkość organizacji ma również podstawowe znaczenie, ponieważ ewoluuje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Korzystając z modelu wzrostu organizacji L. Greinera [Greiner 1998], można stwierdzić, że w zasadzie tylko na samym początku istnienia przedsiębiorstwa, tj. w fazie wzrostu przez kreatywność, obszar regulacji ma niewielkie znaczenie. Jeśli władza i decyzje skupione są w rękach jednej osoby, a skala działania firmy i intensywność kontaktów pomiędzy pracownikami firmy pozwalają panować nad sytuacją, obszar regulacji w zasadzie może być sprowadzony do absolutnego minimum wynikającego z zapewnienia zgodności z przepisami prawa. W miarę wzrostu organizacji, czyli w miarę pojawiania się konieczności delegowania władzy, uprawnień decyzyjnych, w miarę wzrostu stopnia skomplikowania prowadzonej działalności i relacji pomiędzy pracownikami, konieczne staje się stanowienie regulacji. Im większa jest organizacja, tym więcej regulacji musi ona wytworzyć, aby zapewnić sobie prawidłowe funkcjonowanie. Ważne przy tym jest, aby system tworzenia i wdrażania regulacji był sprawny i zapobiegał nadmiernemu rozrostowi biurokracji i chaosowi informacyjnemu. Może on powstać, jeśli proces stanowienia i komunikowania regulacji nie funkcjonuje w sposób prawidłowy. Co ciekawe, w miarę wzrostu przedsiębiorstwa obszar regulacji może stanowić źródło kryzysu. W koncepcji Greinera po fazie wzrostu przez koordynację nadchodzi kryzys określony mianem kryzysu biurokracji. Jest to sytuacja, w której szwankuje komunikacja pomiędzy poszcze-



Rys. 2. Zmiana struktury organizacyjnej w miarę wzrostu organizacji i stopnia dywersyfikacji przedmiotu działania lub obszaru działania

Źródło: [Kościński 1996, s. 85].

gólnymi szczeblami kierowania w przedsiębiorstwie, coraz większa ilość decyzji zapadających na niższym szczeblu musi być uzasadniana i wyjaśniana na potrzeby kierowników wyższych szczebli, systemy koordynacji działań stają się pracochłonne i mało efektywne. W analizie wpływu wielkości przedsiębiorstwa na obszar regulacji konieczne jest odwołanie się do pojęcia optimum formalizacji. Koncepcja ta obowiązuje niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Kierownicy decydujący o sposobie funkcjonowania obszaru regulacji powinni zawsze o niej pamiętać, tak aby dokumentacja organizacyjna była w przedsiębiorstwie nośnikiem wartości, a nie marnotrawstwa.

2.2. Oczekiwania i władza kluczowych interesariuszy

Podstawowym zadaniem organizacji jest spełnianie oczekiwań ludzi z nią związanych. Mówiąc o interesariuszach, należy wyróżnić wewnętrzne podmioty, tj.: właścicieli i udziałowców, menedżerów i pracowników, oraz zewnętrzne podmioty, takie jak klienci, dostawcy, rząd, organizacje (w tym kredytodawcy), społeczeństwo. Każda z tych grup (bezpośrednio lub pośrednio) wpływa na funkcjonowanie organizacji, reprezentując tym samym pewien wymiar władzy. Konsekwencją władzy z kolei jest spełnianie własnych lub cudzych oczekiwań. Możliwe jest to dzięki zawiązywaniu różnych koalicji, tworzeniu nieformalnej, silnej pozycji w celu rozwiązywania problemów organizacji. Takie kształtowanie organizacji staje się przedmiotem procesu politycznego, w którym grupy o przeciwstawnych interesach próbują nadać ważność swoim celom. Rozwiązania strukturalne będą uzależnione od tego, która grupa uzyska największy wpływ na organizację oraz na ile pozostałym grupom uda się stworzyć ograniczenia dla tych decyzji [Steinmann, Schreyögg 1998, s. 296].

W zakresie regulacji wpływ właścicieli i kadry zarządzającej jest znaczący już w pierwszych fazach rozwoju przedsiębiorstwa. Jeśli przedsiębiorstwo dotarło do fazy wzrostu przez delegowanie, to konieczne staje się stworzenie systemu zarządzania dokumentacją organizacyjną, który od tego momentu zaczyna funkcjonować niejako samodzielnie. Niewątpliwie rolą najwyższego kierownictwa jest dbanie o stan tego systemu i zapewnienie mu warunków do prawidłowego funkcjonowania. Ważna jest również dbałość o jakość regulacji. Dokumentacja organizacyjna powinna mieć bardzo dobrze przemyślaną strukturę i treść oraz powinna być publikowana w odpowiedniej formie, za pomocą odpowiednich nośników. Warto zastanowić się, jaki wpływ na regulacje mają inni interesariusze poza kierownictwem i właścicielami firmy. Niewątpliwie istotne oddziaływanie przypada instytucjom stanowiącym prawo, ponieważ ich regulacje bardzo często wymuszają wprowadzanie regulacji wewnętrznych. Przykładem są tutaj ustawy o rachunkowości, które determinują np. funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sferze podatkowej i wymuszają wewnętrzne działania regulacyjne. Takie regulacje mogą dotyczyć sposobu rozliczania pracowników z podatku od dochodów osobistych i związanych z tym procedur wewnętrznych. Innym przykładem oddziaływania przepisów zewnętrznych są regulacje dotyczące czasu przechowywania dokumentów kadrowych czy finansowych. Wspomniane regulacje zewnętrzne przekładają się na regulacje wewnętrzne dotyczące przechowywania i archiwizacji dokumentów.

Ważnym interesariuszem, który ma wpływ na obszar regulacji, jest klient. O ile na rynkach B2C (*business to customer*) wpływ ten jest znikomy, o tyle na rynkach B2B (*business to business*) wpływ ten czasem ma znaczenie strategiczne. Bardzo dobrym przykładem wpływu klientów na obszar regulacji są wymagania klientów w stosunku do utrzymywania przez dostawców certyfikowanych systemów zarządzania. W sytuacji nierówności sił pomiędzy dużym klientem a małym dostawcą często dochodzi do sytuacji, w której klient mniej lub bardziej oficjalnie komunikuje,

że warunkiem dalszej współpracy z daną firmą jest wdrożenie i certyfikowanie systemu zgodnego z normą ISO 9001, ISO 14001 czy też innymi standardami. Często wpływ ten ma charakter bezpośredni w postaci narzucania konieczności stworzenia i wdrożenia specyficznych procedur postępowania w przypadku produkcji wyrobów na rzecz danego klienta. Chodzi tutaj zazwyczaj o instrukcje technologiczne narzucające przestrzeganie określonych reżimów w procesie produkcji lub o procedury kontroli jakości. Wpływ klientów indywidualnych na rynkach B2C na regulacje wewnętrzne w kontekście wpływu jednostki można uznać za znikomy.

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja, w której klienci indywidualni formują społeczność, np. w postaci osób zarejestrowanych na forum internetowym, których działanie ma określony cel. W dobie powszechności komunikacji internetowej nawet potentaci rynku muszą uwzględniać tego typu oddziaływanie grup klientów indywidualnych, którzy mogą wpływać na decyzje związane ze stanowieniem regulacji wewnętrznych. Istnieją również sytuacje, w których dana firma postrzega klientów indywidualnych jako osoby oczekujące określonych standardów dotyczących produktu lub usługi. Wykorzystując ten fakt w komunikacji marketingowej, wdrażają regulacje wewnętrzne, licząc na budowanie dobrego wizerunku, a w konsekwencji na zwiększenie sprzedaży. Bardzo istotnymi interesariuszami, którzy powinni mieć wpływ na regulacje wewnętrzne w firmie, są pracownicy. Są oni adresatami większości regulacji wewnętrznych i od nich zależy zgodność działań z treścią regulacji. Ważne jest, aby pracownicy mieli poczucie wpływu na treść regulacji, jeśli dotyczą one ich pracy. Jeśli to tylko możliwe, powinni uczestniczyć aktywnie w procesie ich tworzenia, ponieważ łatwiej je wówczas akceptują i wdrażają. Ważne jest również, aby pracownicy zdawali sobie sprawę, że wydana procedura i instrukcja nie jest dokumentem funkcjonującym „od daty wydania na zawsze”. Pracownicy powinni mieć świadomość, że jeśli dana regulacja nie funkcjonuje w sposób prawidłowy, konieczne jest wykazanie inicjatywy w kierunku zmiany jej treści.

2.3. Dynamika i poziom konkurencyjności rynków i produktów

Wpływ dynamiki i poziomu konkurencyjności rynków i produktów ma odzwierciedlenie w strategii organizacji. Jeżeli celem wprowadzanych zmian w strukturze organizacyjnej jest strategia, to warto wcześniej zastanowić się nad podstawowymi kryteriami oceny istniejącego i przyszłego schematu. Należy zatem zadać pytanie, na ile obecna struktura odpowiada strategii firmy, sytuacji na rynku i posiadanym zasobom ludzkim. Odpowiedź na te pytania umożliwi zidentyfikowanie potencjalnych problemów, dobranie właściwych proporcji hierarchii, delegacji uprawnień, kontroli i procedur działania. Efektem tego powinien być wzrost elastyczności, inicjatyw i współpracy pomiędzy jednostkami firmy. Innymi słowy, należy myśleć o strategii, która określa przyszłe cele i zadania, jakie muszą zostać właściwie przygotowane dla dobrego jej wykonania. Struktura organizacji pozwala na takie umiejscowienie składowych organizacji, które w najwyższym stopniu umożliwią dopasowanie

wanie funkcjonowania elementów do oczekiwanych osiągnięć. Elementy te optymalizują proces pracy poprzez usprawnienie koordynacji i komunikacji.

Wymagania związane z obsługą klientów i produkcją wyrobów również kreują zapotrzebowanie na odpowiednie regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwie. Bardzo często na rynkach B2B klienci wręcz wymuszają wprowadzenie regulacji określających funkcjonowanie procesów produkcji czy też kontroli jakości. Dzisiejsza rzeczywistość gospodarcza zachodniej kultury biznesu podlega zazwyczaj szczegółowym przepisom, w ramach których przedsiębiorstwo ma obowiązek się poruszać. Przykładem wkraczania sfery regulacji zewnętrznych na niezagospodarowane obszary są kwestie ochrony danych osobowych czy też np. sfera handlu w Internecie. Funkcjonowanie firmy w dzisiejszym świecie i dopasowanie regulacji do jej potrzeb muszą być wypadkową potrzeby zapewnienia odpowiedniej stabilności kluczowych procesów, przy jednoczesnym zachowaniu dużej elastyczności i możliwości reagowania na zmiany w otoczeniu. Wymagania związane ze stanowieniem regulacji wewnętrznych dotyczą coraz mniejszych podmiotów i z reguły nie wynikają wyłącznie z przepisów zewnętrznych, a bardziej z konieczności zapewnienia bezpieczeństwa funkcjonowania firmy i bezpieczeństwa jej klientów. Turbulentne otoczenie rynkowe powoduje zatem, że kluczowe staje się wypracowanie skutecznych i efektywnych mechanizmów projektowania, wdrażania i doskonalenia regulacji w przedsiębiorstwie, tak aby traktować zmiany w tym obszarze jako coś naturalnego i codziennego w pracy firmy.

2.4. Uwarunkowania kulturowe organizacji i jej środowiska

Oddziaływanie przestrzeni kulturowej środowiska społecznego, w którym funkcjonuje organizacja, na przyjmowane w niej regulacje i struktury można dostrzegać i opisywać na trzech wzajemnie powiązanych płaszczyznach – kultury narodowej, organizacyjnej oraz konkretnych wartości. Te trzy determinanty wpływają zarówno na poszczególne wymiary struktury organizacyjnej, tj. stopień centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji, jak i na jej konfigurację, czyli kształt zdefiniowany przez stopień rozczłonkowania pionowego (spiętrzenie kierowania) i poziomego (rozpiętość kierowania), ale również w regulacjach określających politykę firmy (w systemie informacyjnym, systemie kontroli zarządczej, systemie motywacyjnym itd.).

Kultura organizacyjna jako czynnik kształtujący strukturę organizacyjną odpowiada za kontrolę zachowań członków organizacji, wyznacza bowiem normy i zasady uznawane za właściwie czy też pożądane w interakcjach między pracownikami, dostawcami czy klientami [Jones 2010, s. 30] Jest to determinanta mająca bardzo szczególny wpływ na kształt struktury organizacyjnej, ponieważ wywiera wpływ na charakter i zasady funkcjonowania organizacji dotyczące:

- sposobu sprawowania władzy w organizacji,
- stosowania intensywnej kontroli,

- delegowania uprawnień decyzyjnych,
- nastawienia do pracy oraz wzorców zachowań narzuconych pracownikom,
- skłonności do ponoszenia odpowiedzialności indywidualnej,
- relacji społecznych zarówno wewnątrz grupy, jak i między grupami.

Jeśli struktura organizacyjna nie uwzględnia aspektów kulturowych, to należy się liczyć z silnym oddziaływaniem struktury nieformalnej, która może wzmacniać bądź osłabiać strukturę formalną. Próby bezpośredniego kształtowania struktury organizacyjnej poprzez regulacje prawne, jeśli są sprzeczne z wzorcami kulturowymi akceptowanymi przez pracowników, również stają się bezużyteczne i bezskuteczne.



Rys. 3. Model dopasowania struktury organizacyjnej do międzynarodowych korzyści

Źródło: [Daft 2010, s. 187], cyt. za: [White, Poynter 1989, s. 84-89].

Innym ujęciem kultury ważnym przy projektowaniu struktury organizacyjnej jest kultura kraju, w którym dana organizacja funkcjonuje. Dylemat powstaje wówczas, gdy planowane jest rozszerzenie działalności poprzez ekspansję na rynki poza

granicami kraju macierzystego. Zarządzający muszą wówczas zdecydować, czy w nowo powstałej jednostce zostanie zastosowana globalna standaryzacja, już funkcjonująca, czy dla danego kraju zostaną podjęte specjalne działania dostosowawcze. Nie można jednoznacznie stwierdzić, iż tylko jedno z wymienionych podejść jest właściwe w każdej sytuacji. R.E. White i T.A. Poynter zaproponowali model wyboru właściwej struktury zależny od siły globalnej integracji oraz siły reakcji na poziomie krajowym (*Forces for global integration/forces for national responsiveness*).

Kultura organizacyjna jest obszarem stosunkowo mało podatnym na czynności regulacyjne. Istnieją obszary kultury, które poddają się kodyfikowaniu i formalizacji, takie jak np. kwestie ubioru pracowników, ich zachowania w określonych sytuacjach, ale są również obszary, które w zasadzie w ogóle nie poddają się sterowaniu za pomocą dokumentów formalnych. Przykładem takiej sfery jest innowacyjność. Praktycznie nie ma możliwości spowodowania za pomocą sformalizowanych przepisów tworzenia nowych pomysłów w organizacji. Można co najwyżej za pomocą pewnych uregulowań promować tego typu działania, np. poprzez konkursy na najlepsze pomysły. Trudno jednak będzie za pomocą poleceń służbowych spowodować wzrost innowacyjności. Relacja związana z wpływem kultury organizacyjnej na obszar regulacji jest mocno uwarunkowana stosunkiem uczestników organizacji do kwestii formalizacji. W organizacjach, które są zarządzane w sposób mechanistyczny, ludzie łatwiej będą akceptowali formalne regulacje, w przedsiębiorstwach, których sukces budowany jest na innowacyjności, twórczości, szybkości i elastyczności działania, próby regulowania działalności z dużym prawdopodobieństwem spotkają się z oporem ze strony pracowników.

2.5. Potencjał członków organizacji

Wiedza, umiejętności, kompetencje i zdolności pracowników są czynnikami niezwykle istotnymi z punktu widzenia kształtowania struktury organizacyjnej. Wykształceni i znający różne warianty rozwiązań organizacyjnych pracownicy i kierownicy dostrzegają w tym nie tylko narzędzie zarządzania, ale także czynnik przewagi organizacyjnej, tak tworząc rozwiązania, aby miały wpływ na strukturę z punktu widzenia motywacji, osiąganych wyników czy kontaktów z rynkiem. Słabo wykształceni pracownicy i kierownicy traktują strukturę organizacyjną jako niewiele znaczący, administracyjny i pasywny schemat. Dobra sytuacja finansowa oraz świadomość organizacyjna kompetentnej kadry generują nowoczesne i skuteczne formy rozwiązań strukturalnych, które z kolei zwrótnie wspierają efektywność ekonomiczną organizacji [Łobos 2003, s. 36].

W obszarze regulacji wpływ potencjału pracowników jest również bardzo znaczący, niemniej jednak zróżnicowany pod względem siły wpływu pracowników różnych szczebli organizacyjnych. Niewątpliwie decydujący wpływ na funkcjonowanie obszaru regulacji w przedsiębiorstwie ma najwyższe kierownictwo. Wpływ ten jest tym większy, im mniejsze i mniej sformalizowane jest dane przedsiębior-

stwo. W takim przypadku bardzo wiele zależy od osobowości i personalnych preferencji osoby będącej najwyższą władzą w firmie. Szybko rosnące małe i średnie przedsiębiorstwa często napotykać barierę rozwojową w sytuacji zderzenia potrzeb rosnącej organizacji z osobowością szefa, nienawykłego do formalnego sposobu sprawowania władzy w organizacji. Szybkość i elastyczność decyzji muszą być w pewnym stopniu poświęcone na rzecz stabilizacji funkcjonowania organizacji. Chęć osobistego nadzorowania wszystkich spraw połączona z niedostatkiem rozwoju obszaru regulacji związanego z obowiązkami i uprawnieniami kierowników średniego i niższego szczebla w pewnym momencie zahamuje możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Z powyższej analizy wynika, że kluczowym czynnikiem determinującym sprawność funkcjonowania obszaru regulacji w przedsiębiorstwie jest umiejętność najwyższego kierownictwa zastosowania formalizacji odpowiedniej do fazy rozwoju danego przedsiębiorstwa. Potencjał kadry kierowniczej i pracowników wykonawczych również ma wpływ na postać, szczegółowość i zakres regulacji. Im bardziej stabilna i doświadczona jest kadra, tym mniejszy zakres i mniejszą szczegółowość mogą mieć regulacje. Kolejny raz pojawia się tutaj wątek odpowiedniego dopasowania tych parametrów do potrzeb danej organizacji. Nie można pozwolić sobie na pozostawienie regulacji na najbardziej ogólnym poziomie, licząc, że bardzo doświadczona, wykształcona i zmotywowana kadra sobie poradzi. Jednocześnie nie można również przesadzić z ilością i szczegółowością regulacji, ponieważ łatwo jest przekroczyć poziom formalizacji odpowiadający punktowi optimum.

2.6. Zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii

Technologia jest bez wątpienia jednym z czynników kształtujących strukturę organizacji, ponieważ obejmuje oddziaływanie na obiekt i/lub zmienianie go z jednego stanu w drugi. Obiektem mogą być istota żywa, symbol lub obiekt nieożywiony [Goodman i in. 1990]. Uwzględnia się takie parametry, jak: stopień złożoności technologicznej, zróżnicowanie działań w ramach procesu oraz stopień zrutynizowania działań. Najsilniejszy wpływ na strukturę występuje w przypadku produkcji jednostkowej ciągłej. Natomiast w przypadku produkcji seryjnej zaobserwować można zróżnicowanie rozwiązań strukturalnych.

W organizacjach o tradycyjnych systemach technologicznych występuje większy zakres bezpośredniej kontroli wykonania oraz sformalizowany system działania, ponieważ wymagają one zwiększonego wysiłku w celu utrzymania jakości i standardów technologicznych. Powoduje to rozbudowanie obszaru administracyjnego o komórki sztabowe oraz delegowanie na ich rzecz części uprawnień decyzyjnych. Wymusza to nową, intensywniejszą koordynację działań między linią a sztabem. Automatyzacja procesu technologicznego sprzyja przekształceniu biurokratycznej struktury administracji w organiczną [Łobos 2003, s. 22]. Podsumowując, można stwierdzić, że:

- konieczność powtarzalności wykonania zwiększa zakres bezpośredniej kontroli oraz opracowywanie procedur i sposobów formalizacji działania przez sferę administracyjno-pomocniczą,
- im bardziej złożony system techniczny, tym większy stopień decentralizacji w jednostkach sztabowych oraz większy zakres stosowania narzędzi koordynacji,
- automatyzacja wykonania umożliwia radykalne zmniejszenie kontroli, zastosowanie strukturalnych technik koordynacji oraz przekształcenie struktury biurokratycznej w organiczną.

Technologie obejmują także systemy informatyczne, które stanowią wsparcie dla systemu informacyjnego i koordynacyjnego. Całokształt zadań wraz z wykorzystywanymi narzędziami i systemami pozwala wyznaczyć rozpiętość kierowania oraz liczbę szczebli zarządzania. Wykorzystywane technologie wskazują, jaki typ pracownika przeważa w organizacji oraz jakie zasoby są wykorzystywane w procesie pracy. Wskazane informacje pozwalają z kolei na zestawienie strategii oraz procesu pracy w celu doboru najodpowiedniejszego narzędzia do sprawnego zarządzania, jakim jest struktura organizacji.

Zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii są również czynnikami, które wpływają w sposób bardzo istotny zarówno na treść, jak i na formę publikowania regulacji w przedsiębiorstwie. Jeśli rozpatrujemy technologie związane z wyrobem lub usługą danej organizacji, to warto zwrócić uwagę, że często samo użycie pewnego narzędzia, np. informatycznego, niejako samo w sobie zawiera pierwiastek regulowania działalności. Przykładem takiej sytuacji jest wdrożenie oprogramowania typu *work-flow*, co wymusza na uczestnikach procesu postępowanie zgodne z algorytmem, który stanowił podstawę do napisania programu. Nie ma potrzeby tworzenia procedur, zapoznawania z nimi pracowników, ponieważ system informatyczny w zasadzie prowadzi użytkownika za rękę i podpowiada, jakie czynności ma w danym momencie wykonać. Ważne jest tylko nauczenie pracowników postępowania zgodnego z tymże algorytmem. Warto zwrócić uwagę, że takie podejście do zagadnienia regulowania działań w procesach ma tę zaletę, że w bardzo dużym stopniu zapewnia zgodność postępowania użytkowników z intencjami autorów algorytmów. Z drugiej jednak strony trzeba wziąć pod rozwagę to, że zmiany funkcjonowania procesu stają się w takiej sytuacji trudniejsze. Zazwyczaj są czasochłonne i kosztowne, ponieważ wymagają interwencji programistów, którzy mają odpowiednią wiedzę do zmiany parametrów funkcjonowania danego typu oprogramowania. Duży wpływ na funkcjonowanie organizacji mają również technologie związane z procesami produkcyjnymi. Im bardziej skomplikowana i restrykcyjna jest technologia wytwarzania produktu lub świadczenia usługi, tym bardziej szczegółowa powinna być dokumentacja opisująca jej wykorzystanie. Tym większą staranność również należy wykazać przy komunikowaniu pracownikom obowiązku zapoznania się z odpowiednimi dokumentami i przestrzegania ich postanowień.

Ostatnim elementem, na który należy w kontekście technologii zwrócić uwagę, są technologie informacyjne wykorzystywane w przedsiębiorstwie. Im większy jest poziom zaawansowania tychże, tym łatwiejszy będzie proces komunikowania regulacji. Treść dokumentacji organizacyjnej musi być jednakże dokładnie przemyślana. Niestety żaden, nawet najlepszy program do budowy algorytmów, żadna najbardziej przemyślnie skonstruowana metoda komunikowania regulacji nie zastąpią profesjonalnego i odpowiedzialnego podejścia do tworzenia regulacji w kontekście ich zakresu, szczególności i ergonomii.

3. Podsumowanie

Struktura organizacyjna i regulacje są podstawowym narzędziem umożliwiającym organizacji realizację celów i strategii oraz kształtowania jej wartości. Głównym zadaniem analizy zaproponowanych determinant jest osiągnięcie ścisłego dopasowania organizacji do otoczenia rynkowego poprzez realizację strategii wspieranej odpowiednio zaprojektowanymi strukturami i procesami regulacji. Z drugiej strony warto przytoczyć pogląd J. Childa o marginalnym wpływie struktur organizacyjnych na efektywność organizacji. Jego wnioski są następujące:

- struktura organizacyjna ma bardzo ograniczony wpływ na poziom osiągniętej efektywności i tak jest postrzegana przez kierownictwo,
- czynniki kształtujące strukturę organizacyjną mają ograniczone oddziaływanie na nią,
- jeśli już kierownictwo dostrzega wpływ struktury organizacyjnej na poziom efektywności firmy, to modyfikuje otoczenie przez zmianę strategii, aby utrzymać preferowaną strukturę.

Podobne zdanie w założeniu ma P.F. Drucker, który twierdzi, że „dobra struktura organizacyjna sama przez się nie produkuje osiągnięć – podobnie jak dobra konstytucja nie gwarantuje wielkich prezydentów, a dobre prawo – moralności społeczeństwa. Natomiast zła organizacja uniemożliwia osiągnięcia w ogóle, bez względu na zalety poszczególnych menedżerów” [Drucker 2003, s. 338].

Literatura

- Daft R.L., *Understanding the Theory and Design of Organizations*, South-Western Cengage Learning, Mason 2010.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003.
- Galbraith J.R., Kazanjian R.K., *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, Wets Publishing Company, New York 1986.
- Goodman P.S., Griffith T.L., Fenner D.B., *Understanding technology and the individual in an organizational context*, [w:] P.S. Goodman, L. Sproul, E. Amenta (Eds.), *Technology and Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1990.

- Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” 1998, May/June, No. 76, s. 55-68.
- Jones G.R., *Organizational Theory, Design, and Change*, Pearson Education, Upper Saddle River 2010.
- Koziński J., *Lokalizacja funkcji organizacyjnych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, AE, Wrocław 1996.
- Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, AE, Wrocław 2003.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- White R.E., Poynter T.A., *Organizing for worldwide advantage*, „Business Quarterly” 1989, Summer, s. 84-89.

THE KEY DETERMINANTS OF THE STRUCTURE AND REGULATIONS DESIGN IN THE COMPANY MANAGEMENT SYSTEM

Summary: The purpose of the article is to present the impact and significance of determining factors on the structural solutions in the company. The wide range of structural and regulating solutions was used as the base for seeking the variables that explain the choice of structure and scope of regulations in the company. The identification of these factors proved to be crucial for establishing the evaluation criteria for structural and regulatory solutions. The article is a proposition of a new approach to the concept of determinants used to evaluate implemented organizational solutions.