Piotr Banaszyk
Romualda Fimińska-Banaszyk
Katedra Teorii Organizacji
i Zarządzania AE w Poznaniu

KONSEKWENCJE E-ORGANIZACJI DLA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Wstęp

Teoria organizacji i zarządzania jest społeczną nauką praktyczną, tzn. wymaga badań zarówno podstawowych, jak i stosowanych, prowadzonych w zespołach ludzkich. W rezultacie ustaleń koncepcyjnych i interwencji usprawniających, nauka ta zmienia swój obiekt badawczy, co uruchamia kolejne przedsięwzięcia poznawcze. W ostatnich latach teoria organizacji i zarządzania stanęła niewątpliwie przed nowymi wyzwaniami, będącymi konsekwencją powstania tzw. nowej ekonomii. Pojęcie to oznacza gospodarkę wykorzystującą nowoczesną technologię dla przezwyciężenia czasowo-przestrzennych ograniczeń ludzkiej działalności, w tym procesów zakupu, wytwarzania, sprzedaży i im towarzyszących[1]. Teoria organizacji i zarządzania sama podlega nieustannym zmianom, aby trafniej opisywać i postulować usprawnianie swego przedmiotu badawczego.

Dla teorii organizacji i zarządzania centralnym obiektem eksploracji naukowej jest zorganizowany zespół ludzki, czyli organizacja. Do rangi istotnego problemu urasta zatem pytanie: co zmienia się w organizacji działającej w warunkach nowej ekonomii, czyli w elektronicznej organizacji (e-organizacji) oraz jak te zmiany przeobrażają samą teorię organizacji i zarządzania.

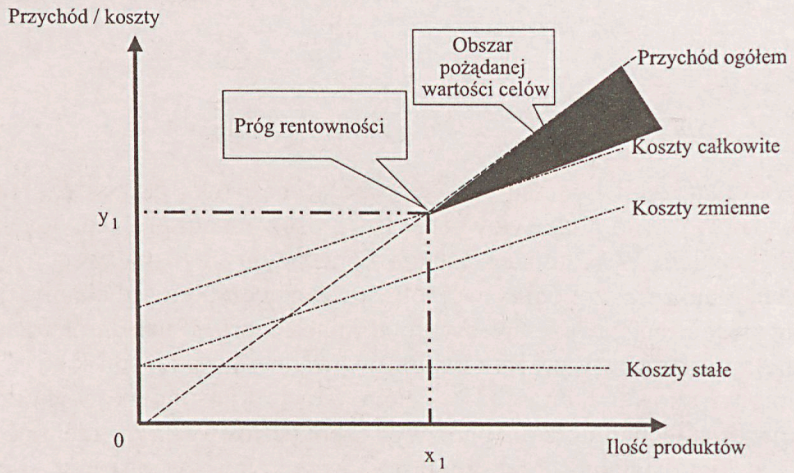
1. Zmienione właściwości e-organizacji

Identyfikacja atrybutów e-organizacji wymaga przyjęcia jakichś ram analizy. Pomocna może okazać się tu klasyczna koncepcja Harrolda Leavitta prezentu-

[1] www.nouvelle-economie.net/v.php/def.html

jąca uniwersalny model organizacji[2]. Jego składnikami są: cele, ludzie, technika i struktura.

W najogólniejszym ujęciu cele organizacji są zawsze takie same, okazują się nimi mianowicie przetrwanie i rozwój[3]. Oznacza to, że organizacja powinna wytworzyć takie i tyle produktów, które jest w stanie wymienić na zasilenia materialne, energetyczne, informacyjne i pieniężne, wystarczające do co najmniej odtworzenia osiągniętego poziomu swojej działalności. Lepiej jest oczywiście, gdy udaje się ów osiągnięty poziom działalności przenieść na wyższy szczebel rozwojowy[4]. W ściśle ekonomicznej interpretacji ogólnym celem dowolnej organizacji jest osiągnięcie w toku działalności co najmniej punktu progowej rentowności (zob. rys. 1.).



Rys. 1. Próg rentowności celem uniwersalnym organizacji

Źródło: opracowanie własne.

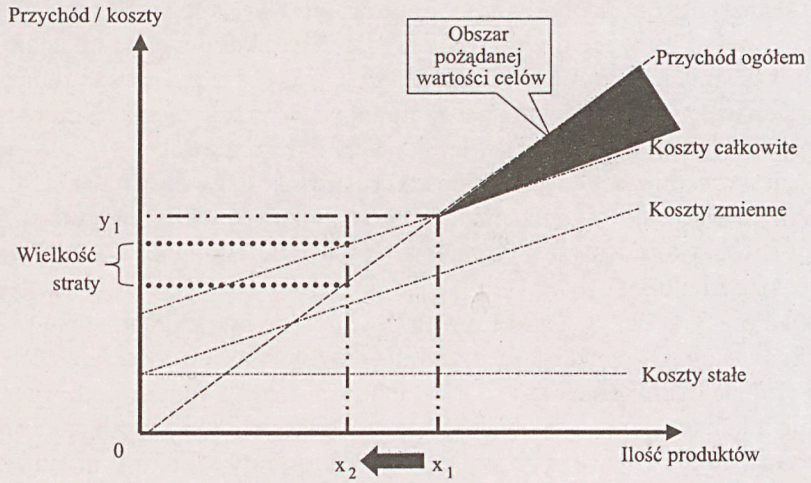
Jak można się zorientować, przy stałych cenach realizacji produktów i niezmiennych kosztach ich wytworzenia produkcja i sprzedaż co najmniej w ilości x_1 gwarantuje minimalnie skuteczne wykonanie podstawowego celu organizacyjnego. W warunkach nowej ekonomii prawidłowość ta z pewnością nie ulega zmianie. Jednakże niemożność zorientowania działalności na masowy marketing,

[2] H. Leavitt, M. Shelly, *New perspectives in organizational research*, J.Willey & Sons, New York 1964, s. 55–70.

[3] Jest to teza uznana za prawdziwą od czasów publikacji: A. Etzioni, *Modern organizations*, The Free Press, New York 1964, s. 50–53.

[4] Jest to zgodne z modelem sprawnego działania w sensie ogólnym. Żadnego działania nie można bowiem nazwać sprawnym, jeśli nie jest co najmniej minimalnie skuteczne, a dopiero potem możliwe są oceny wg innych kryteriów. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 233–235.

a w ślad za nim na masową produkcję, powodują permanentne problemy z pozyskaniem portfela zamówień pozwalającego osiągnąć ekonomicznie opłacalną wielkość działalności (na czymkolwiek by ona nie polegała). Na rysunku 2. widać, że w ekonomicznej interpretacji oznacza to przesunięcie ilości produkcji i sprzedaży w lewo rzędnej, co potencjalnie skutkuje stratami.



Rys. 2. Utrata możliwości osiągania progu rentowności w warunkach nowej ekonomii

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzający taką organizacją mają do wyboru następujące możliwości:

a) podniesienie cen jednostkowych (skutek to na wykresie zwiększenie nachylenia krzywej przychodów ogółem względem rzędnej i „złapanie" progu rentowności),

b) obniżenie poziomu kosztów stałych lub zmiennych (skutek to na wykresie przesunięcie krzywej kosztów całkowitych bliżej rzędnej i „złapanie" progu rentowności).

Możliwość pierwsza jest nierealna w sytuacji już dużej i stale rosnącej presji konkurencyjnej. Podwyżka cen jednostkowych za produkty o takiej samej wartości użytkowej prowadzi zawsze do erozji pozycji konkurencyjnej i do kłopotów z utrzymaniem dotychczasowego wolumenu sprzedaży.

Możliwość druga jest bardziej obiecująca, pod warunkiem jednak, że poprzedzi ją radykalna zmiana techniki, technologii i organizacji wytwarzania. Zwyczajna racjonalizacja kosztów wskutek eliminacji marnotrawstwa i wdrażania prostych usprawnień pozwala zwykle na niewielkie oszczędności oraz jest na tyle prosta, że podejmują ją wszyscy uczestnicy konkurencyjnego rynku. Zwykła racjonalizacja kosztów u wszystkich producentów kończy się więc ogólną obniżką cen i utrzymaniem trudności ze „złapaniem" progu rentowności. Radykalna obniżka

kosztów wymaga połączenia przeobrażeń techniczno-technologicznych i organizacyjnych ze zmianą koncepcji działalności (używając określenia Hammela i Prahalada, można powiedzieć, że nie wystarczy wdrożyć pomysł mianownikowego menedżera, konieczne jest równoczesne przechwycenie atrakcyjniejszych ekonomicznie obszarów łańcucha dodawania wartości produktowi[5]).

E-organizacja realizuje zatem kategorialnie podobne cele co organizacja tradycyjna. Jednak obszar swobody ich kształtowania wyraźnie się kurczy. Menedżerowie nie mogą zazwyczaj wpływać na zdarzenia ekonomiczne oddziałujące na licznik wskaźnika efektywności działalności. Nie w każdy sposób mogą dzisiaj wpływać na zdarzenia oddziałujące na mianownik, proste cięcia są niewystarczające, przeobrażenia wymagają rewizji koncepcji działalności.

Ludzie uczestniczący w działalności organizacji dążą do ustalenia stanu wewnętrznej równowagi organizacyjnej[6]. Pragną za swój wkład pracy otrzymywać sprawiedliwą rekompensatę[7]. Pojawiają się tu dwie zmienne: wkład pracy i rekompensata za niego.

Wkład pracy to oczywiście aktywność wnoszona przez pracownika w działalność organizacji. Organizacja nie oczekuje dowolnej aktywności, ale zdeterminowanej wymaganiami swoistości jej działalności i stosowanym podziałem pracy. Zgodnie z koncepcjami A. Chandlera[8] oraz T. Burnsa i G.M. Stalkera[9], organizacje dostosowują swój wewnętrzny porządek (atrybuty struktury organizacyjnej) zarówno do zakresu działalności, jak i do charakterystyki swego otoczenia. W warunkach nowej ekonomii zakres działalności organizacji skupia się na najbardziej cennych ogniwach łańcucha wartości dodanej, który sam podlega szybkim przeobrażeniom[10]. Tradycyjne narzędzia definiowania oczekiwanego wkładu pracy w postaci specjalizacji i standaryzacji działań zaczynają zawodzić, z powodu narastającej zmienności otoczenia (w szczególności indywidualizacji relacji marketingowych). Biurokratyczny opis stanowiska pracy zaczyna być zastępowany, jak to nazywa Charles Handy, zasadą przenicowanego pączka[11]. W miarę precyzyjnie określany jest zbiór czynności bezwzględnie koniecznych oraz nakreślane są granice odpowiedzialności, przestrzeń między rdzeniem a granicami winna być

[5] G. Hammel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 21.

[6] C. Barnard, *Funkcje kierownicze*, Wyd. AE Kraków – Czytelnik, Kraków 1997, s. 105–106.

[7] J.M. Adams, *Inequity in social exchanges*, w: *Advances in experimental social psychology*, L. Berkowitz, Academic Press, New York 1965, s. 267–300.

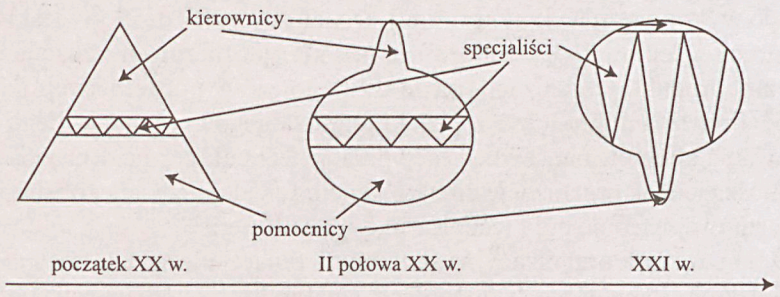
[8] A.D. Chandler, *Strategy and structures*, MIT Press, Cambridge 1962, całość.

[9] T. Burns, G.M. Stalker, *The management of innovation*, Tavistock Publications, London 1961, s. 5.

[10] H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 61.

[11] Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 67–80.

wypełniana dzięki inwencji pracownika. Współcześnie w najlepiej rozwiniętych krajach świata można zauważyć szczególny proces stałego zmniejszania się zapotrzebowania na osoby bez kwalifikacji – wykonujące proste, pomocnicze czynności, przy jednoczesnym wzroście liczby i znaczenia specjalistów. Ewolucję struktury kwalifikacyjnej przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Ewolucja kwalifikacyjnej struktury zatrudnienia

Źródło: T. O l e k s y n, *Praca i płaca w zarządzaniu*, MSzM i CRP, Warszawa 1992, s. 83.

Niedookreślenie zakresu obowiązków oraz oparcie wkładu pracy na inwencji wynikającej z wiedzy znakomicie utrudniają normalizację czy też wycenę pracy. Jednocześnie presja konkurencyjna wymusza dyscyplinowanie także kosztów pracy. Motywacja do pracy, czyli kalkulowanie wartości rekompensaty, zaczyna się odwoływać, posługując się terminologią F. Herzberga, zarówno do czynników higieny, jak i do motywatorów[12]. Te ostatnie są ściśle związane ze strefą inwencji przenicowanego pączka, a te pierwsze z warunkami pracy i pieniężnym wynagrodzeniem. Warunki pracy mogą stawać się coraz lepiej dostosowane do indywidualnych wymagań pracownika w związku z rozszerzającą się ideą telepracy (SOHO – small or home office). Z kolei wynagrodzenie powinno być ściśle powiązane z rzeczywistymi osiągnięciami. Pod presją konkurencji, organizacje powinny płacić pracownikom możliwie mało (dyscyplina kosztów), ale jednocześnie pod presją etyki biznesu powinny płacić sprawiedliwie (warunek wydajności). Jedynym wyjściem zdaje się być sprawiedliwe wynagradzanie za wykonanie zadania, co wg Ch. Handyego, prowadzi do kształtowania przez ludzi tzw. portfela pracy[13]. Pracując w domowych biurach, ludzie wykonują swą pracę poprzez telecommuting, otrzymując wynagrodzenie za to, co rzeczywiście zrobią. Jednocześnie stosownie do posiadanych kwalifikacji mogą podejmować najróżniejsze prace, byle wywiązywali się ze swych obowiązków. Zasady przenicowanego pączka i portfelowej pracy wzmacniają znaczenie wykształcenia, czyli wiedzy.

[12] N. K i n g, *Wyjaśnienie i ocena dwuczynnikowej teorii satysfakcji z pracy*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, (red.) W. Scott, L. Cummings, PWN, Warszawa 1983, s. 198.

[13] Ch. H a n d y, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 147–166.

Działalność dowolnej organizacji da się sprowadzić do procesu operacyjnego, który obejmuje zazwyczaj: projektowanie produktu, fabrykację produktów, składowanie produktów, dystrybucję produktów[14].

Ten łańcuch wartości dowolnej organizacji może być kształtowany w sposób bądź to bliższy technice agregacyjnej, bądź technice indywidualizacyjnej. W tym pierwszym przypadku działalność organizacji bazuje w najwyższym stopniu na dążeniu do wykorzystania ekonomii skali. Docelowy rynek dzielony jest na agregatowe grupy klientów (segmentacja rynku), którym oferowany zostaje zestandaryzowany produkt. Organizacja może dysponować w portfelu swej działalności kilkoma rodzinami produktów. Dzięki temu zabiegowi redukcji ulega wpływ zróżnicowania klientów na wewnętrzne operacje technologiczne. Rosnąca konkurencja zmusza jednak organizację do bardziej zindywidualizowanej obsługi. Technika agregatowa ustępuje pola technice indywidualizacji[15].

Wreszcie struktura organizacyjna umożliwia połączenie w celowy sposób zasobów ludzkich, kapitałowych, ideowych i naturalnych. Organizacja jest swoistym mechanizmem koordynacji użytkowanych zasobów. W liberalnej i konkurencyjnej gospodarce podobną funkcję pełni rynek poprzez mechanizm cenowy. W organizacji o pozyskaniu i sposobie użytkowania zasobów decydują ludzie, na rynku – są wynikiem oddziaływań podażowo-popytowych. W organizacji koordynacja zasobów odbywa się za sprawą „widzialnej ręki menedżera", na rynku – za sprawą „niewidzialnej ręki rynku".

Walka o klienta wymusza ofertę najwyższej jakości po możliwie niskiej cenie. Signum temporis staje się wprowadzenie do organizacji mechanizmów rynkowych.

Klasyczna teoria struktur organizacyjnych zna koncepcję tzw. rozwiązań organicznych. Zarządzanie w systemach organicznych opiera się na powoływaniu ad hoc (od wypadku do wypadku) zespołów lub oddziałów specjalnych do rozwiązywania krótkotrwałych zadań jednorazowych. W takim systemie problem czy temat powierza się jednemu specjaliście, który staje się w ten sposób, do chwili jego rozwiązania kierownikiem przypadku. Kierownik taki kompletuje z grupy specjalistów, znajdujących się niejako w stanie oczekiwania, zespół niezbędnych współpracowników[16]. Współcześnie takie adhokratyczne podejście prowadzi do ukształtowania tzw. organizacji fraktalnej.

Organizację nazywa się fraktalną, jeśli składa się z wielu małych elementów w sposób dynamiczny dostosowujących się do zmiennych uwarunkowań (samoorganizacja) i na dodatek działających według podobnych zasad i kryteriów oce-

[14] J. Lampel, H. Mintzberg, *Customizing customization*, w: *The strategy process. Concepts, context, cases*, (red.) H. Mintzberg, J. Lampel, J. Quinn, S. Ghoshal, Pearson Education, Harlow 2002, s. 245.

[15] Tamże, s. 244–245.

[16] H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 102–103.

ny (samopodobieństwo)[17]. Organizacja fraktalna jest skoncentrowana na potrzebach i wymaganiach jej klientów. Jej siła wynika z umiejętności pozyskiwania koniecznych zasobów i organizowania współdziałania na rzecz klienta. Kluczowym zagadnieniem staje się uruchomienie procesu, czyli ciągu przedsięwzięć angażujących wysiłki ludzi wykorzystujących niezbędne zasoby i zmierzających do wytworzenia wartości weryfikowanej przez klienta na rynku.

Organizacja doskonale fraktalna jest jakby jeszcze bardziej zaawansowanym ogniwem rozwoju tego adhokratycznego rozwiązania. Po pierwsze, w stanie oczekiwania znajdują się wszystkie zasoby oraz po drugie, żadne nie muszą być własnością organizacji, lecz mobilizuje się (kupuje, dzierżawi, najmuje) je, gdy są potrzebne. Ewentualna kooperacja między wirtualnymi zespołami projektowymi powoływanymi w ramach organizacji fraktalnej jest oparta na zasadzie wewnętrznej gospodarki rynkowej[18]. Podstawą tej współpracy muszą być kontrakty cywilnoprawne (niekoniecznie formalizowane). Dany układ organizacyjny może utrzymywać się tylko tak długo, jak długo zapewnia realizację wartości, po koszcie najniższym z możliwych.

Taka organizacja jest formą bytu społeczno-ekonomicznego, ale nie jest ani rzeczą, ani czynnością Nie jest kształtowana przez pozyskiwanie i rozmieszczanie zasobów, lecz przez nawiązywanie intratnych (minimalizujących koszty urzeczywistnienia wartości zapotrzebowanej przez rynek) umów. Podmiotem (podmiotami) inicjującym architekturę tych umów są osoby lub grupy osób kreujące adhokratyczną strukturę organizacyjną.

2. Postulaty nowej teorii organizacji i zarządzania

Stosownie do przyjętego w niniejszym opracowaniu schematu rozumowania, zostanie rozważona ewolucja wytycznych teorii organizacji i zarządzania na czterech płaszczyznach:

a) strategicznej koncepcji biznesu,
b) kierowania ludźmi (pracownikami),
c) technologii procesu operacyjnego,
d) struktur organizacyjnych.

Przez strategiczną koncepcję biznesu rozumie się forsowany ekonomiczny wzorzec działalności. Kluczową cechą tego wzorca jest niski koszt funkcjonowania organizacji, połączony jednak z bardzo wysoką atrakcyjnością użytkową oferowanych produktów. Coraz częściej do określenia tego fenomenu używa się ter-

[17] H.J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, WN PWN, Warszawa 1999, rozdz. 4.

[18] U.R. Müller, *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997, s. 68.

minu model niskiego kosztu: low cost model[19]. Z teoretycznego punktu widzenia zaleca się strategię koncentracji na rdzennych kompetencjach pozwalających wykorzystać zasoby organizacji. Rdzenne kompetencje to przede wszystkim: unikatowe technologie, kolektywna wiedza oraz opanowane procedury organizacyjne. Łącznie z zasobami organizacyjnymi tworzą one aktywa strategiczne, tym wartościowsze, im bardziej przyczyniają się do kreowania przewagi konkurencyjnej, a są przy tym trudne do naśladowania, substytuowania i przejęcia[20].

Zeszczuplenie organizacji do aktywów strategicznych nie modyfikuje jednak kompleksowego procesu wytwórczego, wymaga rozwinięcia „gwieździstej pajęczyny[21]", czyli otoczenia pozwalającego ustalić ramy współpracy kooperacyjnej. Współpraca ta powinna być rozwijana na płaszczyźnie zintegrowanej, zewnętrznej sieci organizacyjnej.

Działalność gospodarcza organizacji w strukturze zewnętrznej sieci organizacyjnej oznacza po prostu zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management*). Łańcuch taki wymaga lidera. Jeden z uczestników sieci powinien przejąć funkcję kierowniczą. Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw jest konsekwencją stosowania idei zeszczuplonej organizacji, dostaw akurat na czas i reinżynierii organizacyjnej. Organizacja podejmująca się funkcji lidera musi dysponować systemem komunikacji i koordynacji oraz możliwością kontroli dyscypliny członków sieci (może to być instrumentarium sterowania jakością działalności).

Zarządzanie w takim ugrupowaniu nie może stawiać wyłącznie ani nawet przede wszystkim na spontaniczność. Przeciwnie, działalność podmiotów gospodarczych w sieci winna być możliwie najbardziej racjonalna. Racjonalność ta przejawiać się musi głównie poprzez kształtowanie efektów synergicznych, z których korzyści czerpać mogą wszystkie organizacje sieci. Zarządzanie łańcuchem dostaw staje się propagowaną, racjonalną koncepcją zarządzania, z której uczestnicy sieci korzystają.

Kształtowanie łańcucha dostaw stawia na pierwszym planie zagadnienia synchronizacji przepływów materiałowych i oceny ryzyka wielopodmiotowej kooperacji gospodarczej pomiędzy przedsiębiorstwem i jego dostawcami, dystrybutorami, firmami transportowymi oraz świadczącymi usługi logistyczne[22]. W każdym przypadku stosunki kooperacyjne da się oszacować w kategoriach relacji kooperant czynny i bierny. Szacunki te lokują współpracę kooperacyjną w jednej z czterech klas:

---

[19] Y. Phillipin, J.B. Vey, *Prix discount salaries au rabais?*, „Le Nouvelle Economiste" 2002, nr 1208, s. 63–75.

[20] J.L. Arrègle, *L'approche fondée sur les resources*, w: *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, praca zbiorowa, Economica, Paris 2000, s. 195–2001.

[21] J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992, s. 293.

[22] G. Benchimol, *E-organisation. Mode d'emploi*, Les Editions d'Organisation, Paris 2001, s. 163.

1. Wysoka istotność kooperanta biernego dla kooperanta czynnego i kooperanta czynnego dla kooperanta biernego, co implikuje potrzebę równorzędnej współpracy wykorzystującej rozwiązania intranetowe.
2. Wysoka istotność kooperanta biernego dla kooperanta czynnego i mała kooperanta czynnego dla kooperanta biernego, co implikuje kształtowanie łańcucha dostaw sterowanego przez kooperanta czynnego.
3. Mała istotność kooperanta biernego dla kooperanta czynnego i wysoka kooperanta czynnego dla kooperanta biernego, co implikuje kształtowanie łańcucha dostaw sterowanego przez kooperanta biernego.
4. Mała istotność kooperanta biernego dla kooperanta czynnego i mała kooperanta czynnego dla kooperanta biernego, co implikuje klasyczne stosunki umowne o incydentalnym charakterze[23].

Systematyzacja ta dowodzi także, że teoria organizacji i zarządzania postuluje różnorodność zasad i metod kształtowania układów kooperacyjnych. Od tradycyjnych po najbardziej współczesne (rys. 3.).

Kontinuum rozpinania gwieździstej pajęczyny

Etap zero	Etap pierwszy	Etap drugi	Etap trzeci
Tradycyjne umowy kooperacji	Częściowe wejście do łańcucha dostaw	Kształtowanie i przewodzenie łańcuchowi dostaw	Zewnętrzna sieć organizacyjna oparta na wzajemnej współpracy
Mała istotność kooperanta biernego dla czynnego i czynnego dla biernego	Mała istotność kooperanta czynnego dla biernego a duża biernego dla czynnego	Mała istotność kooperanta czynnego dla biernego a duża biernego dla czynnego	Duża istotność kooperanta czynnego dla biernego i duża biernego dla czynnego

Rys. 4. Miękkie wejście w zewnętrzną sieć organizacyjną

Źródło: opracowanie własne.

Również społeczny podsystem organizacji ulega przeobrażeniom wypierając coraz bardziej „sloanistyczny" model zarządzania[24]. To zjawisko oznacza przy-

[23] Tamże, s. 172–174.

[24] J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 116.

znawanie coraz większej autonomii zatrudnionym w organizacji i w konsekwencji stworzenie im nieograniczonych możliwości doskonalenia wydajności pracy. Zmiany te przekształcają jednocześnie kierowników, przestają oni być pasem transmisyjnym między top managementem a pracownikami wykonawczymi, stają się autonomicznymi przedsiębiorcami odpowiedzialnymi za wyzwalanie inicjatywy pracowników[25]. Ludzie stają się krytycznym czynnikiem powodzenia organizacji, a menedżerowie zasobów ludzkich powoli zaczynają zajmować miejsce po prawej ręce CEO (chief of executive officers), wysadzając z fotela menedżerów ds. finansów[26].

Ujawnia to co najmniej dwa zagadnienia: problem stylu kierowania oraz problem systemowego motywowania do pracy zarówno przełożonych, jak i podwładnych.

Styl kierowania dotyczy zachowań kierowniczych. Oczywiście, istnieje bogaty dorobek teoretyczny objaśniający istotę i efektywność stylu kierowania wykorzystywanego przez kierownika[27]. Ostatnio zwraca się jednak uwagę, że klasyczne wyjaśnienia deprecjonują się i deklaruje się potrzebę ukształtowania zachowań kierowniczych, nazywanych terminem coaching. Wedle Pascala Leleu „coach realizuje misję doradztwa i towarzyszenia kierownikowi i jego zespołowi w toku kształtowania zmian strukturalnych, które są przez nich realizowane (przekształcenia, nowe obszary, kierowanie projektami strategicznymi itp.)[28]". Coaching nie jest ani nauczaniem technicznym, ani doradztwem kompetencyjnym, lecz narzędziem do odkrywania i uruchamiania zaniedbanych źródeł potencjału działalności[29].

Erozji ulegają również tradycyjne systemy motywacji. Sugeruje się stawianie nowych wymagań pod adresem współczesnych systemów wynagradzania. Powinny one stymulować:

1) satysfakcjonowanie klientów (zewnętrznych i wewnętrznych);
2) osiąganie efektów ekonomicznych;
3) wspieranie inicjatywy, odpowiedzialności i wielokompetencyjności;
4) wspieranie efektywnej pracy zespołowej;
5) wspieranie kooperacji poziomej;
6) w odniesieniu do osób na stanowiskach kierowniczych dodatkowo jeszcze podejmowanie zachowań o charakterze coachingu[30].

---

[25] S. Ghoshal, C. Bartlett, *L'entreprise individualisée – une nouvelle logique du management*, w: www.maxima.fr/article.php3?id_article=681.

[26] C. Bartlett, *Organizational overhaul*, w: linezine.com/Organizational Overhaul by Christopher Bartlett.htm

[27] Przegląd tych koncepcji można znaleźć w: P. Banaszyk, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. WSHiR, Poznań 2002, s. 138–148.

[28] P. Leleu, *Le Développement du potenciel des managers*, L'Harmattan, Paris1995, s. 32.

[29] O. Devillard, *Coacher. Efficacité personnelle et performance collective*, Dunod, Paris 2001, s. 23.

[30] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 363.

W stosunku do szeregowych pracowników, którzy najczęściej (z wyjątkiem nielicznej grupy podstawowych fachowców) we współczesnym przedsiębiorstwie tracą stałość zatrudnienia (struktura trójlistnej koniczyny wg Handy'ego), zwykle znajduje zastosowanie system płacy za wynik (umowy zlecenia, umowy o dzieło). Oznacza to dążenie do uprzywilejowania zmiennego komponentu wynagrodzenia i minimalizacji znaczenia komponentu stałego. Jednak najważniejsi pracownicy, w tym kadra kierownicza nie mogą być wynagradzani w ten sposób, co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, niski poziom stałego, czyli gwarantowanego komponentu wynagradzania może ułatwiać przechwytywanie tych pracowników przez konkurentów. Po drugie zaś, wobec zwykłych różnic w motywach działania między najemnymi menedżerami i ważnymi ekspertami sztabowymi a właścicielami przedsiębiorstw, stosowane systemy motywacji mają tendencję do ujednolicania interesów właścicieli oraz menedżerów i ekspertów sztabowych. Najpopularniejsze stały się systemy wykorzystujące tzw. opcje, czyli możliwość wynagradzania we własnych akcjach przedsiębiorstw. W ten sposób zarządzający przedsiębiorstwem mieli przyjmować perspektywę właścicieli kapitału.

Coaching i promotywacyjne systemy wynagradzania pozwalają wyzwolić tzw. empowerment, bazujący na wiedzy i swobodzie działalności[31]. Ale podobnie, jak w przypadku „rozpinania gwieździstej pajęczyny", także w odniesieniu do tworzenia warunków dla „erupcji empowermentu" można mówić o istnieniu kontinuum (rys. 5.).

Podsystem techniczny organizacji podlega prawdopodobnie najbardziej szybkim i radykalnym przeobrażeniom, które zamykają się w kontinuum od czystej standaryzacji do czystej customizacji:

1. Czysta standaryzacja jest techniką działalności już historyczną i zazwyczaj egzemplifikowaną procesem wytwarzania Forda T (jeden model samochodu, dodatkowo w jednym tylko kolorze). Fabrykacja opiera się na dominującym projekcie produktu, kierowanym do przeciętnego klienta. Skala działalności organizacji jest możliwie największa. Klienci nie mają oczywiście żadnego wpływu na projekt produktu.

2. Standaryzacja segmentowa polega na podziale klientów na względnie jednorodne grupy i opracowanie różnych projektów dla każdego z powstałych segmentów rynkowych. Tu egzemplifikacją może być działanie Alfreda Sloana w General Motors, dzięki któremu koncern zaczął oferować pięć modeli samochodów dla klienteli zróżnicowanej wg kryterium zamożności. Technika agregacyjna obejmuje większość faz procesu operacyjnego, z wyjątkiem dystrybucji, która podlega już prymitywnej customizacji (prymitywnej, bo klient nie ma wpływu na kształtowanie produktu, wybiera go tylko z istniejącej oferty asortymentowej).

[31] S. Ghoshal, *L'individu est le moteur de la création de valeur*, „La Tribune" 1999, nr 166, w: www.latribune.com/990701.htm.

Kontinuum „wyzwalania" upełnomocnienia

<table>
<tr><th></th><th>Etap zero</th><th>Etap pierwszy</th><th>Etap drugi</th><th>Etap trzeci</th></tr>
<tr><td>Top management</td><td rowspan="3">Autokratyzm i czasowa forma wynagradzania</td><td rowspan="2">Demokratyzm i czasowo-premiowa forma wynagradzania</td><td>Coaching oraz udział w korzyściach i opłacanie wiedzy</td><td rowspan="3">Coaching oraz udział w korzyściach i opłacanie wiedzy</td></tr>
<tr><td>Middle management</td><td rowspan="2">Demokratyzm i czasowo-premiowa forma wynagradzania</td></tr>
<tr><td>Low management</td><td>Autokratyzm i czasowa forma wynagradzania</td></tr>
<tr><td>Personel wykonawczy</td><td>Akord</td><td>Czasowo-premiowa forma wynagradzania</td><td>Zadaniowa forma wynagradzania</td><td>Udział w korzyściach i opłacanie wiedzy</td></tr>
</table>

Rys. 5. Miękkie wejście w empowerment

Źródło: opracowanie własne.

3. Standaryzacja modularna wiąże się z zastosowaniem techniki customizacji już w dwóch finalnych fazach łańcucha operacyjnego. Produkt ma w tym sensie modularny charakter, że końcowy montaż odbywa się już pod indywidualne życzenia klienta, który na przykład zamawia samochód wybrany z istniejącej oferty asortymentowej, ale dodatkowo wzbogacony akcesoriami i gadżetami na specjalne zamówienie.

4. Customizacja adaptacyjna polega na zaproponowaniu przez organizację prototypowego produktu, który dla klienta jest tylko punktem odniesienia, albo inspiracją. Klient zamawia produkt, adaptując go do własnych, indywidualnych życzeń i potrzeb. Teraz już prawie wszystkie fazy procesu operacyjnego są realizowane w technice customizacyjnej, z wyjątkiem projektowania tradycyjnie zestandaryzowanego.

5. Czysta customizacja obejmuje oczywiście już całość procesu operacyjnego. Zróżnicowanie życzeń i potrzeb klientów przenika cały łańcuch dodawania wartości. Klient ma możliwość brania udziału w projektowaniu produktu[32].

[32] J. Lampel, H. Mintzberg, dz. cyt., s. 246–247.

Kontinuum od czystej standaryzacji do czystej customizacji

Etap zero	Etap pierwszy	Etap drugi	Etap trzeci	Etap czwarty
Czysta standaryzacja	Standaryzacja segmentowa	Standaryzacja modularna	Customizacja adaptacyjna	Czysta customizacja
Orientacja na efekt skali	Orientacja na efekt skali i segmentację rynkową	Orientacja na indywidualizację obsługi klienta i efekt skali w produkcji	Orientacja na zindywidualizowane doradztwo w obsłudze klienta	Orientacja na kontakty z klientem

Rys. 6. Stopniowe budowanie nowej techniki działania organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym fragmentem organizacji jest jej struktura. Także i na tej płaszczyźnie dochodzi do radykalnych przemian. Współczesne zalecenia strukturalne wskazują na potrzebę kształtowania przedsiębiorstwa inteligentnego, które wymaga jednego z następujących rozwiązań strukturalnych:

1) nieskończenie płaskich struktur organizacyjnych o formie hierarchicznej;
2) przewróconej piramidy, czyli procesowej struktury organizacyjnej[33].

Najprostszym rozwiązaniem strukturalnym jest skrajnie płaska struktura hierarchiczna. Dynamika struktur organizacyjnych sprawia jednak, że nadaje się ona do zastosowania w mikro organizacjach, zatrudniających nielicznych pracowników. Elastyczne i innowacyjne organizacje posiadają wówczas zazwyczaj jeden szczebel kierowania i jeden szczebel wykonawczy.

W inteligentnej organizacji o przewróconej piramidzie wirtualne zespoły pracownicze pojawiają się na zasadzie mobilizacji (w tym zatrudnienie kontraktowe i wręcz telepraca) ludzi i (zakupu, dzierżawy, najmu) infrastruktury, niezbędnych do wytworzenia wartości poszukiwanej przez rynek. Nawet czynności inicjujące mobilizację niezbędnych zasobów mogą być realizowane przez wynajętą firmę zarządzającą. Komórki organizacyjne powstają dopiero wówczas, gdy mogą zaoferować kooperantom albo klientom wartościowy rezultat (dobro albo usługę). W konkurencyjnym otoczeniu każda oferta jest wartościowa tylko czasowo, później inni oferują podobny albo nawet lepszy rezultat na bardziej konkurencyjnych

[33] J.B. Quinn, dz. cyt., s. 293–312.

warunkach. Siłą koordynującą i specjalizującą pracę przestaje być odgórnie zadekretowany jej podział. Pracownicy organizują się wokół procesów „od koncepcji do klienta". Radykalna struktura procesowa kształtuje organizację, która prowadzi działalność wyłącznie przez samoaktywizujące się, interdysplinarne zespoły. Możliwe są także pośrednie formy struktur procesowych, znacznie częściej spotykane w rzeczywistości. Wskazuje się tu następujące stopniowanie uprocesowienia struktury organizacyjnej:

Model struktury hierarchiczno-funkcjonalnej z wyodrębnionymi procesami biznesowymi. Jest to najdalszy model od idealnie procesowego. Struktura organizacyjna jest oparta na tradycyjnym rozwiązaniu strukturalnym, dodatkowo zostają określone istotne procesy biznesowe, które crossowo przenikają zwykły układ organizacyjny. Każdy proces jest koordynowany przez powołanego „gospodarza procesu", który posiada jednak sztabowy status organizacyjny, czyli służebny wobec kierowników funkcjonalnych.

Model procesowej struktury macierzowej. Struktura organizacyjna jest oparta na idei rozwiązań macierzowych, czyli zakłada równowagę dwóch wyróżnionych układów organizacyjnych. Jeden z nich jest tworzony ze względu na dowolne kryterium podziału pracy, a drugi – ze względu na sterowanie wyróżnionymi procesami biznesowymi. W porównaniu z poprzednim modelem znaczącej redukcji ulegają pośrednie szczeble zarządzania. Struktura organizacyjna podlega daleko idącej decentralizacji i traci swe hierarchiczne atrybuty.

Kontinuum „przewracania" piramidy

Etap zero	Etap pierwszy	Etap drugi	Etap trzeci	Etap czwarty
Struktura hierarchiczna	Struktura hierarchiczno-funkcjonalna	Procesowa struktura macierzowa	Procesowa struktura hierarchiczna	Radykalna struktura procesowa
Tradycyjny układ hierarchiczny, co najwyżej o formie maksymalnie płaskiej	Pojawia się gospodarz procesu, podporządkowany linii	Pojawia się procesowy układ kierowniczy równoważny hierarchicznemu	Gospodarze procesów uzyskują dominującą rangę organizacyjną, a kierownicy hierarchiczni pełnią wobec nich rolę służebną	Powrót do jednego układu kierowniczego, osnutego tylko wokół procesów i aktywizacji nietrwałych zespołów

Rys. 7. Stopniowe przewracanie hierarchii

Źródło: opracowanie własne.

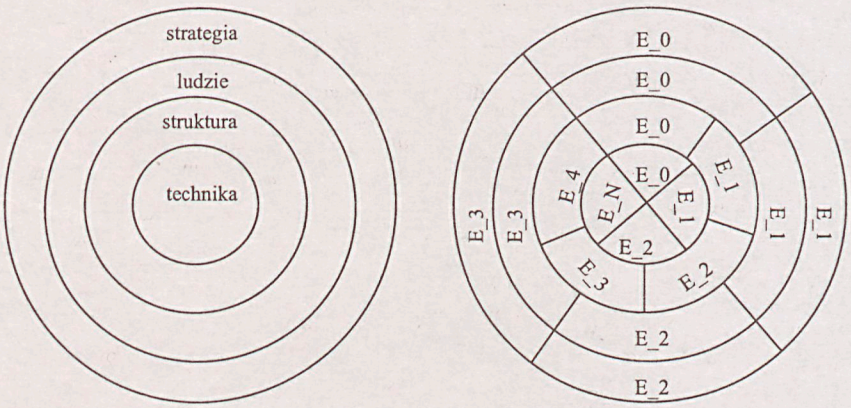
Model procesowej struktury z zachowanym układem hierarchicznym. Struktura organizacyjna jest już osnuta prawie wyłącznie wokół wirtualnego układu procesowego. Określone procesy biznesowe posiadają swych „gospodarzy", którzy formułują cele i plany działalności. Z organizacyjnego punktu widzenia posiadają dominującą rangę. Układ organizacyjny jest uzupełniony przez kierowników hierarchicznych, wyróżnionych jednak ze względu na kryterium obiektowe (region, rynek, produkt itp.). Kierownicy hierarchiczni pełnią służebne funkcje wobec „gospodarzy procesów".

Model radykalnej struktury procesowej. Struktura organizacyjna kształtuje się wyłącznie przez wirtualne, nietrwałe zespoły z „gospodarzami" na czele. Brak w niej klasycznej hierarchii, a funkcję dynamizującą pełni dążenie do kreowania najwyższej wartości dodanej[34].

Zakończenie

Jeśli wyobrazić sobie, że wytyczne współczesnej teorii organizacji i zarządzania to zbiór możliwości, sprowadzonych w niniejszym opracowaniu do zawsze kilku etapów w ramach każdego z leavittowskich komponentów organizacji, wówczas okazuje się, że nie ma jednego najlepszego rozwiązania, oferowanego przez naukę. Współczesna doktryna organizacji i zarządzania dopuszcza stosowanie kompozycji hybrydowych, co ilustruje rysunek 8.

Pierścienie dyrektyw współczesnego
organizowania i zarządzania



Rys. 8. Koło z pierścieni współczesnej doktryny organizacji i zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

[34] M. Nippa, A. Picot, *Prozessmanagement und reengineering*, Campus Verlag, Frankfurt 1995, s. 29–33.

Każdy z leavittowskich komponentów organizacji może być kształtowany poprzez wzorce różnych etapów dążenia do rozwiązań najbardziej radykalnych (na rysunku poszczególne komponenty są zilustrowane przez koncentryczne pierścienie). Idealnym rozwiązaniem jest niewątpliwie układ pierścieni pozwalający zetknąć ze sobą te ich fragmenty, które reprezentują takie same etapy zaawansowania. Ale koło wytycznych organizacji i zarządzania nic nie traci ze swych atrybutów, jeśli pierścienie stykają się fragmentami z różnych etapów. Ograniczenia wolicjonalne, kompetencyjne, kapitałowe czy inne powodują, że realne organizacje są hybrydami, czyli kształtują swe konstrukcje z wykorzystaniem niejednolitych wzorców teoretycznych.

SUMMARY

Consequences of the e-organization for the theory of organization and management

This article concerns an evolution of the theory organization and management under new economy influence. In first part, it identifies a changes of characteristics of the contemporary organization, and then it describes an evolution of the directives of the modern theory organization and management. Finally, it proposes a thesis of the situational nature of the organization.