

ADAM STABRYŁA*

Metodyka doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem ujęcia procesowego

Słowa kluczowe: struktury organizacyjne, doskonalenie struktur organizacyjnych, organizacja przedsiębiorstwa

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji metodyki doskonalenia struktur organizacyjnych, łączącej dwa podstawowe wymiary: podmiotowy i relacyjny. Punktem wyjścia tej koncepcji jest stwierdzenie, iż badania strukturalne tworzą ramy konstrukcyjne dla procesów zarządzania i procesów wykonawczych. Oznacza to, że struktura organizacyjna może być rozpatrywana jako układ statyczny, ale można ją postrzegać w sposób zintegrowany, poprzez związanie i dopełnienie aspektu statycznego przez aspekt dynamiczny.

W rozwinięciu artykułu zostały przedstawione następujące zagadnienia: rozwój struktur organizacyjnych, założenia badania struktur organizacyjnych w podejściu podmiotowo-relacyjnym, uniwersalne ujęcie metodyki badań, dobór kryteriów i metod oceny struktur organizacyjnych. Zwrócono także uwagę na problem doskonalenia struktur organizacyjnych w kontekście gospodarki opartej na wiedzy.

1. Uwagi wstępne

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji metodyki doskonalenia struktur organizacyjnych, łączącej dwa podstawowe wymiary: **podmiotowy i relacyjny**. Punktem wyjścia tej koncepcji jest stwierdzenie, iż badania strukturalne tworzą ramy konstrukcyjne dla procesów zarządzania i procesów wykonawczych. Oznacza to, że struktura organizacyjna może być rozpatrywana jako układ

* Prof. dr hab. Adam Stabryła jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

statyczny, ale można ją postrzegać w sposób zintegrowany, poprzez związanie i dopełnienie aspektu statycznego przez aspekt dynamiczny.

W związku z powyższym należy stwierdzić, że zakres studiów związanych z doskonaleniem struktur organizacyjnych, określony w wymiarze podmiotowym i relacyjnym, jest nieporównywalnie szerszy, aniżeli stereotypowe postrzeganie badań strukturalnych jedynie w formule konfiguracyjnej. Ukształtowanie struktury organizacyjnej, a więc konfiguracja organizacyjna określonego systemu lub podsystemu może być oparta na różnych kryteriach rozczłonkowania, np. funkcyjnym, procesowym, przedmiotowym, podmiotowym (ilościowym), czasowym, przestrzennym, segmentacyjnym. Otóż bez względu na to, jaki zostanie przyjęty zespół kryteriów rozczłonkowania lub jakie kryterium będzie miało charakter dominujący, podstawowymi czynnikami konstrukcyjnymi dowolnego systemu celowościowego (teleologicznego) będą zespoły lub grupy pracownicze (zasoby ludzkie), a więc podmioty oraz relacje. Te ostatnie stanowią spoiwo systemu, a zarazem wyrażają zależności zewnętrzne i wewnątrzsystemowe. Relacje traktuje się zarówno jako związki porządkujące jakiś system, ale także jako interakcje, przez które dochodzi do współdziałania tak w obrębie procesów zarządzania, jak i w zakresie procesów wykonawczych (gospodarczych, technicznych). Zatem wspólnym punktem wyjścia dla skonfigurowania podmiotu (zasobów ludzkich) i zbiorem relacji są cele oraz działania (czynności); ze względu na nie bowiem tworzy się określone rozwiązania strukturalne statyczne i struktury dynamiczne (procesowe).

2. Rozwój struktur organizacyjnych

Rozpatrując ściśle pojmowane doskonalenie struktur organizacyjnych, ich rozwój będzie podporządkowany podstawowym strategiom zarządzania firmą. Jako kierunki zmian strukturalnych można przykładowo wymienić: doskonalenie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, organizację zespołów projektowych, dywersyfikację sektorową (dywizjonalną) przedsiębiorstwa, tworzenie dużych związków organizacyjnych, implementację wyspecjalizowanych systemów zarządzania.

Doskonalenie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jest to typowy obszar zmian w działalności każdej jednostki organizacyjnej. Zmiany w tym zakresie mogą dotyczyć: konfiguracji struktury funkcjonalnej, hierarchicznej, procesowej, procedur administracyjnych (struktur dynamicznych), obsady kadrowej w komórkach organizacyjnych (etatyacji), rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności. W omawianym obszarze można również pomieścić przekształcenia własnościowe.

Organizacja zespołów projektowych. Jest to specyficzny obszar kształtowania struktury organizacyjnej. Jeżeli strategie zarządzania będą implementowane na za-

sadzie powoływania zespołów projektowych, to wówczas charakterystycznym rozwiązaniem organizacyjnym jest *struktura macierzowa i procesowa*. Ma ona zastosowanie w przypadku wystąpienia potrzeby realizacji pewnych przedsięwzięć specjalnych, których zakres wykracza poza możliwości działania jednej jednostki organizacyjnej. Członkami zespołów projektowych są pracownicy stałych komórek, a ich oddelegowanie może odbywać się na zasadzie:

a) pełnego wyłączenia z macierzowej komórki na czas realizacji przedsięwzięcia i całkowitego podporządkowania służbowego kierownikowi powołanego zespołu (w tym przypadku mówimy o tzw. *systemie projektującym (organizacji zadaniowej)*),

b) podwójnego podporządkowania pracowników: zarówno kierownikowi macierzowej komórki, jak i kierownikowi zespołu (to rozwiązanie odpowiada typowym strukturom macierzowym).

W sytuacji tworzenia zespołów projektowych następują pewne zmiany w ramowej strukturze organizacyjnej. Natomiast w przypadku implementacji strategii zarządzania w ramach stałego działania własnych jednostek organizacyjnych, ewentualnie kiedy strategię te są realizowane w trybie zamówień zewnętrznych – wówczas nie dochodzi do zmian w konfiguracji struktury organizacyjnej.

Dywersyfikacja sektorowa (dywizjonalna) przedsiębiorstwa. Ten kierunek jest związany ze zmianą dotychczasowej orientacji produktowej, także z ekspansją w nowe dziedziny gospodarowania. Naturalną konsekwencją dywersyfikacji sektorowej jest rozbudowa struktury organizacyjnej – na przykład przez tworzenie nowych zakładów i wydziałów – przy ewentualnej likwidacji tych jednostek organizacyjnych, które działały w sektorach mało atrakcyjnych dla przedsiębiorstwa. W tym obszarze mieści się również koncepcja tworzenia strategicznych jednostek gospodarczych.

Tworzenie dużych związków organizacyjnych. W tym przypadku mają miejsce rozległe przekształcenia strukturalne, o dominacji funkcji integracyjnej. Przykładem ekstensywnego rozwoju struktur organizacyjnych mogą być projekty dotyczące tworzenia sieci i klastrów, koncernów międzynarodowych i globalnych, do tej orientacji zmian strukturalnych należą również fuzje i przejęcia.

Implementacja wyspecjalizowanych systemów zarządzania. Ten kierunek rozwoju dotyczy zmian instytucjonalnych w przedsiębiorstwach i innych podmiotach. Wdrażanie nowych systemów zarządzania będzie powodować rozbudowę istniejącej struktury organizacyjnej bądź jej zredukowanie. Przykłady wyspecjalizowanych systemów zarządzania (s.z.) to: s.z. jakością, s.z. dystrybucją (logistyką), s.z. informacjami, s.z. wiedzą, także systemy controllingu, czy systemy audytu.

3. Założenia badania struktur organizacyjnych w podejściu podmiotowo-relacyjnym

Założenia badania struktur organizacyjnych są rozwinięciem paradygmatu, jaki wyraża podejście podmiotowo-relacyjne. Konstrukcja założeń zawiera tezy proponowanej koncepcji poznawczej, które stanowią podstawę prac diagnostycznych i projektowych.

Założenia te są przedstawione poniżej.

1. Struktura organizacyjna jest określona w wymiarze podmiotowym przez stanowiska i jednostki organizacyjne (komórki, zespoły, grupy). Wymiar podmiotowy eksponuje sens organizacyjno-ekonomiczny zasobów ludzkich, postrzeganych jako kadry kierownicze i zbiorowość pracowników szczebli wykonawczych.

2. Struktura organizacyjna jest określona w wymiarze relacyjnym przez dwa cząstkowe aspekty:

- strukturalny,
- funkcjonalny.

Aspekt strukturalny wyraża *sens statyczny* struktur organizacyjnych i eksponuje ich stronę organizacyjno-prawną. Wymiar relacyjny w tym przypadku jest reprezentowany m.in. przez: konfigurację struktury hierarchicznej podmiotu, organizację systemów decyzyjnych zarządzania, organizację systemu planowania i kontroli.

Aspekt funkcjonalny wskazuje na *sens dynamiczny* struktur organizacyjnych i eksponuje szeroko pojmowane czynności i procesy, jakie są realizowane w jednostce organizacyjnej. W tym przypadku wymiar relacyjny określa zbiorowość przebiegów (procedur), jakie składają się na procesy zarządzania i procesy wykonawcze. Sens dynamiczny struktur organizacyjnych odnosi się zatem do struktury procesów, co zmienia w sposób zasadniczy przedmiot i zakres prac badawczo-projektowych.

Powyższe stwierdzenie stanowi podstawę **podejścia procesowego**, które można scharakteryzować następująco:

– polega ono na postrzeganiu zarządzania w sposób dynamiczny, a więc jako układów procesów,

– układy procesów są zbiorowościami przebiegów dla poszczególnych działalności, reprezentowanych przez procesy zarządzania, zadania administracyjne, procesy inwestycyjne, operacyjne, logistyczne i in.,

– układy procesów są skonfigurowane w relacjach wejściowo-wyjściowych i mogą przyjmować postać układów prostych, złożonych lub sieciowych,

– odwzorowaniem układów procesów są *łańcuchy wartości*, które wskazują, jaka jest produktywność poszczególnych działań i jaki jest stopień spełnienia wymagań dostawców i klientów.

3. Podstawą formalną kształtowania struktur organizacyjnych, zarówno w ujęciu statycznym, jak dynamicznym (procesowym) jest **pragmatyka zarządzania**.

Pod tym pojęciem należy rozumieć regulacje organizacyjno-prawne, zasady i normy dotyczące ekonomiki podmiotu, reguły decyzyjne itp. W pragmatyce zarządzania można wyróżnić dwa charakterystyczne działy. Jeden dział to **pragmatyka instytucjonalna**, która obejmuje regulacje sfery podmiotowej oraz organizacji wewnętrznej (statycznej). Drugi zaś dział to **pragmatyka procesów zarządzania**: w tym dziale są pomieszczone metodyki badań oraz różne formuły trybu postępowania w procesach zarządzania, np. w diagnozie, monitoringu i controllingu, w audycie, planowaniu, podejmowaniu decyzji.

4. Kształtowanie i doskonalenie struktur organizacyjnych jest wyrażone przez spełnianie funkcji strukturalnych i zachowanie odpowiadających im zasad.

5. Relacje zachodzące w strukturze organizacyjnej, określają zarówno jej konfigurację, jak i są przedmiotem postanowień zawartych w pragmatyce zarządzania. Wyróżniamy następujące postacie relacji:

- klasyfikacyjne,
- systemotwórcze,
- zależności organizacyjne.

6. **Relacje klasyfikacyjne** wyrażają stosunek „części” do „całości”, czemu odpowiada relacja podobieństwa i zawierania (przynależności). Klasyfikacja powinna przy tym respektować wymóg istnienia, rozłączności i zupełności.

Szczególne wykorzystanie relacji klasyfikacyjnych odnosi się do celów i działań (zadań, obowiązków). Cele i działania mogą być klasyfikowane jako ogólne lub częściowe. Stopień dokładności w ich precyzowaniu jest związany z jednej strony z praktycznymi wymogami programowania i planowania działalności firmy, z drugiej zaś z podziałem zakresu odpowiedzialności za ich realizowanie. Klasyfikacja bowiem – oprócz roli porządkowania i uszczegółowienia celów oraz działań – służy także jako narzędzie kształtowania struktury organizacyjnej firmy, wychodząc od porządkowania składników systemu i tworzenia stanowisk organizacyjnych¹. Mianowicie zbiór celów, jeśli formalnie zostanie zaakceptowany (w ramach statutu lub regulaminu organizacyjnego przedsiębiorstwa), musi zostać odniesiony do jednostek organizacyjnych. Cele stają się wówczas zadaniami, postawionymi przez przedsiębiorstwo i jego podsystemy.

7. Relacje systemotwórcze to rozumiane w sensie uniwersalnym zależności, jakie zachodzą między elementami danej całości oraz grupami elementów, a które mają tak uporządkować daną całość, ażeby tworzyła ona system. Szczególnym przypadkiem systemu jest struktura organizacyjna.

Wyróżnić będziemy trzy typy relacji systemotwórczych:

- relację współmierności,
- relację organiczności,
- relację spójności.

¹ Termin składniki systemu ma znaczenie ogólne, a jego desygnatami są zasoby materialne i pracownicy, także informacje, decyzje, wartości niematerialne i prawne. W innej formule składniki systemu mogą być klasyfikowane jako: zasoby materialne i kapitał intelektualny.

Należy tu podkreślić, iż powyższe relacje jak gdyby przechodzą jedna w drugą, tworząc pewien logiczny ciąg badawczy. Oczywiście wystarczy tylko stwierdzić, że zachodzi relacja spójności, ażeby można było mówić o systemie, albowiem spójność kryje już w sobie współmierność i organiczność. Z drugiej jednak strony orzekając, iż ma miejsce współmierność nie dowodzi się jeszcze, że zachodzi organiczność, ani tym bardziej spójność.

Relacja *współmierności* oznacza, iż każdy element może zostać zmierzony w sposób bezpośredni lub pośredni oraz, że dana całość zawiera wymaganą ilość i rodzaj elementów, spełniających określone funkcje. Pierwszy człon współmierności wskazuje zatem na możliwość dokonania pomiaru i porównywalności stanów, jakie mogą przyjmować elementy, drugi człon natomiast jest wymogiem konieczności istnienia w danej całości (która jeszcze nie jest uporządkowana w system) wszystkich żądanych co do ilości i rodzaju elementów, potrzebnych do realizacji postawionego celu. Jest również rzeczą jasną, że mówiąc o rodzaju elementów ma się na uwadze tak wymagany stopień funkcji, jak i własności, które elementy te muszą posiadać. Chcąc zatem mówić o współmierności należy dowieść, że nic nie brakuje, że stopień spełniania funkcji przez poszczególne elementy jest wystarczający. Wynika stąd, że można wartościować i stopniować relację współmierności, albowiem dobór elementów może być lepszy lub gorszy, stąd stawia się tutaj postulat dążenia do „optymalnego układu spełniania funkcji” przez wszystkie elementy.

Relacja *organiczności* oznacza, iż rozmieszczenie poszczególnych elementów względem siebie oraz rozmieszczenie elementów i całości względem otoczenia winno być w możliwie wysokim stopniu zgodne. Innymi słowy, rozmieszczenie elementów i całości względem siebie i względem otoczenia musi być odpowiednio dopasowane. Mówimy wówczas o odpowiednim położeniu lub uporządkowaniu elementów względem siebie oraz elementów i zarazem całości względem otoczenia.

Relacja *spójności* oznacza, iż biorąc pod uwagę zachodzenie relacji współmierności oraz relacji organiczności, poszczególne elementy muszą się wzajemnie: (a) warunkować w sensie współprzyczyniania się do realizacji założonego celu, lub że (b) tworzą związek przyczynowo-skutkowy². Współprzyczynianie się to inaczej wzajemne warunkowanie się, zachodzące w danym momencie czasowym, natomiast związek przyczynowo-skutkowy wskazuje na ułożenie elementów w sposób dynamiczny, w danym przedziale czasowym. Zachodzenie relacji spójności pozwala więc na stwierdzenie, iż dana całość tworzy już system.

Relacje systemotwórcze przede wszystkim odnoszą się do *rozczłonkowania* systemu na podsystemy, rozumiane jako jednostki organizacyjne niższego stopnia (rzędu). W interpretacji menedżerskiej element jest definiowany jako stanowisko

² Interakcje o charakterze pozytywnym (wzajemne oddziaływanie jako współdziałanie) są odpowiednikiem relacji spójności. Interakcje mogą także występować jako oddziaływania destrukcyjne lub konfliktowe.

organizacyjne, dlatego też omawiane relacje najsilniej wiążą się z funkcją grupowania stanowisk w jednostki organizacyjne³.

Relacje systemotwórcze stanowią z jednej strony probierz oceny efektywności rozwiązań strukturalnych, z drugiej zaś wskazują one na kierunki doskonalenia struktur organizacyjnych. Dotyczy to na przykład: poprawności etatyzacji, racjonalności doboru kadrowego, poziomu kompetencji, zasadności powołanych instytucji zarządzania (podmiotów zarządzających), dopasowania organizacji wewnętrznej (rozmszczenia, konfiguracji) do istniejących i prognozowanych zadań, adaptacji do sytuacji zewnętrznych (otoczenia), komplementarności rodzajów działalności, funkcjonalności struktury procesów (związków przyczynowo-skutkowych).

8. **Zależności organizacyjne** to związki zachodzące między stanowiskami i jednostkami organizacyjnymi, wskazujące na ich przyporządkowanie lub oddziaływanie. Ze względu na źródło ich występowania, najczęściej wyróżnia się dwa podstawowe typy zależności organizacyjnych:

Zależności funkcjonalne (klasa zależności kooperacyjnych): operacyjne, informacyjne, doradcze.

Zależności hierarchiczne (klasa zależności służbowych): decyzyjne, regulacyjne (kontrolne).

Zależności funkcjonalne powstają w rezultacie podziału pracy, zaś zależności hierarchiczne wynikają z podziału władzy (uprawnień decyzyjnych lub regulacyjnych). Zarówno jeden, jak drugi typ zależności organizacyjnych może zachodzić jako relacje zewnętrzne lub wewnętrzne.

Ważnym rozróżnieniem jest statyczny i dynamiczny punkt widzenia. Otóż zależności organizacyjne charakteryzujące strukturę organizacyjną statyczną to *połączenia*, natomiast zależności organizacyjne, właściwe dla struktury procesów to *przepływy i przebiegi (procedury)*.

9. Stwierdzenia zawarte w wymienionych wcześniej punktach implikują potrzebę wypracowania norm i postulatów, które powinny być zawarte w rozwiązaniach strukturalnych. Normy i postulaty są tu rozumiane jako wzorce organizacyjne.

4. Programowanie rozwoju struktur organizacyjnych

Doskonalenie struktur organizacyjnych jest jednym z obszarów **zarządzania rozwojem firmy**. Termin ten ogólnie zdefiniujemy jako system, którego celem jest kształtowanie postępu we wszystkich sferach działalności (ekonomicznej, organizacyjnej, personalnej, informacyjnej, techniczno-produkcyjnej), przy czym

³ Rozczłonkowanie i grupowanie przeprowadza się przy wykorzystaniu procedur klasyfikacyjnych. Te ostatnie mogą być również stosowane przy badaniu spójności i korelacji (współwystępowania).

wyróżnikami tego postępu są pozytywnie ocenione zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej i materialnej firmy, jak również wymierne efekty ekonomiczne.

Zarządzanie rozwojem firmy jest systemem, którego częścią podmiotową są instytucje zarządzania (podmioty zarządzające), zaś częścią przedmiotową działalność globalna przedsiębiorstwa oraz poszczególne jego dziedziny, takie jak np. systemy organizacyjne firmy, produkcja (proces technologiczny), dystrybucja, system motywacyjny i polityka awansowa i in. Wymienione dziedziny tworzą *przestrzeń rozwoju firmy*, która jest wbudowana w strukturę organizacyjną.

W związku z powyższym struktura organizacyjna – jako narzędzie zarządzania – musi być tak zaprogramowana, aby umożliwić w sposób wysoce efektywny realizację założonych przedsięwzięć z różnych dziedzin działalności firmy.

Programowanie rozwoju struktur organizacyjnych (SO) to proces kreowania zmian w zakresie funkcji strukturalnych, z uwzględnieniem pragmatyki zarządzania, jaki dokonuje się w oparciu o określoną formułę metodologiczną⁴. Programowanie rozwoju SO jest pewną szczególną koncepcją prognostyczną i planistyczną, nakreśloną na dłuższą perspektywę. Koncepcja ta eksponuje programowanie zmian strukturalnych z uwzględnieniem aspektu podmiotowego.

Program rozwoju SO obejmuje m.in. projekcje wariantów konfiguracji SO, podziału zadań, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, podziału odpowiedzialności, projekcje kosztów i efektów organizacyjnych. Powinien on również uwzględnić projekt pragmatyki instytucjonalnej, w odniesieniu do sfery podmiotowej. W jej zakresie należy uwzględnić zapisy i prognozy dotyczące:

- przewidywanych do powołania typów instytucji zarządzania,
- trybu powoływania i odwoływania instytucji zarządzania,
- charakterystyki kompetencji stanowisk menedżerskich i specjalistycznych,
- etatyżacji,
- kontraktów menedżerskich i trybu wynagradzania,
- organizacji pracy kierownictwa,
- systemu motywacyjnego,
- komunikacji,
- systemu oceny efektywności zarządzania.

Powyższe zestawienie w sposób wyraźny wzbogaca tradycyjne podejście organizatorskie, ograniczające się zazwyczaj do opracowania propozycji zmian w konfiguracji SO i modyfikacji regulaminu organizacyjnego. Tymczasem podejście podmiotowo-relacyjne rozszerza wykładnię doskonalenia struktur organizacyjnych i rozbudowuje instrumentarium „**zarządzania strukturalnego**”.

Na koniec warto zwrócić uwagę na poszukiwanie rozwiązań i programowanie rozwoju *struktur procesów*, którym odpowiada struktura organizacyjna postrzegana z dynamicznego punktu widzenia. W tym przypadku należy widzieć rozwój

⁴ Programowanie rozwoju SO jest częścią składową doskonalenia SO, obok doraźnych usprawnień i zmian strukturalnych.

struktury organizacyjnej już nie w formule struktur sieciowych, ale w postaci **struktur algorytmicznych** (zalgorytmizowanych). Struktury tego typu są potwierdzonym już empirycznie faktem algorytmizacji i automatyzacji zarządzania. Wprawdzie struktury algorytmiczne są jeszcze dość prymitywne (są to bazy danych, rzadziej bazy wiedzy), to należy przewidywać, że w niedalekiej przyszłości powstaną i rozwiną się zaawansowane struktury algorytmiczne, realizujące złożone funkcje diagnostyczne, decyzyjne i projektowe.

5. Uniwersalne ujęcie metodyki badań

Ogólnie rozumiane pojęcie **metodyki** oznacza postępowanie badawcze, w którym są pomieszczone wytyczne, zasady, metody i techniki. Jeżeli metodyka jest przedmiotowo ukierunkowana (a więc ma charakter wyspecjalizowany, nie zaś uniwersalny), to musi ona uwzględniać *charakterystykę obszaru badań*, będącą modelem (opisem) przedmiotu odniesienia.

O tym, jaki szeroki będzie zakres metodyki, będą przesądzać względy praktyczne. Przy rozwiązywaniu konkretnych problemów firmy, niezbędne wydaje się takie ujęcie koncepcji metodologicznej, która przede wszystkim zmierza do ustalenia zadań przedmiotowych oraz do opracowania szczegółowego procesu badawczego. Zawarte w każdej metodyce postępowanie badawcze, stanowi pewien cykl, który tworzy zamkniętą całość, obejmującą układ zadań i procesów cząstkowych. W zależności od potrzeb, postępowanie to uzupełnia się większym lub mniejszym zestawieniem metod i technik, które są odpowiednikiem technologii badania. Ich zbiór, a także zasady, modele i procedury, powinny być ostatecznie ustalone na podstawie określonych wytycznych, które pełnią rolę porządkującą, a zwłaszcza doboru owych narzędzi oraz dotyczą warunków skutecznego ich stosowania.

Poniżej przedstawiamy krótkie omówienie trzech części składowych metodyki badań, jaką należy przygotować w związku z przeprowadzanymi badaniami empirycznymi. Są to: (1) cykl procesu badawczego, (2) charakterystyka obszaru badań, (3) metody i techniki szczegółowe.

Cykl procesu badawczego

Cykl procesu badawczego jest ujętym w fazy i etapy ramowym tokiem postępowania poznawczego, które jest właściwe badaniom analitycznym i projektowo-wdrożeniowym. Stanowi on działanie złożone, polegające na stawianiu i rozwiązywaniu problemów teoretycznych i praktycznych, którego rezultatem są określone twierdzenia, reguły, oceny, projekty. Może on występować w różnych odmianach, jako proces odcinkowy lub kompleksowy. Do procesów odcinkowych zaliczymy przykładowo: obserwację, rejestrację i opis, pomiar, weryfikację hipo-

tez, wyjaśnianie przyczyn. Natomiast procesy kompleksowe to analiza, synteza, modelowanie, diagnozowanie projektowanie.

Należy tu podkreślić, iż procesy odcinkowe należą do typowych czynności każdego postępowania poznawczego. Mają one charakter uniwersalny: po pierwsze dlatego, że można wszystkie te formy wykorzystywać przy rozwiązywaniu dowolnych problemów teoretycznych i praktycznych, po drugie – mogą one występować we wszystkich odmianach procesów kompleksowych, choć często w zmodyfikowanej postaci.

Charakterystyka obszaru badań

Obszar badań to zbiór elementów wyodrębnionych pod jakimś względem w założonym przedziale rzeczywistości, a stanowiących przedmiot dociekań poznawczych. Może on być tworem abstrakcyjnym lub obszarem empirycznym. Dla opracowania charakterystyki obszaru badań potrzebne jest wykonanie czynności takich, jak:

- sformułowanie celów badania,
- strukturyzacja dziedziny badań,
- ustalenie zbioru determinant dziedziny badań,
- konceptualizacja i operacjonizacja determinant dziedziny badań,
- określenie kontekstu dziedziny badań,
- przygotowanie koncepcji prezentacji wyników badań oraz zaplanowanie dokumentacji badawczej (dot. modeli, ekspertyz, projektów).

Cele badania wyrażają potrzebę postępowania poznawczego, na przykład przedsięwzięcia będącego przygotowaniem projekcji rozwojowej firmy, natomiast **dziedzina** to podstawowy przedmiot zainteresowania badawczego. Istotę charakterystyki dziedziny badań wyrażają: struktura dziedziny badań, determinanty dziedziny badań, definicje determinant. **Struktura dziedziny badań** to jej podział na systemy, podsystemy i ewentualnie na moduły. Podział ten odzwierciedlają *kategorie systematyzujące*, będące typami i rodzajami (gatunkami) wyróżnionych w danej dziedzinie części składowych.

Pochodną dziedziny badań jest *przedmiotowy plan zadań* (PPZ). Jest on tematycznym zestawieniem przewidzianych do wykonania prac, które są wpisane w poszczególne fazy i etapy cyklu procesu badawczego. Zadania są problemami postawionymi do rozwiązania, czemu służy określony proces, na przykład diagnozowania lub projektowania. PPZ ma własną strukturę, którą tworzą poszczególne zadania badawcze: może to być zbiór zadań bądź sekwencja tematyczna.

Przykładowy PPZ – jako charakterystyczny dla badań nad strukturami organizacyjnymi – obejmuje następujące prace:

- 1) sformułowanie celu ogólnego i celów cząstkowych przedsiębiorstwa,
- 2) zdefiniowanie przedmiotu działalności,
- 3) zaprojektowanie listy i zakresu działania jednostek organizacyjnych,

- 4) zaprojektowanie listy i zakresu działania instytucji zarządzania (podmiotów zarządzających),
- 5) przeprowadzenie etatyzacji,
- 6) zaprojektowanie struktury hierarchicznej,
- 7) zaprojektowanie organizacji procesowej,
- 8) opracowanie dokumentacji organizacyjnej (regulaminu organizacyjnego).

Determinanty dziedziny badań to parametry i charakterystyki. *Parametry* to wielkości opisowe, które są cechami ilościowymi lub jakościowymi badanej dziedziny, zaś *charakterystyki* to funkcje teoretyczne lub empiryczne. Szerokie zastosowanie w badaniach empirycznych mają charakterystyki czasowe. Determinantami są także czynniki należące do kontekstu dziedziny badań.

Konceptualizacja i operacjonizacja determinant dziedziny badań

Determinanty podlegają dwojakiemu definiowaniu:

- 1) przez *kategorie objaśniające* (odpowiadają im definicje realne lub nominalne: analityczne, syntetyczne, regulujące),
- 2) przez *definicje operacyjne* (będące szczególnym rodzajem definicji nominalnych).

Konceptualizacja to definiowanie przedmiotu badania przez kategorie objaśniające, a więc polega ona na formułowaniu pojęć (ustalaniu ich cech, treści). Konceptualizacja odnosi się zarówno do konstrukcji poznawczych (intelektualnych), jak i do wskazanych przedmiotów fizycznie określonych. Natomiast operacjonizacja, czyli formułowanie definicji operacyjnych, polega na wyjaśnianiu istoty danego terminu (pojęcia) przez wskazanie czynności (operacji) prowadzących do wyjaśnienia jego sensu. Operacjonizacja eksponuje metody i czynności pomiaru.

Kontekst dziedziny badań to jej tło i uzupełnienie. Uwzględnienie w obszarze badań owego uzupełnienia, jakim jest kontekst, wynika stąd, iż rozwiązanie podstawowych problemów określonych dla danej dziedziny może być w istotnym stopniu uzależnione od uwarunkowań zewnętrznych.

Częścią składową obszaru badań są również same **wyniki** badań, odpowiadające osiągniętym celom analizy i projektowania. Tymi wynikami są np. modele, ekspertyzy i projekty, w których uwzględnia się m.in.: kryteria oceny stanu i sytuacji firmy, ustalenia diagnostyczne, wyniki badań porównawczych, ocenę agregatową organizacji i funkcjonowania firmy, projekcje rozwojowe. Wszystkie te elementy będą ujęte w **dokumentacji badawczej**.

Cały tekst przeprowadzanych badań jest odpowiednikiem dokumentacji. Tworzą ją m.in. statystyki, obliczenia, rozmaity materiał ilustracyjny, rysunki ideowe i techniczne, omówienia i komentarze, umowy, decyzje i postanowienia. Do projektu wchodzi dokumenty, które są unormowane przepisami prawnymi lub utrwaloną w danej dziedzinie konwencją. Zaplanowanie zestawu dokumentacyjnego jest istotną czynnością badawczą, ponieważ wspomaga ona definiowanie projektu.

Metody i techniki szczegółowe

W metodyce przedstawia się również konkretne wskazania dotyczące efektywnego doboru i stosowania zasad, metod i technik szczegółowych w poszczególnych fazach (etapach) cyklu procesu badawczego. Dysponując określonym zestawem tych narzędzi, przeprowadza się ich selekcję z punktu widzenia pracochłonności i kosztu badania, stopnia szczegółowości przewidywanych wyników, adekwatności pomiarów w stosunku do przyjętego poziomu dokładności. Na tej podstawie wnioskować się będzie o zastosowaniu pewnych metod, a odrzuceniu innych, o konieczności uwzględnienia pewnych szczególnych czynników i sytuacji, przy praktycznej realizacji założonego przedsięwzięcia.

6. Etapy metodyki doskonalenia struktur organizacyjnych

6.1. Cykl procesu identyfikacji struktur organizacyjnych

Identyfikacja – pojmowana jako proces informacyjny – koncentruje się na rejestracji stanu faktycznego określonego systemu. W interesującym nas obszarze badań systemem jest przedsiębiorstwo, ale także jego podsystemy i moduły, będące systemami niższego rzędu.

Ramowy cykl procesu identyfikacji, będący etapem prac analityczno-badawczych, obejmuje następujące czynności (podetapy postępowania):

1. Definiowanie systemu;
2. Opracowanie charakterystyki strukturalnej systemu (podsystemów, modułów);
3. Rejestracja obiektów i procesów;
4. Monitoring zakłóceń i niesprawności;
5. Pomiar parametrów wytworu;
6. Opracowanie charakterystyki funkcjonalnej systemu (podsystemów, modułów).

Definiowanie systemu jest to czynność polegająca na przedstawieniu istoty i wykładni pojęć: przedsiębiorstwo i struktura organizacyjna.

Przedsiębiorstwo jest organizacją stworzoną na podstawie czynnika osobowego lub kapitałowego (majątkowego) lub obu razem wziętych. W ścisłym, formalnoprawnym sensie, przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności:

- 1) oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa),

- 2) własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości,
- 3) prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych,
- 4) wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne,
- 5) koncesje, licencje i zezwolenia,
- 6) patenty i inne prawa własności przemysłowej,
- 7) majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne,
- 8) tajemnice przedsiębiorstwa,
- 9) księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (art. 55¹ k.c.)⁵.

Wykładnię podejścia podmiotowo-relacyjnego w doskonaleniu **struktury organizacyjnej**, na którym oparto metodykę badań, przedstawiono w p. 3 niniejszego artykułu. W tym miejscu natomiast chcemy zwrócić uwagę na sformalizowane ujęcie struktury organizacyjnej, postrzegane m.in. przez następujące dokumenty: statut przedsiębiorstwa, regulamin organizacyjny, schemat organizacyjny, karta zadań stanowisk pracy, instrukcje organizacyjne, teczki organizacyjne komórek, dokumentacja pracownicza, dokumentacja wynikająca z prawa pracy itd.

Powyższy wykaz jest standardowym zestawieniem tej dokumentacji przedsiębiorstwa, która jest właściwa dla opisu struktury organizacyjnej: w ten sposób następuje jej zdefiniowanie w sensie formalnym, a równocześnie podmiotowym. Gdy mowa jest zaś o definiowaniu projektu struktury organizacyjnej w zakresie funkcjonalnym, to mając na uwadze *identyfikację struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, zakres ten jest określony przez szczegółowy zestaw zadań (funkcji), jakie są objęte przez cykl procesu identyfikacji. Te zadania to zatem funkcje badawcze, właściwe dla projektów typu identyfikacyjnego, przy czym zakres przedmiotowy (rzeczowy) projektu jest wyrażony z jednej strony przez *strukturę organizacyjną rzeczywistą*, z drugiej zaś przez *strukturę organizacyjną formalną*. Tę pierwszą reprezentują zasoby ludzkie (podmioty, instytucje) i faktyczne relacje (zależności organizacyjne), zaś tę drugą pragmatyka zarządzania.

Opracowanie charakterystyki strukturalnej systemu. Charakterystyka strukturalna jest podstawową czynnością identyfikacji struktur organizacyjnych pojmowanych w aspekcie statycznym. Ten podetap koncentruje się na prezentacji jednostek organizacyjnych (komórek) przedsiębiorstwa, ich konfiguracji oraz pragmatyki instytucjonalnej.

Przedstawienie charakterystyki strukturalnej jest oparte na materiale faktograficznym, odpowiadającym poszczególnym funkcjom strukturalnym, a więc funkcji klasyfikatora celów i działań systemu, funkcji porządkowania składników systemu i tworzenia stanowisk organizacyjnych itd. Należy w tym miejscu dodać, iż

⁵ Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (zm.: 14.02.2003 r., Dz.U. z 2003 r. Nr 49, poz. 408).

identyfikacja w zakresie charakterystyki strukturalnej powinna uwzględniać również *badanie otoczenia*, rozpatrywanego w aspekcie jego złożoności, zmienności oraz siły i wpływu na zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie.

Reasumując, charakterystykę strukturalną przedsiębiorstwa opracowuje się na podstawie przygotowanego zestawienia *determinant*, a więc – jak już wcześniej wspomniano – określonych parametrów i charakterystyk.

Rejestracja obiektów i przebiegu procesów. Obiekt to pojęcie, które ma charakter uniwersalny. **Obiekt** jest traktowany jako przedmiot badania, np. rzecz, czynnik, cecha, struktura, system, element.

W sferze gospodarczej obiektem jest przedsiębiorstwo (firma), organizacja, dziedzina działalności, proces zarządzania, produkt, cecha jakościowa wyrobu i usługi, rodzaj zasobu. Obiektem jest również określone oddziaływanie zewnętrzne lub wewnętrzne, także rozwiązanie projektowe. Pojęcie obiektu rozciąga się zatem na „stan faktyczny” oraz na wszelkiego rodzaju projekty i modele.

Przykładem złożonego obiektu jest sama struktura organizacyjna, zaś wyodrębnionymi w jej zakresie obiektami mogą być pojedyncze komórki organizacyjne, stanowiska kierownicze, system informacyjny, system komunikowania się w przedsiębiorstwie, współpraca zewnętrzna i wewnętrzna, system obsługi klienta, stosunki międzyludzkie.

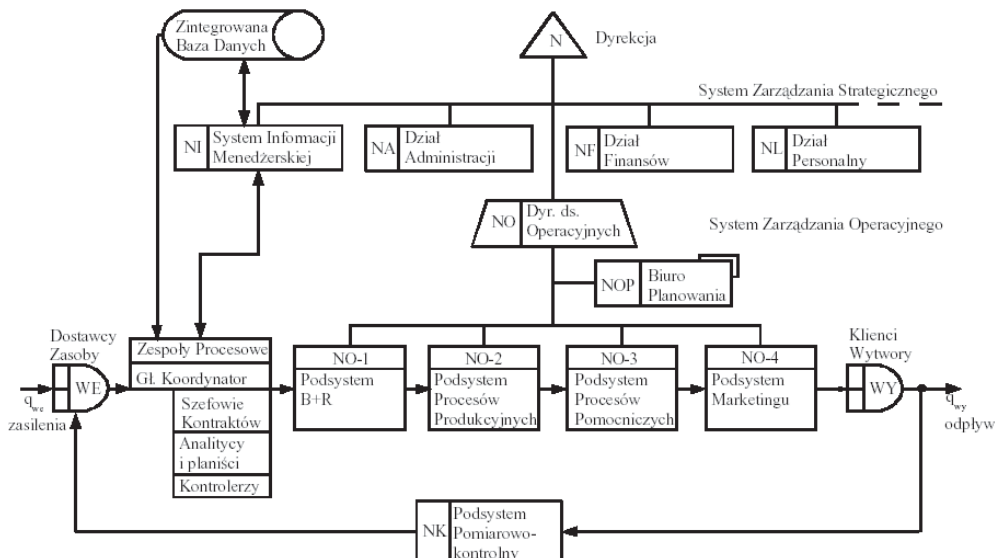
Szczególnego rodzaju obiektami są procesy. Ich wydzielenie ma tylko charakter umowny i jest konsekwencją rozpatrywania struktur organizacyjnych także z dynamicznego punktu widzenia. **Przebieg procesów** jest określony przez:

- a) zakres działalności, np. dotyczący całej organizacji lub poszczególnych dziedzin,
- b) konfigurację podmiotów zarządzających (hierarchiczną, sieciową, sekwencyjną lub mieszaną),
- c) znaczącą integrację funkcji zarządzania i funkcji operacyjnych,
- d) wyodrębnione procesy modułowe i procedury (te ostatnie są procesami cząstkowymi, albo inaczej „odcinkowymi” lub „przebiegami”, jakie występują w modułach lub między modułami).

Przykłady modeli struktur procesowych są przedstawione na rysunkach 1, 2 i 3.

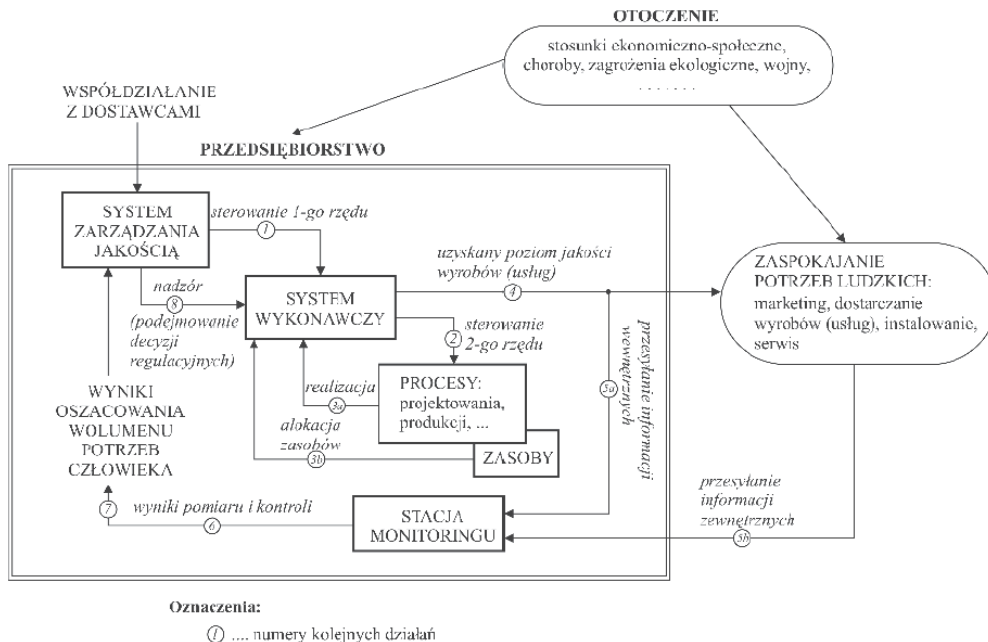
Monitoring zakłóceń i niesprawności jest to typowa czynność pomiarowa, która w ramach etapu identyfikacji ogranicza się do sporządzenia np. list kontrolnych, odniesionych do organizacji i funkcjonowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem, ustalenia barier i czynników utrudniających realizację celów strategicznych firmy, wskazania uchybień i patologii w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności zaś mając na względzie potencjał kwalifikacyjny pracowników.

Listy kontrolne są zestawami pytań służących celom identyfikacyjnym, ale przede wszystkim są podstawą badań diagnostycznych, a w dalszej konsekwencji programowania zmian.



Rys. 1. Model procesowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

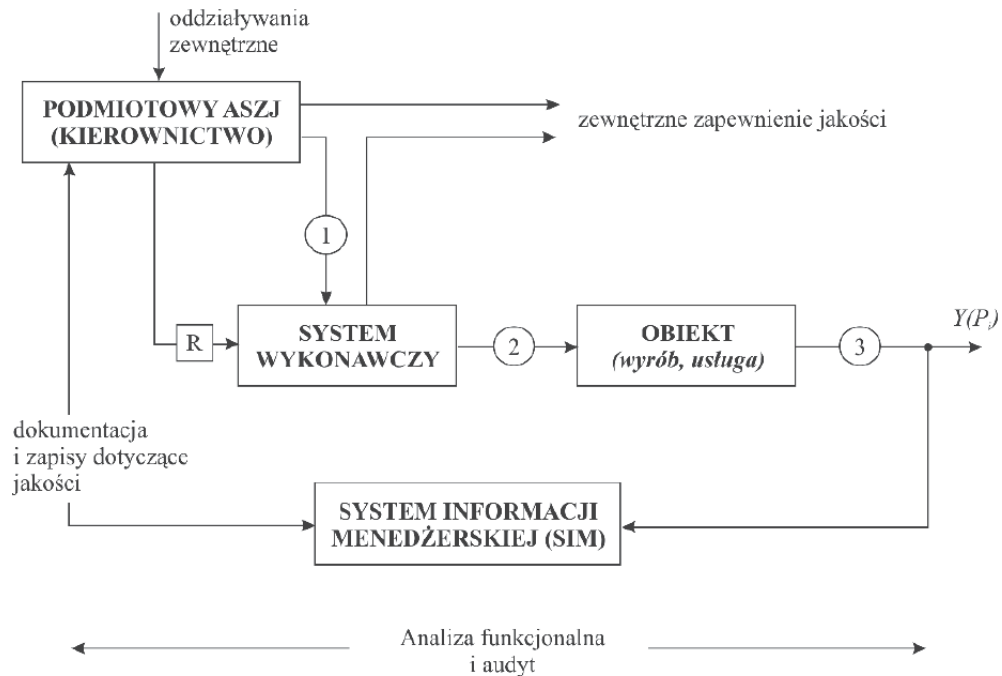
Źródło: opracowanie własne.



Oznaczenia:
 ① numery kolejnych działań

Rys. 2. Procesowy model systemu zarządzania jakością (mapa relacji)

Źródło: opracowanie własne.

**Oznaczenia:**

- ① ustalenie wymagań jakościowych (odpowiednio do strategii zarządzania jakością),
- ② funkcje wykonawcze (procesy),
- ③ przekazywanie danych,
- $Y(P)$ stan obiektu (wyrobu, usługi),
- R kontrola (przeglądy, sprawdziany, nadzór)

Rys. 3. Model dynamiczny autonomicznego systemu zarządzania jakością (ASZJ)

Źródło: opracowanie własne.

Pomiar parametrów wytworu. Istota tego podetapu sprowadza się do wskazania przede wszystkim następujących wyróżników wytworu:

- struktury asortymentowej działalności operacyjnej,
- poziomu technologii,
- jakości wytworu i jego nowoczesności,
- skali wytwarzania, udziału w rynku,
- rozwoju wytworu i jego konkurencyjności,
- kosztów i zysków,
- relacji z klientami i dostawcami,
- efektywności stosowanych strategii rynkowych.

Wytwór zatem jest tu rozumiany bardzo szeroko. W jego zakresie jest pomieszczony sam produkt (wraz z charakterystyką użytkową i ekonomiczną), jak również wszelka infrastruktura i warunki, które zostały stworzone w przedsiębiorstwie, w związku z postawionymi celami działalności. Uwzględnienie wytworu w badaniach strukturalnych jest niezbędne, ponieważ *jeśli struktura organizacyjna ma być efektywnym narzędziem zarządzania, to musi stanowić konstrukcję umożliwiającą realizację założonych celów.*

Opracowanie charakterystyki funkcjonalnej systemu. Charakterystyka funkcjonalna systemu dotyczy procesowego ujęcia struktur organizacyjnych i w szczególności odnosi się do racjonalizacji *łańcucha wartości*. Badania nad strukturą łańcucha wartości są ważnym instrumentem zarządzania rozwojem firmy, ponieważ ich celem jest ujawnienie kosztów zbędnych i ocena wartości dodanej w każdej fazie i w każdym etapie procesów gospodarczych, a w konsekwencji uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez firmę.

Racjonalizacja łańcucha wartości jest ściśle związana z problemem doskonalenia struktury organizacyjnej. Związek ten dotyczy następujących aspektów organizacji procesu gospodarczego:

- grupowania jednostek organizacyjnych w większe systemy (co powoduje rozbudowę struktury organizacyjnej, a zarazem prowadzi do wzrostu stopnia złożoności procesu zarządzania),
- tworzenia nadrzędnego centrum zarządzania,
- zmiany zakresu funkcji zarządzania.

Powyższe aspekty powinny być uwzględnione w szczególności w racjonalizacji struktury hierarchicznej. Problem ten sprowadza się do uzyskania odpowiedzi na pytanie: jaki jest zakres funkcji (zadań) stanowisk kierowniczych i poszczególnych podsystemów zarządzania – zwłaszcza szczebla centralnego – następnie, czy istnieją zbędne stanowiska kierownicze i całe szczeble struktury hierarchicznej, wreszcie, jak wpływa spełnianie określonych funkcji w procesie zarządzania na efektywność działania podsystemów wykonawczych. W konsekwencji wyłania się kluczowe zagadnienie w racjonalizacji łańcucha wartości, a mianowicie problem kosztów. Analiza kosztów jest ukierunkowana na ocenę efektywności działania, zarówno pod kątem diagnostycznym, jak i mając na uwadze wybór wariantów usprawnień, odniesionych do zakresu i sposobu spełniania wymaganych funkcji.

6.2. Cykl procesu diagnostycznego struktur organizacyjnych

Diagnoza to etap w fazie prac analityczno-badawczych, którego głównym zadaniem jest ocena stanu faktycznego danego przedmiotu badania. Cykl procesu diagnostycznego składa się z następujących podetapów:

1. Wyboru przedmiotu badania;
2. Sformułowania kryteriów oceny;

3. Przeprowadzenia oceny nominatywnej;
4. Przeprowadzenia oceny sprawdzającej i sformułowania ustaleń diagnostycznych;
5. Analizy przyczynowej;
6. Badań porównawczych, dynamicznych i przestrzennych.

W diagnozie podstawową czynnością jest *prowadzenie oceny sprawdzającej i sformułowanie ustaleń diagnostycznych*. Ocena sprawdzająca ma wskazać czy struktura organizacyjna respektuje założone wymagania. Służy ona zatem do ustalenia np. czy w przedsiębiorstwie jest wdrażany system zarządzania wiedzą, jaki jest poziom kapitału intelektualnego (w tym kapitału ludzkiego i strukturalnego), jak są spełnione poszczególne funkcje strukturalne.

W sensie analitycznym przez pojęcie **ocena sprawdzająca** będziemy rozumieć wynik porównania stanu faktycznego (wyjściowego) z wzorcem, czyli ze stanem normatywnym lub postulatywnym. Ocena sprawdzająca jest zarazem *miarą znormalizowaną* albo inaczej ujednoliconą, odniesioną do zmiennych diagnostycznych, kryteriów oceny, parametrów, cech.

Należy tu podkreślić, iż poprawne sformułowanie ustaleń diagnostycznych w istotnym stopniu jest uwarunkowane jakością wzorca struktury organizacyjnej. Wzorzec ten może być oparty na hipotezach idealizacyjnych bądź na założeniach usprawniania istniejącego rozwiązania. W pierwszym przypadku jako przykłady mogą służyć *struktury policentryczne, polihierarchiczne, algorytmiczne*, w drugim zaś będą to rozwiązania strukturalne standardowe (sztabowo-liniowe w różnych odmianach, sieciowe i wirtualne, procesowe).

6.3. Cykl procesu programowania rozwoju struktur organizacyjnych

Programowanie zmian tworzy cykl postępowania badawczego o podetapach takich, jak:

1. Definiowanie przedmiotu badania;
2. Ustalenie przesłanek zmian;
3. Określenie rodzaju i zakresu zmian;
4. Projektowanie systemu celów;
5. Opracowanie koncepcji strategii restrukturyzacji.

W programowaniu rozwoju struktur organizacyjnych można ograniczyć się do usprawniania istniejących rozwiązań, ale można też przyjąć za punkt wyjścia podejście właściwe dla projektowania bazowego. Przy układaniu programu należy wypracować zasady, w oparciu o które będzie się poszukiwać efektywnych rozwiązań strukturalnych (tak usprawnionych, jak modelowych). Takimi zasadami mogą być następujące wytyczne: tworzenie elastycznych struktur sieciowych, optymalizacja ekonomiczna struktur organizacyjnych, decentralizacja zarządzania,

integracja funkcjonalna systemów zarządzania, projektowanie układów jednorodnych pod względem funkcjonalnym i projektowanie układów zintegrowanych (wielofunkcyjnych), algorytmizacja procesów decyzyjnych i kontrolnych.

7. Dobór kryteriów i metod oceny struktur organizacyjnych

Pod pojęciem **kryteriów oceny** należy rozumieć mierniki służące do przeprowadzania badań diagnostycznych lub odgrywające rolę probierzy w programowaniu (projektowaniu), w związku z wyborem rozwiązania racjonalnego (optymalnego). W obu tych przypadkach dochodzi do oceny, ale ukierunkowanej na oddzielne obszary zastosowań. W diagnozie kryteria oceny służą do orzekania, jaki jest stan faktyczny, w programowaniu (projektowaniu) zaś są podstawą wyboru najlepszego wariantu. Kryteria oceny są cechami lub parametrami o charakterze aksjologicznym (wartościującym).

W tablicy 1 został przedstawiony wykaz standardowych kryteriów oceny struktur organizacyjnych.

Wykaz ten może być bardziej rozbudowany i uszczegółowiony, ale można go też zredukować. Dobór kryteriów oceny jest związany bowiem z ustalonym zakresem badań strukturalnych. Nie ulega jednak wątpliwości, iż przy *podejściu kompleksowym* należy zadbać o zróżnicowanie kryteriów oceny, nie ograniczając się jedynie do kryteriów właściwych samej konfiguracji oraz rozdziału działań (zadań, obowiązków), uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności. Ważne jest uwzględnienie kryteriów ekonomicznych, prawnych, personalnych, informacyjno-komunikacyjnych, a także technicznych. Jest to bowiem związane z przyjęciem określonego podejścia badawczego.

Konsekwencją ustalonego zakresu badań strukturalnych i odpowiadającego mu zestawu kryteriów oceny, jest dobór metod oceny. Do wiodących grup można zaliczyć metody: organizatorskie, behawioralne, ekonomiczne, uczenia się organizacji. Mogą być one stosowane niezależnie od siebie, przy ograniczeniu badań do pojedynczego aspektu doskonalenia struktur organizacyjnych. Przy podejściu podmiotowo-relacyjnym zwykle wykorzystuje się zróżnicowany zestaw metod, przyporządkowanych określonym zadaniom badawczym.

8. Zakończenie

Specyficznym kontekstem badań nad strukturami organizacyjnymi jest gospodarka oparta na wiedzy. To odniesienie stanowi jeden z głównych współczesnych kierunków rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstwa.

W przypadku doskonalenia struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy zostały wyróżnione trzy podstawowe zadania badawcze:

Tablica 1

Standardowe kryteria oceny struktur organizacyjnych

1. Dobór celów do zewnętrznych i wewnętrznych wymogów działania.
2. Priorytety celów (w sformalizowanej strukturze organizacyjnej).
3. Dopasowanie zakresu przedmiotowego działalności operacyjnej do zapotrzebowania rynku na produkty.
4. Koszty realizacji działalności (funkcji i procesów).
5. Produktywność wyróżnionych rodzajów działalności (funkcji i procesów).
6. Komplementarność rodzajów działalności (funkcji i procesów).
7. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.
8. Korzyści występowania podmiotu w większych strukturach.
9. Zwartość organizacyjna nadsystemu.
10. Zwartość jednostek organizacyjnych (funkcyjna, procesowa, przedmiotowa).
11. Adekwatność struktury ilościowej i rodzajowej zatrudnienia do potrzeb etatowych.
12. Poziom kompetencji (kwalifikacji) kierownictwa i pracowników.
13. Odpowiedniość rozmiarów jednostek organizacyjnych do systemu komunikacji.
14. Poziom kooperacji zewnętrznej i wewnętrznej w odniesieniu do wyróżnionych rodzajów działalności (funkcji i procesów).
15. Koordynacja pozioma.
16. Zasadność powołanych instytucji zarządzania (podmiotów zarządzających).
17. Koszty zarządzania.
18. Produktywność zarządzania.
19. Ekonomiczna wykładnia zdolności kierowania przedsiębiorstwem (np. zarządu i dyrekcji generalnej).
20. Indywidualna zdolność kierowania menedżerów (na niższych szczeblach zarządzania).
21. Spiętrzenie struktury hierarchicznej.
22. Rozpiętość i zasięg kierowania.
23. Koordynacja pionowa.
24. Integracja ośrodków odpowiedzialności (scalenie członów kierowniczych).
25. Równomierność podziału zakresu działania (np. podział obowiązków między kierownictwem pionów; nadmiar, niedomiar).
26. Współmierność rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych szczeblach zarządzania (dot. centralizacji i decentralizacji).
27. Równowaga zakresu działania (obowiązków), uprawnień i odpowiedzialności.
28. Efektywność stanu organizacyjnego i zmian organizacyjnych:
1) w sferze personalnej,
2) w sferze materialnej,
3) efektywność generalna.

Źródło: opracowanie własne.

- 1) identyfikacja i diagnoza struktur organizacyjnych przedsiębiorstw,
- 2) programowanie zmian strukturalnych przedsiębiorstw w kontekście GOW,
- 3) projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstw w GOW.

Rozwiązanie tych zadań będzie się opierać głównie na metodologii nauk o zarządzaniu, z dominacją podejść organizatorskich, a zwłaszcza podejścia podmiotowo-relacyjnego. Ważną funkcję będzie również spełniać projektowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach.

W związku z powyższym badania powinny odpowiedzieć na pytanie, jak w ramach GOW sprawdzają się klasyczne i współczesne rozwiązania strukturalne (a więc jaka jest ich efektywność). Dalszym kierunkiem badań będzie opracowanie uniwersalnej koncepcji strategii restrukturyzacji dla przedsiębiorstw, postrzeganej jako:

- a) program (plan ramowy) zmian strukturalnych,
- b) projekt (model ogólny) systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach i jego wersje specjalne.

Badania powinny też wskazać, w jakiej postaci ma być przedstawiona *formalizacja* struktur organizacyjnych sieciowych i wirtualnych, procesowych, z bazami wiedzy, także struktur internetowych, systemów telepracy itp. Ważne również zagadnienie to rozwój sektora wiedzy i jego kooperacja z przedsiębiorstwami (**sektor wiedzy** jest reprezentowany przez rząd i Strategię Rozwoju Kraju, MNiSzW, uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, klastry, parki technologiczne, zagraniczne uczelnie i ośrodki naukowo-badawcze).

Bibliografia

- Burton R.M., DeSanctis G., Obel B. 2006. *Organizational Design. A Step-by-Step Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Davenport T.H. 2007. *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7526-030-4.
- Doskonalenie struktury organizacyjnej*. 1991. Pod red. A. Stabryły. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0835-9.
- Grajewski P. 2007. *Organizacja procesowa: projektowanie i konfiguracja*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1722-5.
- Jashapara A. 2006. *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1631-9.
- Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*. 2005. Pod red. V. Galant i K. Perechudy, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1086. ISSN 0324-8445.
- Nowicki A., Burkot B. 2008. *Zastosowanie obiektowych metod modelowania w zarządzaniu procesami biznesu*. W: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*. Pod red. A. Stabryły. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny. Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1.

- Rozwój potencjału naukowo-badawczego warunkiem skutecznego budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy.* 2004. [on-line]. Warszawa: KBN. Dostępny w Internecie: www.kbn.gov.pl.
- Stabryła A. 2007. *Podjęcie podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej.* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6.
- Stabryła A. 2006. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14846-1.

Methodology of Enterprise Organisational Structure Improvement, with Special Attention to the Process Perspective

Summary: the aim of this article is to present the methodology concept of organisational structure improvement, combining two fundamental dimensions: **subjective and relational**. The departure point of this concept is a statement that the structural research forms structural frames for management and executive processes. It means that the organisational structure can be analysed as a static system, but it can also be perceived in an integrated way, by connecting and completing the static aspect with the dynamic aspect.

The main body of the article presents the following issues: organisational structure development, organisational structure research premises in the subjective-relational approach, universal perspective of research methodology, selection of criteria and methods of organisational structure assessment. The author also pays attention to the problem of organisational structure improvement within the context of economy based on knowledge.

Key words: organisational structures, organisational structure improvement, enterprise organisation
