

Katarzyna TWOREK, Janusz MARTAN
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania
katarzyna.tworek@pwr.edu.pl

PROSTOTA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ W KONTEKŚCIE BADAŃ NAD PROSTOTĄ ORGANIZACJI JAKO SYSTEMU

Streszczenie. W artykule opisano zagadnienie prostoty struktury organizacyjnej w celu zidentyfikowania kluczowych czynników mogących mieć wpływ na jej ukształtowanie. Zagadnienie to zostało poddane analizie w kontekście prostoty organizacji jako systemu. W pierwszej części artykułu wyjaśniono, że struktura organizacyjna jest jednym z elementów tego systemu a następnie omówiono, w jaki sposób można dokonać analizy tego elementu – rozgraniczając go od pozostałych elementów organizacji. W drugiej części dokonano analizy dostępnych doniesień literaturowych dotyczących prostoty organizacji – ze szczególnym uwzględnieniem raportu Global Simplicity Index – i na tej podstawie zestawiono listę kluczowych czynników, jakie wpływają na ukształtowanie struktury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: prostota organizacji, struktura organizacyjna, wymiary struktury organizacyjnej.

SIMPLICITY OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL SIMPLICITY RESEARCH

Summary. The paper describes the problem of organizational structure simplicity, in order to identify key factors that can influence its shape. This problem is analyzed in the context of simplicity of organization understood as a system. In the first part of the article it is explained that organizational structure is one of the elements of this system and it is described how to analyze it without taking into account the rest of elements. In the second part of the article literature is analyzed, especially Global Simplicity Index Raport is considered. Based on that, the list of key factors influencing organizational structure is presented.

Keywords: organizational simplicity, organizational structure, organizational structure dimensions.

1. Wstęp

W ostatnich latach dość powszechnie uważa się, że im prostsza struktura organizacyjna, tym lepiej dla organizacji [3, 5]. Organizacje, szczególnie w ostatnich latach, dążą do uproszczenia swoich struktur organizacyjnych, licząc, że będzie to czynnik budujący ich przewagę konkurencyjną na rynku [7]. Kształtowanie prostoty struktur organizacyjnych jako osobne zagadnienie właściwie nie jest obecne w najnowszej literaturze. Po krótkim okresie popularności tej tematyki w związku z teorią Simplexity [6] – która niestety nie wskazywała jednoznacznie czynników sprzyjających prostocie struktur organizacyjnych, określając jedynie, że różne elementy organizacji charakteryzują się zazwyczaj różnym poziomem złożoności – nastąpiła stagnacja.

Tematyka ta niejako odrodziła się przy okazji obecnego w aktualnej literaturze nurtu analizy prostoty organizacji [2, 4, 5]. Wydaje się więc istotne, aby dokonać analizy problemu prostoty struktury organizacyjnej w kontekście tych pojawiających się – nowych – doniesień, umożliwiających spojrzenie na strukturę organizacyjną jako na jeden z elementów systemu, jakim jest organizacja.

2. Prostota organizacji

Prostota organizacji jest zazwyczaj rozpatrywana przez autorów (świadomie bądź nie) przy użyciu modelu CAS (Complex Adaptive Systems Model) [1]. Model ten identyfikuje wszystkie elementy organizacji i jej otoczenia (w tym także jej strukturę organizacyjną) jako równoprawne elementy systemu (nazywane „agents”). Ocena poziomu prostoty organizacji odbywa się na podstawie określania (różnymi metodami, np. cellular automata, neural networks czy genetic algorithms), jak bardzo złożony jest ich układ. Ocena prostoty następuje tu przez analizę tego:

- jakie są powiązania między elementami,
- jakie są główne cele każdego z elementów i na ile są one zbieżne dla całej organizacji,
- jak zmiany w jednym z elementów wpływają na zmiany w innych.

A zatem od prostoty i liczby powiązań między poszczególnymi elementami systemu zależy prostota organizacji. Ponieważ struktura organizacyjna jest powszechnie uważana za jeden z istotnych elementów organizacji, należy się więc spodziewać, że między innymi ona właśnie będzie rozpatrywana przez autorów zajmujących się prostotą organizacji. Należy ponadto zauważyć, że odniesienie do pewnych obiektywnych matematycznych wielkości, jak liczba elementów i powiązań systemu, a także spojrzenie na organizację przez ich pryzmat, są pewną nowością w naukach o zarządzaniu, z pewnością godną uwagi.

Jednakże – ze względu na fakt, że model sam w sobie nie zawiera jasnego określania, jakie konkretnie elementy powinny być brane pod uwagę – różne elementy kształtujące prostotę organizacji uwzględniane są przez poszczególnych autorów, a struktura organizacyjna nie jest rozpatrywana przez każdego z nich.

Ponadto, ponieważ podstawowym założeniem modelu jest fakt, że wszystkie elementy, jakie według danego autora wpływają na prostotę organizacji, powinny być elementami systemu i należy analizować złożoność powiązań między nimi, więc zidentyfikowanie czynników związanych bezpośrednio z prostotą struktury organizacyjnej, a nie prostotą organizacji, jest głównym wyzwaniem podczas analizy zagadnienia prostoty struktury organizacyjnej.

Ze względu na ten fakt, synteza wyników współcześnie publikowanych badań dotyczących czynników kształtujących prostotę struktury organizacyjnej nie jest prosta. Wymaga bowiem jasnego wskazania, które z elementów kształtujących prostotę organizacji odnoszą się do struktury organizacyjnej w szczególności.

3. Prostota struktury organizacyjnej jako element prostoty organizacji

Największe badania empiryczne analizujące kształtowanie się prostoty organizacyjnej przeprowadzane są corocznie w ramach raportu Global Simplicity Index. Autorzy, zgodnie z ideą modelu CAS, wskazują na 5 elementów kształtujących prostotę organizacji. Wśród nich znajdują się czynniki zewnętrzne (regulacje prawne i otoczenie ekonomiczne), ludzie (codzienne zachowanie pracowników i kierowników), procesy (złożoność procesów biznesowych), produkty (złożoność – liczba i różnorodność produktów/usług), ale także system zarządzania (w tym struktura organizacyjna). Rozpatrują oni jednak strukturę organizacyjną jedynie jako sposób podziału zadań i władzy w organizacji.

Taki sposób analizy struktury organizacyjnej nasuwa pewien wniosek umożliwiający uporządkowanie dotychczasowych doniesień literaturowych. W kontekście prostoty organizacji, struktury organizacyjnej nie należy rozpatrywać jako jednego, spójnego elementu, ale raczej powinno się odnosić do poszczególnych jej wymiarów (uwzględnianych w badaniach różnych autorów, gdyż zazwyczaj, wspominając o strukturze organizacyjnej, analizują oni jedynie pewien aspekt tego zagadnienia) i w ten sposób identyfikować elementy odnoszące się do kształtowania jej prostoty w literaturze poświęconej analizie prostoty organizacji jako całości.

Dogłębna analiza literatury przedmiotu potwierdza, że aktualne badania dotyczące prostoty organizacji odnoszą się do prostoty struktury organizacyjnej przez uwzględnienie wielu wymiarów struktury organizacyjnej jako charakterystyk prostej organizacji.

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie badań empirycznych poświęconych prostocie organizacji, ze wskazaniem wymiarów struktury organizacyjnej, które zdaniem autorów są jednymi z tych charakteryzujących organizację podczas analizy jej prostoty, oraz elementów wpływających według autorów na prostotę organizacji przez wpływ na te właśnie wymiary struktury organizacyjnej.

Tabela 1

Elementy kształtujące prostotę organizacji w kontekście wymiarów struktury organizacyjnej

Źródło	Elementy kształtujące prostotę organizacji (przez wpływ na wymiary struktury organizacyjnej)	Wymiary struktury organizacyjnej uwzględnione w ramach poszczególnych elementów przez autora
Miller D. (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - kultura organizacyjna - strategia - umiejętności pracowników - struktura władzy 	<ul style="list-style-type: none"> - specjalizacja, - standaryzacja, - centralizacja
Dooley K. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - technologia - liczba stanowisk pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - specjalizacja
Ashkenas R. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - cele - produkty - procesy - komunikacja między pracownikami 	<ul style="list-style-type: none"> - hierarchia, - specjalizacja, - centralizacja
Zwicky J. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - zasoby - możliwości pracowników (umiejętności) - kultura organizacyjna 	<ul style="list-style-type: none"> - centralizacja
Global Simplicity Index	<ul style="list-style-type: none"> - czynniki zewnętrzne, - ludzie, - procesy, - produkty, - system zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> - centralizacja, - hierarchia

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując wyniki badań autorów, można wywnioskować, że następujące elementy kształtują prostotę struktury organizacyjnej [2, 4, 5]:

Silna kultura organizacyjna

Silna kultura pozwala skupić się na kilku najważniejszych celach (postrzeganych jako największe źródło sukcesu organizacji) oraz utrwała kilka najważniejszych sposobów realizacji codziennych zadań, co sprzyja prostocie struktury organizacyjnej przez wzrost standaryzacji. Ponadto przyczynia się ona do ukształtowania stałych kanałów komunikacyjnych wewnątrz organizacji, co sprzyja spadkowi złożoności hierarchii, dodatkowo przyczyniając się do wzrostu prostoty struktury organizacyjnej [2].

Dominujące jednostki organizacyjne

Jednostki organizacyjne związane z realizacją kilku najważniejszych celów stają się najistotniejsze w organizacji i zwiększa się ich swobodę decyzyjną, co utrwała dodatkowo listę najważniejszych celów, sprzyja silnej kulturze organizacyjnej oraz prostocie struktury organizacyjnej ze względu na spadek centralizacji i złożoności hierarchii.

Wydaje się jednak, że wniosek ten nie jest zupełnie jednoznaczny. Miller [5] wskazuje bowiem jednocześnie, że prostocie struktury organizacyjnej sprzyja wzrost centralizacji objawiający się koncentracją władzy w tych właśnie dominujących jednostkach organizacyjnych (u ludzi kojarzonych ze zdolnością do najbardziej efektywnej realizacji najważniejszych celów).

Specjalistyczna wiedza

Po ustaleniu się najważniejszych celów, pracownicy w dominujących jednostkach zaczynają gromadzić specjalistyczną, aczkolwiek różnorodną wiedzę, pozwalającą jak najlepiej realizować te cele (wykonywać wszystkie zadania przyczyniające się do ich realizacji i optymalizować procesy biznesowe w organizacji pod tym kątem [2]), co sprzyja prostocie struktury organizacyjnej przez spadek specjalizacji.

Stabilna strategia

Stabilna strategia, wynikająca z ustalenia się głównych celów, służy kodyfikacji i rutynizacji zachowań, które prowadzą do ich realizacji (np. kierownicy zaczynają reagować automatycznie na powstające problemy), co sprzyja prostocie struktury organizacyjnej przez wzrost standaryzacji.

Systemy informacyjne

Wprowadzone bądź istniejące systemy informacyjne wymuszają wprowadzenie standaryzacji, przez co przyczyniają się do jeszcze większego zrutynizowania zadań związanych z realizacją najważniejszych celów, co również powoduje wzrost standaryzacji. Ponadto przyczyniają się one do ustanowienia stałych mechanizmów komunikacji między pracownikami oraz podejmowania decyzji, które zazwyczaj sprzyjają prostocie struktury organizacyjnej przez ustanowienie stabilnej i prostej hierarchii w organizacji [2].

Ponadto Dooley [4] zauważa, że im większa jest złożoność tych systemów w organizacji, tym bardziej różnorodne kwalifikacje pracowników potrzebne są, by byli oni skłonni i zdolni do tego, aby wykonywać zadania z ich użyciem – powoduje to spadek stopnia specjalizacji, co sprzyja prostocie struktury organizacyjnej.

Ciągła kontrola

Porównywanie celów, które organizacja faktycznie osiągnęła, do założonych, najważniejszych celów, tak aby wskazać istniejące problemy i zmiany, jakie należy wprowadzić, aby realizowane cele były jak najbliższe celom założonym, sprzyja prostocie struktury organizacyjnej przez konieczność wzrostu standaryzacji.

4. Podsumowanie

Pomimo tego, że analiza organizacji w kontekście teorii Simplexity [6] nie była zbyt długo kontynuowana w literaturze, to pozostawiła ona istotną podbudowę pod aktualne badania dotyczące prostoty organizacji. Jak bowiem przedstawiono w powyższym artykule, w aktualnej literaturze prostota organizacji analizowana jest z uwzględnieniem faktu, że organizacja jest systemem składającym się z grupy elementów oddziałujących między sobą. Umożliwiło to zidentyfikowanie struktury organizacyjnej jako jednego z tych elementów i w miarę precyzyjne wskazanie, które czynniki wpływające na prostotę organizacji wpływają bezpośrednio na prostotę jej struktury. W ten sposób wskazano, że do najistotniejszych czynników mogących wpływać na ukształtowanie struktury organizacyjnej i tym samym przyczyniać się do jej upraszczania należą: silna kultura organizacyjna, dominujące jednostki organizacyjne, specjalistyczna wiedza, stabilna strategia, systemy informacyjne oraz ciągła kontrola. Takie spojrzenie na strukturę organizacyjną – jako na element systemu, jakim jest organizacja – umożliwia zatem ponowną analizę problemu prostoty struktury organizacyjnej, tym razem w szerszym kontekście. Pozwala jednak przede wszystkim na udostępnienie zestawu czynników, jakie wpływają na ukształtowanie prostej struktury organizacyjnej tym organizacjom, w których wciąż poszukuje się metod jej upraszczania.

Bibliografia

1. Anderson P.: Complexity theory and organization science. "Organization Science", Vol. 10(3), 1999, p. 216-232.
2. Ashkenas R.: Simplicity-Minded Management. "Harvard Business Review", Vol. 85(12), 2007, p. 101-111.
3. Csaszar F.A.: Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. "Strategic Management Journal", Vol. 33(6), 2012, p. 611-632.
4. Dooley K.: Organizational complexity. "International encyclopedia of business and management", No. 6, 2002, p. 5013-5022.

5. Miller D.: The architecture of simplicity. "Academy of Management review", Vol. 18(1), 1993, p. 116-138.
6. Rego A.: Complexity, simplicity, simplexity. "European Management Journal", Vol. 28(2), 2010, p. 85-94.
7. Tworek K.: Wpływ technologii informacyjnych na struktury organizacyjne przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2014.
8. RAPORT Global Simplicity Index, http://www.simplicity-consulting.com/research_items/global-simplicity-index-2/ 02.09.2015.
9. Zwicky J., <http://thefinancialbrand.com/36434/bank-simplicity-design-customer-experience-zwicky/> [02.09.2015].

Abstract

The paper describes the problem of organizational structure simplicity. It is devoted to identify key factors that can influence its shape in order to help organizations with reorganization into more organic-type structure, which is better in today's world. Organizational structure simplicity is analyzed in the context of organization simplicity. It is important to underline that organization is understood as a system.

In the first part of the article it is explained that organizational structure is one of the elements of this system and it is described how to analyze it without taking into account the rest of elements.

In the second part of the article, the literature is analyzed - especially Global Simplicity Index Report is considered. Based on that and other reports that are available today, the list of key factors influencing organizational structure is presented. Strong organizational culture, dominant organizational units, specific knowledge, stable strategy and informational systems are listed among them.