



Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania



Nauki o organizacji
kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD
część VI

dr Rafał Kusa

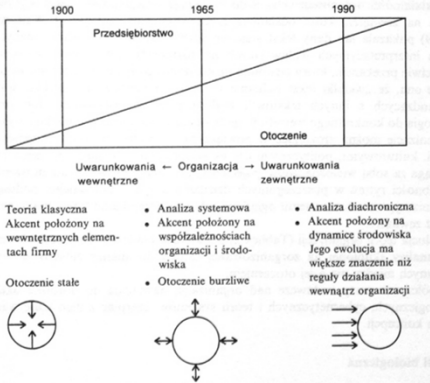
Plan wykładu

Organizacja mechanistyczna
Biurokracja
Organizacja organiczna
Organizacja inteligentna
Organizacja projektowa
Organizacja wirtualna
Organizacja procesowa
Organizacje w przyszłości

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

2

Miejsce otoczenia w teorii organizacji



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

3

Organizacja jako maszyna

W systemie mechanistycznym działania organizacji rozdrabnia się na oddzielne wyspecjalizowane zadania. Kierownicy wyższych szczebli precyzyjnie definiują cele i uprawnienia każdej jednostki i każdej osoby. W takich organizacjach władza rozkłada się wzdłuż klasycznej biurokratycznej linii podporządkowania. System mechanistyczny jest najwłaściwszy w otoczeniu stabilnym. [Burns, Stalker]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

4

Organizacja jako maszyna
zalety koncepcji

Konstrukcja maszyny, składającej się z dokładnie opisanych i dopasowanych do siebie elementów umożliwia ich wymianę (w organizacjach mechanistycznych wszystkie elementy, np. stanowiska pracy, są precyzyjnie wyodrębnione i dokładnie opisane, dzięki czemu z łatwością możemy zastąpić jednego pracownika innym, przy czym pracownik musi odpowiadać ściśle określonym wymaganiom).

Metafora ta okazała się pod wieloma względami trafna: organizacje powstają dla realizowania konkretnych zadań (często produkcyjnych) i oczekuje się, że będą je realizować sprawnie: niezawodnie, przewidywalnie, bez zbędnych strat spowodowanych przestojami czy tarcamami.

[M. Hatch, Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.32].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

5

Organizacja jako maszyna
słabości koncepcji

Szczegółowe podzielenie organizacji (i wykonywanej w jej ramach pracy) na części składowe, może prowadzić do skrajnej specjalizacji i być przyczyną **dehumanizacji pracy** (np. praca przy taśmie produkcyjnej, polegająca na wielogodzinnym powtarzaniu prostych i krótkotrwałych czynności, w której człowiek staje się niejako przedłużeniem maszyny, w którą musi się wpasować), podobnie jak bezwzględne oczekiwanie od pracowników postępowania zgodnego z instrukcjami i karanie wszelkich odstępstw.

Okazuje się, że postrzeganie organizacji jako maszyny może być przydatne, o ile mamy do czynienia ze stabilnym otoczeniem i prostymi zadaniami – **zmiany warunków zewnętrznych** (np. oczekiwań klientów) wymuszają przebudowę maszyny która ma je zaspokajać (co jest o tyle trudne, że modyfikacja jakiegokolwiek elementu wymaga modyfikacji elementów sąsiadujących – w maszynie wszystko musi być do siebie dopasowane), a realizacja złożonych zadań wymaga skonstruowania skomplikowanej maszyny.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

6

Organizacja jako maszyna cechy systemu zarządzania

Dla mechanistycznego systemu zarządzania charakterystyczne są m.in.:

- precyzyjne określenie praw i obowiązków oraz metod działania oraz przypisanie ich konkretnym stanowiskom,
- wysoki poziom formalizacji,
- hierarchiczny system kontroli, władzy i komunikacji,
- jasno określone pionowe kanały przepływu informacji i koncentracja informacji na najwyższych szczeblach hierarchii,
- nadzorowanie działań i zachowań przez przełożonych oraz wymóg postępowania zgodnie z instrukcjami i poleceniami,
- nacisk na lojalność i posłuszeństwo,
- przypisywanie większego znaczenia wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościom związanym z organizacją, a nie otoczeniem,
- koncentrowanie się na szczegółach i fragmentaryczne podejście do problemów

[T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961, s. 104-105].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

7

Warunki, w jakich sprawdza się podejście mechanistyczne

- zadanie do wykonania jest proste
- otoczenie jest wystarczająco stabilne, aby można było zapewnić, że wytwarzane produkty będą odpowiednie (takiemu stabilnemu otoczeniu przypisuje się znikome znaczenie, lub nawet pomija się je w analizach)
- stale wytwarzamy te same produkty
- nagradzana jest precyzja
- ludzkie części „maszyny” są uległe i zachowują się tak, jak zaplanowano

Menadżer traktowany jest tutaj jako „inżynier do spraw organizacji”, którego zadanie polega na projektowaniu, budowaniu i kierowaniu maszyną organizacyjną.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

8

Ograniczenia podejścia mechanistycznego

- ignorowanie lub fragmentaryczne podejście do nowych problemów
- trudności w przystosowaniu się do zmiennych warunków otoczenia
- może prowadzić do powstania bezmyślnej i bezwzględnej biurokracji
- dehumanizacyjny wpływ na pracowników, zwłaszcza na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej – aby „maszyna” dobrze funkcjonowała to pracownik musi się w nią „wpasować”
- zinstytucjonalizowane „ślepe posłuszeństwo” i bierność

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

9

Władza

[Max Weber]

Władza – możliwość podporządkowania zachowania innych osób swojej woli

Typy władzy

- **typ charyzmatyczny** – źródłem władzy są nadzwyczajne cechy posiadane przez przywódcę, sprawowana jest ona przez okazjonalne decyzje przywódcy nieregulowane prawem
- **typ tradycyjny** – źródłem władzy jest dziedzictwo statusu społecznego, np. monarchia, władza starszych, dużą rolę odgrywa przywiązanie do tradycji
- **typ racjonalny (legalny)** – władza tego rodzaju pochodzi z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie uregulowanych prawnie procedur. Przywódcy uprawnieni są do wydawania poleceń na podstawie norm prawnych. Uleganie tej władzy oznacza więc posłuszeństwo wobec pewnego bezosobowego porządku, a nie konkretnej osoby czy zwyczaju.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

10

Biurokracja

[Weber]

Biurokracja – hierarchiczny układ pozycji urzędowych (o określonych zasadach zwierzchnictwa i podporządkowania), w którym stosunki społeczne są regulowane w całości przez przepisy wewnętrzne oraz ogólne normy prawa.

Związana jest ściśle z systemem władzy legalnej. W biurokracji sformalizowane zasady zastąpiły autorytet tradycji i osób.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

11

Zasady biurokracji

- działalność urzędowa jest wyznaczona przez utrwalone na piśmie **formalne przepisy**, regulujące zachowanie urzędników i nadające ich urzędowym poczynaniom piętno bezosobowości. Funkcjonariusz posiada władzę nie z racji swych cech indywidualnych, lecz z racji miejsca zajmowanego w hierarchii władzy
- panuje **zasada kompetencji**, oznaczająca stały podział obowiązków i ściśle określony zakres prawa wydawania poleceń
- obowiązuje **zasada hierarchii urzędowej**: odpowiedzialność urzędników niższej instancji wobec wyższej, z możliwością odwołania i złożenia zażalenia do przełożonych
- stanowiska i urzędy **nie stanowią prywatnej własności** tych, którzy je zajmują, a więc nie mogą być sprzedawane, ofiarowywane, przekazywane w spadku
- środki służące wykonywaniu władzy **stanowią własność organizacji**, a nie prywatną własność poszczególnych funkcjonariuszy; urzędnicy nie mogą z nich korzystać dla celów osobistych i mają obowiązek wyliczania się ze sposobu wykorzystywania środków, którymi dysponują
- cały proces funkcjonowania organizacji biurokratycznej opiera się na **obiegu dokumentów**
- działalność urzędowa wymaga **określonego wykształcenia, nabycia kwalifikacji i specjalizacji** w wykonaniu powierzonych funkcji
- czynności służbowe nie są wykonywane jako praca dodatkowa, zatrudnienie w danej instytucji urzędowej jest traktowane przez urzędnika jako **stałe i podstawowe zajęcie**

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

12

Zasady dotyczące funkcjonariusza biurokracji

- jest osobiście wolny i wyznaczony na zajmowane stanowisko na zasadzie dobrowolnej umowy określającej zakres jego obowiązków i praw
- sprawuje władzę na podstawie bezosobowych reguł, jego lojalność dotyczy wiernego wykonywania oficjalnych obowiązków
- jest mianowany na stanowisko z uwagi na kwalifikacje (weryfikowane egzaminami lub przedstawieniem dyplomu)
- jest zatrudniony na zajmowanym stanowisku całkowicie, a nie ubocznie
- jest regularnie opłacany, adekwatnie do piastowanego stanowiska
- perspektywy jego kariery zawodowej zagwarantowane są bezosobowymi prawami (zasadniczy wpływ mają staż pracy i osiągnięcia), o możliwości awansu decydują zwierzchnicy
- podlega systemowi kontroli oraz ścisłej dyscyplinie formalnej

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

13

Organizacja organiczna

W **systemie organicznym** poszczególne osoby pracują raczej w układzie grupowym niż w pojedynkę. Kładzie się mniejszy nacisk na otrzymanie poleceń od przełożonego czy na ich wydawanie podwładnym. Zamiast tego członkowie porozumiewają się ze wszystkimi szczeblami organizacji dla uzyskania informacji i porad. Organizacje traktuje się jako systemy otwarte i jako trwające procesy, a nie zbiorowiska części.

[Burns, Stalker]

System organiczny jest najwłaściwszy w zmiennych warunkach, kiedy to stale pojawiają się nowe problemy i nieprzewidziane wymagania, które nie mogą być rozwiązane ani zaspokojone automatycznie w oparciu o funkcje zdefiniowane w zhierarchizowanej strukturze.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

14

Organizacja jako organizm podstawowe założenia metafory

- organizacje zależne są – podobnie jak organizmy żywe – od otoczenia w którym funkcjonują. Otoczenie dostarcza niezbędnych do życia elementów, a organizacja funkcjonuje dzięki ich odpowiedniemu przetwarzaniu.
- celem organizacji jest przetrwanie - koncentrują uwagę na potrzebach, które muszą być zaspokojone, aby organizacja przetrwała
- organizacje równie często konkurują między sobą, jak i współpracują
- organizacje posiadają zdolność dostosowania się do zmieniających się warunków (niczym organizmy żywe w procesie ewolucji) i przyjmują formy dostosowane do warunków, w których funkcjonują (stąd tak duże zróżnicowanie organizacji, które podobnie jak organizmy żywe występują pod różnymi formami umożliwiającymi im funkcjonowanie w określonych warunkach) [Hatch, 2002, s.32].
- organizacje organiczne są elastyczne, dynamiczne nastawione na projektowanie i tym samym proinnowacyjne
- nie istnieje najlepsza uniwersalna forma organizacji, możemy natomiast wskazać formy najlepiej dostosowane do danych warunków (podobnie jak w podejściu sytuacyjnym)

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

15

Organizacja jako organizm cechy charakterystyczne systemu zarządzania

- rozproszenie wiedzy w organizacji i wykorzystywanie jej do rozwiązywania problemów,
- uściślanie i ciągłe redefiniowanie zadań poprzez interakcje z innymi,
- rozpatrywanie problemów z perspektywy szerszej niż techniczna,
- sieciowe struktury kontroli, władzy i komunikacji,
- raczej poziomy, a nie pionowy kierunek komunikowania,
- przekazy komunikacyjne zawierają raczej informacje i rady niż instrukcje i decyzje,
- podejmowanie decyzji nie jest wyłączną domeną najwyższego kierownictwa,
- zaangażowanie oraz dążenie do rozwoju jest bardziej cenione niż lojalność i posłuszeństwo,
- przypisywanie znaczenia wiedzy odnoszącej się do otoczenia organizacji

[T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961, s. 105-106].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

16

Organizacja jako organizm ograniczenia metafory

- organizacje i społeczeństwo są o wiele mniej konkretne niż organizmy i środowisko, do których są porównywane
- organizacje nie są zwykle takimi funkcjonalnymi jednostkami, jak organizmy – różne elementy organizacji są w stanie funkcjonować samodzielnie (co nie dotyczy części organizmu, który stanowi nierozdzielalną całość
- stan jedności, w którym „wszyscy trzymają się razem” nie zawsze jest w przypadku organizacji stanem optymalnym
- niebezpieczeństwo postrzegania prawa naturalnego jako sposobu organizacji społeczeństwa (tzw. darwinizm społeczny)

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

17

Funkcje

Funkcje rozumiane mogą być jako zbiory „potencjalnych (możliwych), zwykle powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich zawartość treściową (rodzaj), oraz na ich zrelatywizowanie do określonego celu lub jego części (zadania)” [L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s.185].

Przykładowe funkcje w przedsiębiorstwie produkcyjnym [Fayol]:

- techniczne (produkcja, fabrykacja, przeróbka),
- handlowe (kupno, sprzedaż, wymiana),
- finansowe (poszukiwanie kapitału i obrót nim),
- ubezpieczeniowe (ochrona majątku, osób),
- rachunkowościowe (inventaryzacja, bilans, ustalanie cen, statystyka)
- administracyjne (przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynacja i kontrola).

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

18

Organizacja funkcjonalna

Organizacja funkcjonalna to organizacja w której podstawowym kryterium poziomego podziału pracy są realizowane. Rozwiązanie takie jest stosowane zwłaszcza w przypadku zróżnicowania realizowanych funkcji lub braku zróżnicowania innych czynników związanych z funkcjonowaniem organizacji (np. jednorodny rynek zbytu).

Innymi kryteriami podziału mogą być produkty oferowane przez organizację, terytoria działania organizacji czy grupy klientów obsługiwane przez klientów. Występują one równocześnie w ramach organizacji dywizjonalnych, które na drugim szczeblu hierarchii podzielone są na jednostki organizacyjne (segmenty, dywizje) o znacznym poziomie autonomii, które powstają poprzez grupowanie zadań właśnie według produktów, rynków, czy odbiorców

[A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s.80].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

19

Procesy

Proces to logiczny ciąg czynności, którego celem jest zamierzona produkcja lub dostarczenie wyrobu/usługi klientowi (wewnętrznemu lub zewnętrznemu). Kolejność wykonywanych czynności jest specyficzna dla poszczególnych procesów. Niektóre procesy mają charakter fizyczny i widzialny, inne zaś są niewidzialne i sprowadzają się głównie do przetwarzania informacji.

[P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE Warszawa 2007, s.62].

Procesy realizowane w organizacjach możemy podzielić na:

- podstawowe (centralne), za pomocą których wytwarzana jest wartość dla klienta oraz dla innych zainteresowanych stron,
- pomocnicze, które zapewniają warunki do realizacji procesów operacyjnych (mają one klientów wewnętrznych)

[por. J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, s. 287].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

20

Procesy
cechy

- Proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacja, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje)
- Proces ma mierzalny cel – najogólniej jest nim tworzenia wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze, informacji lub innym możliwym do zdefiniowania efekcie końcowym
- Proces ma dostawcę i odbiorcę (klienta), a zatem jego granice są wyznaczane przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu i sprzedaży wytworu
- Proces może być powtarzany, co oznacza że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów

[P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE Warszawa 2007, s.55]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

21

Organizacja procesowa

Organizacja procesowa to system ukierunkowujący relacje między realizatorami jej zadań na działania zawarte w zaprojektowanych procesach. Struktura takiej organizacji jest skoncentrowana na procesowym charakterze jej działania i konfiguruje elementy systemu, uwzględniając zatem procesy, a nie tylko funkcje

[P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE Warszawa 2007, s.59].

Stałymi elementami organizacji procesowej są zespoły. Powoływane są one po to, aby przeprowadzały całe procesy lub ich podprocesy. Ich funkcjonowanie nastawione jest na okazywanie sobie wsparcia i podejmowanie działań adekwatnych do sytuacji, a nie na wzajemne konkurowanie

[P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE Warszawa 2007, s.91].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

22

Organizacja funkcjonalna

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

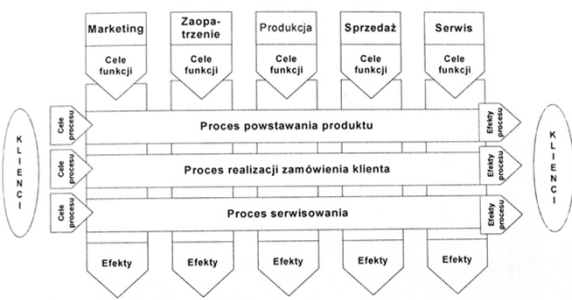
23

Organizacja procesowa

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

24

Organizacja funkcjonalno-procesowa



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

Zasady budowy organizacji procesowej (I)

1. Wszystkie wyodrębnione organizacyjnie obszary są z zasady równoważne ze względu na ich przydatność w realizacji zamówień wewnętrznych
2. Każdy obszar organizacji jest klientem i jako taki ma możliwość wyboru realizacji zamówienia zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Obszar, który nie znajduje klientów powinien podlegać procesowi samorestrukturizacji, do likwidacji włącznie. W ten sposób część zmian nastąpi po wpływie wewnętrznych impulsów o charakterze zbliżonym do oddziaływania otoczenia na całą organizację.
3. Każdy obszar organizacji jest usługodawcą wewnętrznym i może lokować swoje usługi na rynku zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym (z wyjątkiem usług zastrzeżonych do użytku wewnętrznego).

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

Zasady budowy organizacji procesowej (II)

3. Procesy organizacji są konfigurowane w perspektywie klientów. Oznacza to, że projektowanie zaczynamy od określenia oczekiwań klienta, a następnie podążamy wstecz, konfigurując tak procesy wewnątrz organizacji, aby osiągnąć rezultat (wartość) przez niego oczekiwany. Jest to przeciwny do tradycyjnego sposób myślenia – produkujemy to co umiemy, a następnie podejmujemy działania w celu zbycia tego produktu na rynku.
4. Stałym elementem systemu działania jest możliwość negocjacji warunków dostawy usług, wewnątrz sekwencyjnego łańcucha tworzenia wartości. W praktyce oznacza to, że wyodrębnione obszary organizacji muszą nabyć umiejętność wyceny wartości (z różnych perspektyw, tj. ceny, jakości, czasu dostawy) zarówno swoich, jak i innych produktów.
5. System organizacyjny, w tym struktura, powinien być prekonfigurowany z układu funkcjonalnego na procesowy.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

Prerogatywy właściciela procesu i kierownika zespołu ds. realizacji procesów

Prerogatywy właściciela procesu	Prerogatywy kierownika zespołu
1. Definiowanie procesów referencyjnych i ich granic	1. Projektowanie zmian dostosowawczych w procesach referencyjnych
2. Projektowanie operacji należących do procesów w układzie referencyjnym	2. Szacowanie pracochłonności operacji w procesie oraz niezbędnej liczby i składu ich realizatorów
3. Projektowanie stanowisk pracy w procesie ze względu na zakres wykonywanych czynności, wyposażenia i umiejętności realizatorów	3. Negocjowanie warunków pozyskania zasobów i sprzedaży wytworów procesu (w warunkach dojrzałej organizacji procesowej)
4. Określanie (zatwierdzanie na wniosek) dostawców i klientów procesów	4. Badanie potrzeb odbiorców wytworów procesu
5. Negocjowanie warunków pozyskania zasobów i sprzedaży wytworów procesów	5. Kreowanie rozwoju pracowników
6. Dobór kierowników procesów wchodzących w skład nadzorowanego obszaru	6. Podział gratyfikacji między członków zespołu
7. Monitorowanie procesów i pomiar ich efektywności	7. Pomiary, ocena efektywności i wnioskowanie zmian w przebiegu procesów referencyjnych

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

Cechy dojrzałości procesowej organizacji

[Grajewski]

- zdolność do budowy i usprawniania produktu i/lub usługi jest cechą organizacji, a nie indywidualnych pracowników
- procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest skutecznie przekazywana pracownikom
- prace związane z projektowaniem procesów są planowane
- procesy obserwuje się i usprawnia także za pomocą kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu do osiągniętego efektu
- podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji i poszczególnych projektów
- jakość produktów i/lub usług, a także stopień zadowolenia klientów podlegają monitorowaniu
- istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów, usług i działań

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

Cechy niedojrzałości procesowej organizacji

[Grajewski]

- improwizacja procesów przez pracowników i menedżerów
- wyspecjalizowane procesy nie są przestrzegane
- reakcyjne zarządzanie (doraźne reagowanie na pojawiające się kryzysy)
- harmonogram i budżet są zwykle przekraczane, ponieważ nie są oparte na stabilnym przebiegu procesów
- przy niezmiennych ograniczeniach harmonogramu i budżetu ich egzekwowanie odbywa się kosztem jakości i funkcjonalności produktu i/lub usługi
- nie ma sformalizowanych i obiektywnych kryteriów oceny jakości produktu i procesu oraz wczesnej identyfikacji problemów (nieprzewidywalność jakości produktu i/lub usługi)

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

Organizacja procesowa

poziomy dojrzałości procesowej organizacji

Poziom I – początkowy chaos
Ogólna charakterystyka: nieprzewidywalność (doraźna modyfikacja procesów), duże uzależnienie od możliwości indywidualnych pracowników; efektywność procesów może być przewidywalna najwyżej na poziomie indywidualnego projektu, a nie w ramach całej organizacji

Poziom II – praktykowana powtarzalność
Ogólna charakterystyka: Praktyka i eksperymentowanie w celu poszukiwania zdolności do powtarzania działań w ramach procesów. Zyskiwanie możliwości poprawiania procesów i dokumentowania ich głównych parametrów

Poziom III – standaryzacja
Ogólna charakterystyka: Prace projektowe w ramach procesów są standaryzowane, stabilne i powtarzalne

Poziom IV – zarządzanie procesami
Ogólna charakterystyka: Stosowanie pomiarów efektywności procesów umożliwia identyfikację zagrożeń i podejmowanie skutecznych działań korygujących dostosowania strukturalne

Poziom V – ciągłe doskonalenie
Ogólna charakterystyka: Ciągłą poprawę i optymalizację procesów osiąga się poprzez zarówno udoskonalanie bieżących konfiguracji procesów, jak i wprowadzanie nowych metod i technologii realizacyjnych

[P. Grajewski, Organizacja procesowa, PWE Warszawa 2007, s.120-121].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

32

Projektowanie procesu według modelu SIPOC

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

33

Projekt

Projekt to niepowtarzalne (realizowane jednorazowo), złożone przedsięwzięcie zawarte w skończonym przedziale czasu, realizowane zespołowo, w sposób względnie niezależny od istniejącej jednostki organizacyjnej, za pomocą specjalnych metod oraz technik [por. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003, s.18].

Osiąganiu celów poprzez realizowanie tymczasowych przedsięwzięć sprzyja zmienność warunków, w jakich funkcjonują organizacje.

Podstawowymi parametrami opisującymi każdy projekt są:

- zakres,
- wymagania jakościowe,
- czas realizacji,
- koszty realizacji.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

34

Zespoły zadaniowe/projektowe

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

35

Organizacja projektowa

„Czysta” organizacja projektowa polega na całkowitym wyłączeniu zadań projektowych z organizacji i stworzeniu odrębnej, równoległej do istniejącej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za realizację projektu. [M. Trocki, Zarządzanie Projektami, PWE, Warszawa 2003, s.86].

Uwzględniając znaczenie projektów w funkcjonowaniu organizacji wymienić możemy:

- organizacje mieszane**, w których równocześnie z powtarzalnymi działaniami realizowane są doraźne projekty,
- organizacje projektowe**, w których stale realizowane są kolejne projekty (i które zarządzane są przez projekty, tzn. że ich struktura i wszystkie procesy podporządkowane są realizacji projektów),
- organizacje w formie projektu**, powołane do realizacji konkretnego projektu.

[M. Łada, A. Kozarkiewicz, Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s.46-47].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

36

Organizacje ze względu na projekty

Organizacje nieprojektowe	Organizacje mieszane	Organizacje projektowe	Organizacje w formie projektu
- Produkcja powtarzalna - Nacisk na produkcję i sprzedaż - Długie cykle życia produktów - Struktury sztywne, najczęściej funkcjonalne	- Produkcja powtarzalna, ale realizuje się wiele projektów - Nacisk na tworzenie nowych produktów - Krótki cykl życia produktów - Struktury funkcjonalne i zespoły projektowe	- Działalność w postaci kolejnych projektów - Okresowo, nierytmicznie realizowane projekty - Orientacja na różnorodne potrzeby klientów - Nacisk na efektywne zarządzanie projektami - Struktury projektowe	- Organizacja powołana do konkretnego projektu - Zarządzanie przedsiębiorstwem sprowadzone do zarządzania projektami - Struktura dostosowana do potrzeb projektu
Zarządzanie produktami	Zarządzanie projektami	Zarządzanie przez projekty	Zarządzanie przedsiębiorstwem -projektem

M. Łada, A. Kozarkiewicz, Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s.46

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

37

Sieć

Sieć – efekt procesu kooperacji realizatorów kontraktu wraz z jego zleceńodawcami. Funkcjonowanie sieci jest oparte na wzajemnej wierze jej uczestników w posiadane przez wszystkich partnerów kompetencje. Pomysłodawca wspólnego przedsięwzięcia zostaje z reguły **integratorem** sieci realizatorów kontraktu, przyjmując na siebie rolę zarówno koordynatora przydzielającego wykonawcom procesy wraz z monitoringiem ich przebiegu, jak i osoby odpowiedzialnej za rozliczenie wewnętrznych i zewnętrznych transakcji.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

38

Sposoby powstania sieci [M.J. Hatch]

Sieć może powstać w wyniku:

- **współpracy** małych firm, którym skala działań nie pozwalałaby na samodzielne konkurowanie na rynkach międzynarodowych
- masowego **usamodzielniania** się co oznacza, że wiele działań organizacji, która kiedyś była złożona, zostaje wyprowadzonych poza jej granice.

Czasami dostawcy oddzielają się od organizacji wyjściowej, która prowadzi tylko te działania w których ma szczególne kompetencje, a wszystkie pozostałe potrzebne usługi kupuje od innych organizacji. W sytuacji, gdy usamodzielnieniu podlegają wszystkie działania, mamy do czynienia z **organizacją wirtualną**.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

39

Organizacja sieciowa

Organizacje sieciowe stanowią sposób zorganizowania wzajemnych stosunków między organizacjami i/lub jednostkami składowymi pojedynczych organizacji.

Współpraca w obrębie sieci bazuje w znacznym stopniu na interpersonalnych kontaktach między pracownikami jednostek składowych.

Dzięki współpracy w ramach sieci realizowane mogą być przedsięwzięcia przekraczające możliwości pojedynczych organizacji, a oparcie tej współpracy na zależnościach sieciowych umożliwia wysoki poziom elastyczności i szybkości działania.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

40

[B. Mikula, Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo AE, Kraków 2006, s. 78]

Organizacja sieciowa
cechy charakterystyczne

- dezintegracja pionowa, ponieważ poszczególne działania w łańcuchu wartości, tradycyjnie wykonywane w granicach pojedynczej firmy, są realizowane przez odrębne przedsiębiorstwa,
- broker, ponieważ wyodrębnienie działań w łańcuchach wartości wymaga ich montażu czy przynajmniej lokalizacji przez firmy-brokerów,
- mechanizmy rynkowe, ponieważ działania w łańcuchu wartości nie są konfigurowane w hierarchicznym podporządkowaniu właściwym tradycyjnej organizacji, ale są oparte na umowach i wynagrodzeniu za rezultat,
- pełny dostęp do informacji, uznawany za zamiennik długoterminowego procesu budowy zaufania; uczestnicy uzgadniają ogólną wartość oraz zasady jej podziału, a następnie dzięki dostępowi do informacji przez sieci komputerowe mogą monitorować postęp,
- możliwość wykorzystania kluczowych kompetencji oraz komplementarny dobór uczestników, ułatwiający osiągnięcie synergii ponadorganizacyjnej.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

41

W. Czakon, Sieci w zarządzaniu strategicznym, Oficyna a Wolters Kluwer business 2012, s.42-43

Organizacje sieciowe
czynniki sprzyjające rozwojowi

- obniżenie kosztów transakcji i transportu wskutek rewolucji w technologiach telekomunikacyjnych i spedycji [B. Mikula, Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s.75],
- obniżenie barier celnych i innych ograniczeń w wymianie międzynarodowej.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

42

Organizacja wirtualna

Organizacja wirtualna to forma współpracy niezależnych organizacji ukierunkowana na pozyskanie wyjątkowych zasobów (np. wiedzy, umiejętności, czy urządzeń) niezbędnych do realizacji konkretnego celu (np. dostarczenia wyjątkowego produktu dla konkretnego klienta).

Po osiągnięciu zamierzonego celu, organizacja wirtualna ulega zwykłe rozwiązaniu. Dla realizacji kolejnych celów powstają nowe organizacje, stanowiące nowe konfiguracje zasobów, w których uczestniczyć mogą inne niż wcześniej podmioty.

Powiązania pomiędzy podmiotami tworzącymi organizację wirtualną mogą przyjąć różne postacie (np. aliansów strategicznych, porozumień, koalicji czy krótkich kontaktów handlowych).

Organizacja w czasie swojego istnienia może stale zmieniać swoją postać przez odejście i przyłączenie nowych podmiotów uczestniczących w realizacji przedsięwzięć [B. Mikula, Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s.82].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

43

Organizacja wirtualna struktura

Organizacja taka może mieć różną strukturę, często jednak posiada lidera (który może pełnić rolę zleceniobiorcy wobec klienta, i zarazem zleceniodawcy wobec pozostałych podmiotów tworzących organizację).

Podmioty ją tworzące są często rozproszone geograficznie – do koordynacji działań wykorzystywane są technologie telekomunikacyjne [M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 316]. Dzięki ich wykorzystaniu może się zdarzyć, że w trakcie realizacji przedsięwzięcia nie dojdzie do bezpośredniego kontaktu pomiędzy podmiotami tworzącymi wirtualną organizację – jednak mimo to przynosi ona realne rezultaty.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

44

Organizacje wirtualne korzyści i wymagania

Organizacje wirtualne umożliwiają maksymalne dopasowanie zasobów do celu, zapewnienie najwyższego poziomu kompetencji niezbędnych do realizacji celu, obniżenie nakładów inwestycyjnych – do organizacji włączane są podmioty dysponujące potrzebnymi zasobami, co zarazem zapewnia wysoką elastyczność takiej organizacji.

Jednak w ich obrębie pojawiają się koszty transakcyjne, a ich sprawne funkcjonowanie wymaga wysokiego zaufania pomiędzy podmiotami tworzącymi organizację oraz umiejętności współpracy z innymi podmiotami..

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

45

Koncepcja wirtualnej organizacji

zlecenie „A” z partnerem A, E, G, H
zlecenie „B” z partnerem B, C, E
zlecenie „C” z partnerem B, C, D
zlecenie „D” z partnerem D, F, H

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

47

Zasady działania organizacji wirtualnej

- orientacja na klienta dzięki budowaniu procesów zadaniowych, ukierunkowanych na realizację jego potrzeb
- wysoka zdolność dostrzegania szans rynkowych bez długotrwałego przebiegu procesów administracyjnych; tworzenie nowych konfiguracji realizacyjnych jako reakcja na nowe, pojawiające się okazje
- szybka reakcja decyzyjna na nadchodzące szanse rynkowe; podział zlecenia wśród różnych partnerów zwiększa elastyczność i zdolność dostosowawczą
- kombinacja głównych uprawnień członków organizacji daje możliwość wykorzystania całego potencjału posiadanych zdolności
- zaufanie jako podstawa budowania więzi między członkami organizacji wirtualnej; dzięki temu minimalizuje się wpływ barier prawnych i koszty z tym związane

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

48

Cechy wirtualnego przedsiębiorstwa (Ch. Scholz)

cechy konstytuujące	• jednoczesne działanie na rzecz realizacji potrzeb klienta • wspólna optymalizacja całego łańcucha wartości produkcji
atrzybuty fizyczne	• brak wspólnego centrum administracyjnego • powiązania między elementami mają charakter wyłącznie prawny
specyficzne atrybuty	• najnowsza technologia informatyczna • występowanie absolutnego zaufania • najwyższe kompetencje kluczowe • brak rywalizacji (sytuacji konkurencyjnych)
korzyści	• elastyczność i zdolność dopasowania się do zmiennych sytuacji • tworzenie znacznego potencjału synergicznego

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

49

Model organizacji wirtualnej

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

50

Projektowanie organizacji wirtualnej

- ciągły charakter
- zaangażowanie wszystkich uczestników
- mierniki kwalifikacji kierowników i ich podwładnych:
 - gotowość do zaakceptowania zmiany
 - adaptacja do nowych warunków
 - umiejętność szybkiego reagowania na pojawiające się wyzwania

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

51

Zalety i wady organizacji wirtualnej

Zalety:

- wysoki poziom elastyczności i reaktywności jednostek organizacyjnych na sygnały i impulsy otoczenia
- optymalizacja łańcucha wartości
- silna motywacja do rozwoju i uczenia się nowych kompetencji

Zagrożenia:

- ryzyko utraty wiarygodności i prestiżu w wyniku współpracy z partnerami niekompetentnymi lub nieuczciwymi

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

52

Problem zaufania w organizacji wirtualnej

- zaufanie nie powinno być „ślepe” – nie należy obdarzać zaufaniem osób, których nie znamy
- nierealne jest obdarzanie kogoś bezgranicznym zaufaniem – kredyt zaufania musi być ograniczony
- zaufanie można zawieść tylko raz
- do podtrzymania zaufania potrzebne są stałe kontakty – dzięki kontaktom partnerzy nie tylko się poznają, ale i kontrolują

[Bruetsch, Frigo-Mosca]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

53

Organizacja fraktalna (I)

Organizacja fraktalna zbudowana jest z fraktali, czyli samodzielnie działających jednostek organizacji, zdolnych do funkcjonowania w napotkanych warunkach.

Fraktale są **samopodobne** (jego części podobne są do całości), co w przypadku organizacji oznacza że każdy z nich np. wykonuje podobne usługi, posiada podobne wewnętrzne struktury i może wykonywać swoje zadania tak obszernie, jak całe przedsiębiorstwo. Jednak zarówno organizacja, jak i jej fraktale są funkcją warunków wewnętrznych i otoczenia, co sprawia, że poszczególne fraktale, funkcjonując w odmiennym otoczeniu nie będą w pełni do siebie podobne.

[B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE, Kraków 2006, s. 88-89].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

54

Organizacja fraktalna (II)

Fraktale są także **samoorganizujące się**, a pochodnymi tej cechy są samorestrukturyzacja, samonawigowanie, samozarządzanie i samokierowanie. Cecha samoorganizacji wynika z dużego zakresu autonomii każdego z fraktali i posiadania potrzebnej do działania wiedzy. Cechą organizacji fraktalnej jest także **witalność** („siła życiowa”), która oznacza zdolność fraktali do adaptacyjnego reagowania na każdorazowe wpływy otoczenia, dzięki czemu organizacja uzyskuje cechę systemu dynamicznego.

Tworzenie sieci fraktali ze zdolnością do samoorganizacji, powiązanych celami, jednorodnymi zasadami działania i systemem informacyjno-komunikacyjnym jest dążeniem do uproszczenia funkcjonowania całości, a głównie procesu sterowania nią.

[B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE, Kraków 2006, s. 88-89].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

55

Organizacja ucząca się

Organizacja ucząca się (w sensie instytucjonalnym) – system społeczny, mający strukturę komunikacji i informacji, która umożliwia interakcje między jej uczestnikami.

Organizacja ucząca się (w sensie funkcjonalnym) – koncepcja, która jest bazą dla wszystkich strategii zarządzania, służących podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów oraz inicjowaniu zmian

[Gueldenberg, Eschenbachen]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

56

Organizacja inteligentna

Rosnąca dynamika zmian oznacza równocześnie, że wiedza zmienia się szybko w czasie i organizację muszą się jej ciągle uczyć. Umiejętność reagowania i aktywność organizacji zależą od możliwości uczenia się szybciej od rywali. Przez analogię do inteligencji jednostek ludzkich możemy przyjąć, że szybciej uczyć się będą „organizacje inteligentne”. Prowadzi to nas do konkluzji, że osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną opartą o kluczowe kompetencje zdolne będą tylko organizacje, które stały się inteligentne poprzez podejmowanie aktywnych starań o zdobywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym i wzajemnych związkach między nimi. Aby uczyć się szybciej niż konkurenci, niezbędna jest znajomość charakteru i procesów organizacyjnego uczenia i się i zarządzania wiedzą.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

57

Cechy organizacji uczącej się

- wykorzystywanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy
- sterowanie nabytymi umiejętnościami
- kultura zorientowana na uczenie się
 - gotowa na ścieranie się poglądów („kultura odmiennych zdań”)
 - otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia
 - zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka
 - gotowa do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się
- wielostronne i ścisłe powiązania pomiędzy wszystkimi jej elementami
- brak barier komunikacyjnych między przełożonymi i podwładnymi, a nawet instytucjami w otoczeniu
- dobór personelu nie na podstawie posiadanej wiedzy, lecz zdolności uczenia się [Zimniewicz]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

58

Przesłanki, cele i efekty budowy organizacji uczącej się

- odciążenie pracownika umysłowego od banalnych zajęć intelektualnych na rzecz zaangażowania go w pracy wymagającej twórczej aktywności – w organizacji uczącej się nie traci się czasu i talentów pracowników na wielokrotne wymyślanie tych samych rozwiązań, a wykorzystanie dostępnej wiedzy ma służyć rozwiązywaniu problemów, z którymi nikt sobie nie poradził
- zarządzanie wiedzą jest działaniem prowadzącym do nadania równie dużego znaczenia wiedzy pochodzącej z innych źródeł niż własna twórczość
- zarządzanie wiedzą ma zmniejszać rozdzźwięk między wiedzą teoretyczną a możliwościami jej praktycznych aplikacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

59

Instrumenty integrujące uczenie się poszczególnych członków organizacji

- myślenie systemowe
- mistrzostwo osobiste
- modele myślowe
- wspólna wizja przyszłości
- zespołowe uczenie się

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

60

Uczenie się razem z klientem

Inteligentna organizacja rozwija zdolność uczenia się razem z klientem, gdyż pozwala to:

- dostrzec potrzeby klientów, integrować punkty widzenia klienta i firmy, zmniejszyć konflikty
- lepiej poznać własne przedsiębiorstwo, porównać swój obraz z innymi organizacjami i wprowadzić zmiany
- przebudować własne kluczowe kompetencje
- lepiej zrozumieć partnerów zewnętrznych
- zorganizować system komunikacji w taki sposób, aby zmniejszyć tarcia między przedsiębiorstwem a partnerami zewnętrznymi

[Bertels]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

61

Wyzwania przed organizacjami przyszłości

- dalsza globalizacja
- nasilająca się konkurencja i rosnące oczekiwania klientów
- większe możliwości współpracy
- dalszy wzrost udziału usług
- dalszy postęp techniczny (IT, miniaturyzacja, automatyzacja)
- telepraca (przysyłanie danych i video-konferencje)
- poszerzające się grono interesariuszy
- rosnąca troska o środowisko (przyrodnicze, pracy)
- większa mobilność
- wzrost poziomu wykształcenia i aspiracji
- skracanie tygodniowego czasu pracy
- przesuwający się granica wieku emerytalnego – coraz więcej starszych pracowników

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

62

Cechy organizacji przyszłości

- Upowszechnianie modelu organizacji – sieci jako efekt coraz to nowych, szybciej i częściej zawieranych aliansów strategicznych, przenikających zarówno granice państw, przemysłów, rynków, jak i sfer działania
- Sieci będą się składać z coraz mniejszych jednostek z jedynie podstawowymi umiejętnościami, dającymi w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną
- Zmienia się hierarchia i model kariery. Struktury ulegają spłaszczeniu. Nowoczesne struktury są budowane poziomo wokół procesów, a zespoły mają zmienny skład i dość amorficzną strukturę. Stwarza to wymóg wielozadaniowości w układach strukturalnych, kompetencjach i kwalifikacjach pracowników
- Podstawowym elementem struktury stają się zespoły, które można porównać do drużyn sportowych
- Współczesne organizacje są otwarte na nowe pomysły, kierunki działania, informacje; w otoczeniu aktywnie szukają sygnałów zwiastujących nieznane zagrożenia i szanse

[W. Grudzewski, I. Hajduk]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

63

Cechy struktury organizacji XXI wieku

Dawna charakterystyka sukcesu	Nowa charakterystyka sukcesu
Nastawienie na sprawność albo na cel	Wizja – długookresowa perspektywa
Struktura organizacji	
Funkcjonalna	Zintegrowana
Hierarchiczna	Płaska, zdecentralizowana
Lokalna, regionalna, narodowa	Globalna
Integracja wertykalna	Integracja sieciowa
Nastawiona na park maszynowy	Informacja technologiczna
Nastawiona na akcjonariuszy	Nastawiona na wszystkich partnerów
Sztywna i sformalizowana	Elastyczna, adaptacyjna, podatna na zmiany
Nastawiona na produkt	Nastawiona na klienta
Nastawiona na jakość produktu	Nastawiona na jakość całości
Opierająca się na mierniku monetarnym	Opierająca się na mierniku czasu
Sprawna i stabilna	Innowacyjna, przedsiębiorcza

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

64

Źródła i zalecana literatura

P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007

B. Miś, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE, Kraków 2006

G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997

K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

65

Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Omów koncepcję organizacji-maszyny
2. Charakterystyka organizacji organicznej
3. Omów istotę organizacji procesowej
4. Charakterystyka organizacji ze względu na znaczenie projektów w ich funkcjonowaniu
5. Scharakteryzuj poziomy dojrzałości procesowej organizacji
6. Charakterystyka organizacji sieciowych
7. Przedstaw cechy organizacji uczącej się
8. Wymień wyzwania przed jakimi staną w przyszłości organizacje
9. Wymień cechy organizacji przyszłości

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład VI

66