

Knut Bleicher*

MODELE ORGANIZACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH
(ROZWÓJ POLITYKI ORGANIZACYJNEJ WIELKICH PRZEDSIĘBIORSTW
W REPUBLICE FEDERALNEJ NIEMIEC)

I. Zmiany w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw
po II wojnie światowej

Prezentowane w niniejszym opracowaniu rozważania stanowią próbę wykazania linii rozwojowych i organizacyjnego przystosowywania przedsiębiorstw przemysłowych RFN po II wojnie światowej do przeobrażeń jakie zachodziły w otoczeniu. Autor ma przy tym świadomość problematyczności takiego generalizującego przeglądu, uważa jednak, że mimo to można będzie wykazać pewne przeobrażenia w otoczeniu, które prowadziły do określonych przystosowań struktury organizacyjnej. Zostaną one tu przedstawione w skróto-
wym ujęciu.

Okazuje się, że rozwój większych przedsiębiorstw w RFN po II wojnie światowej prowadził częściowo do bieżącego (ciągłego), a częściowo do skokowego dostosowywania struktur organizacyjnych. Podczas gdy bieżące dostosowywanie prawie zawsze przebiegało w ramach istniejących struktur i form organizacyjnych, to zmiany w modelu organizacyjnym obejmującym cały system pociągały za sobą zawsze skokowe przekształcenia.

*Profesor dr, kierownik II Zakładu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu im. Justusa Liebiga w Gießen (RFN); naczelny redaktor miesięcznika "Zeitschrift für Organisation"; redaktor serii książkowej "Organisation + Führung".

Zarówno bieżące, jak i skokowe dostosowywanie było niezbędne ze względu na zmiany w całym otoczeniu przedsiębiorstw, które wpływały na elementy organizacji, zadania, ludzi oraz środki rzeczowe.

Rozważając rzecz bardziej szczegółowo, można następujące zasadnicze zmiany elementów organizacji określić jako konieczności organizatorskiego dostosowywania.

1. Większa kompleksowość i szybsza zmienność zadań

Wystąpiły takie zjawiska, jak zwiększenie się rozmiaru zadań będących do spełnienia, a także wzrost wymagań wobec stopnia i sposobu wypełniania tych zadań (bardziej skomplikowane wymogi środowiska, zarówno o charakterze polityczno-prawnym, jak i ekonomicznym, społeczno-kulturalnym i technologicznym). Nastąpiła także przybierająca na sile integracja tych zadań (np. od przedsiębiorstwa zajmującego się wąską grupą produktów do przedsiębiorstwa stanowiącego złożony system). Podział pracy i specjalizacja, jako środki do opanowania kompleksowości, coraz bardziej utrudniały integrację i koordynację przedsiębiorstwa i uczyniły niezbędnym rozwój i uprecyzyjnienie systemów kierowania. Ponadto stwierdza się r o s n ą c ą s z y b k o ś ć z m i a n z a d a ń, która wymaga od organizacji zdolności do ciągłych innowacji i prowadzi do powstawania coraz bardziej elastycznych form organizacyjnych.

2. Potrzeba autoafirmacji człowieka pracy

Obraz wymagań człowieka w odniesieniu do jego pozycji w przedsiębiorstwie przeobraża się w potrzebę indywidualnego rozwoju i autoafirmacji w zawodzie oraz społecznej integracji jednostki w grupie. Systemy organizacji (humanizacja pracy) i systemy kierowania (kolektywne i kooperatywne formy kierowania) starają się te zmiany uwzględnić.

3. Integracja środków rzeczowych w systemy

Środki rzeczowe w coraz mniejszym stopniu służą substytucji indywidualnej pracy ludzkiej w procesach wykonawczych, ale same rozwijają się w kompleksowe systemy technologii produkcji i technologii informacji, które wywierają coraz większy wpływ na kształtowanie organizacji.

Związane z tym oddziaływanie na wymienione elementy organizacji prowadzi do coraz szybszego dostosowywania modeli organizacyjnych. Nie będziemy się tu wglębiać w problematykę bieżącego dostosowywania form organizacyjnych, natomiast zatrzymamy się nad niektórymi liniami rozwojowymi skokowego przeobrażania ogólnych organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w RFN.

Przyjmując za punkt wyjścia faktyczny okres dostosowywania struktur organizacyjnych, wynoszący 30 lat, Heinrich B. Acker postulował 15-letni rytm zmian skokowych modeli organizacyjnych w przemyśle. Oceniał te odcinki czasu jako umiarkowane, ponieważ jego zdaniem rytm ten wyrażał zarówno okresy technicznych przeobrażeń (okres życia poważniejszych urządzeń) i okresy obsady stanowisk kierowniczych (zmiana generacji na stanowiskach kierowniczych). Obecnie stwierdza się, że rytm skokowych organizatorskich dostosowań modeli organizacyjnych w RFN uległ w ostatnich latach znacznemu skróceniu i wynosi mniej niż 10 lat.

II. Tensor koordynacyjny jako koncepcyjne ramy rozważań

Aby uporządkować poszczególne linie rozwojowe w zamkniętą koncepcję rozważań nad zmianami modeli organizacyjnych, należy w dalszej części opracowania za punkt wyjścia przyjąć przedstawiony tu tensor koordynacyjny. Obejmuje on trzy parametry, które mogą wystąpić przy koordynacji przedsiębiorstw:

1) z a k r e s y c z y n n o ś c i (f u n k c j i), które muszą być spełnione w przedsiębiorstwie przemysłowym i które głównie obejmują badania i rozwój, zaopatrzenie, magazynowanie, transport, produkcję, zbył i administrację;

2) p r z e d m i o t y będące rezultatem dokonywanych czynności. W przedsiębiorstwie przemysłowym występują one w ramach określonych produktów i grup produktów;

3) r e g i o n y, w których dokonywane jest działanie związane z tymi przedmiotami, a które w obszarze krajowym i międzynarodowym mogą występować jako stosunkowo zamknięte warunki środowiskowe.

W procesie rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego problemy, wymagające koordynacji przez kierownictwo przedsiębiorstwa w drodze integrowania, mogą posiadać zróżnicowane punkty ciężkości. Przy stosunkowo niewielkiej kompleksowości zadania i związanych z tym stosunkowo niedużych wielkościach, punkt ciężkości w działalności koordynacyjnej stanowią z reguły zagadnienia koordynowania poszczególnych czynności (funkcji).

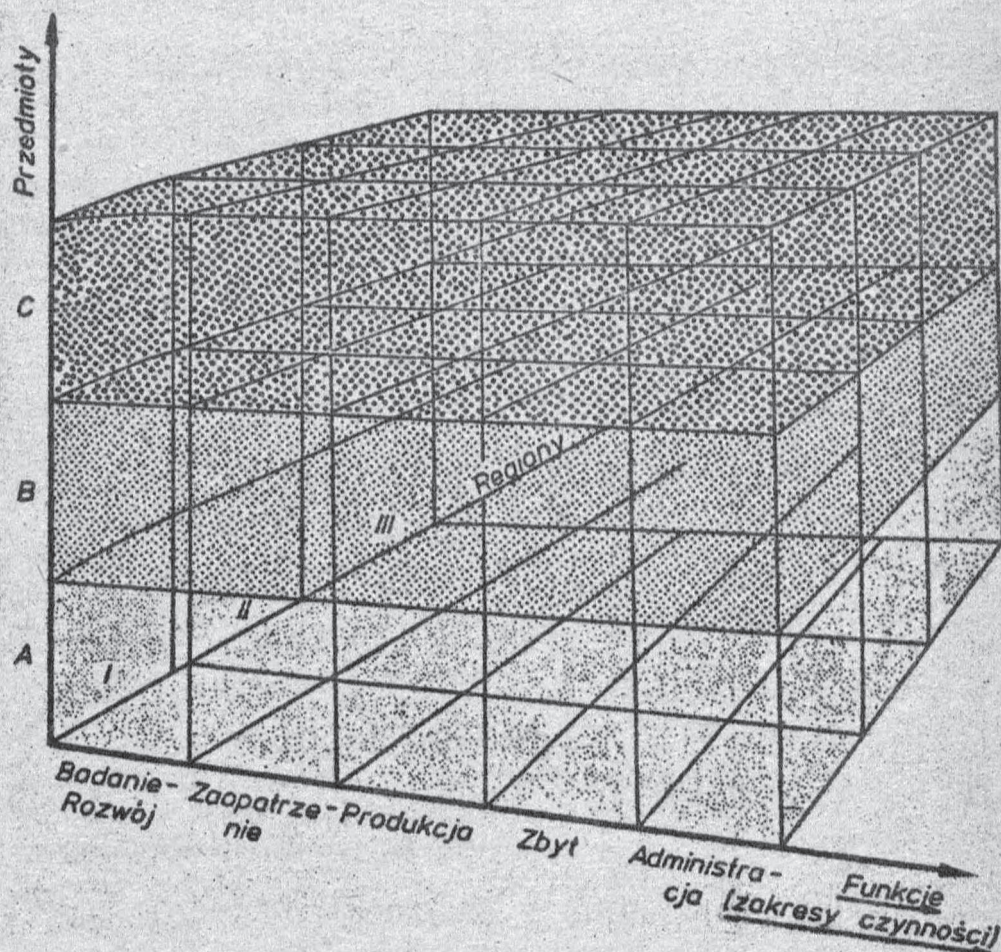
W tych przypadkach pierwszoplanowego znaczenia nabierają błędy wynikające z wadliwego postępowania w zakresie polityki wewnętrznej przedsiębiorstwa, a powodujące brak wzajemnego dostosowania rozwoju, zaopatrzenia, produkcji i zbytu. Stąd poważna część uwagi kierownictwa przedsiębiorstwa winna koncentrować się na koordynacji tych zakresów czynności (funkcji).

W warunkach większej kompleksowości, cechującej się głównie rozszerzeniem programu produkcyjnego, problemy polityki przedsiębiorstwa przenoszą się w znacznym stopniu do wymiaru przedmiotowego. Nadal występują tu problemy koordynacji poszczególnych zakresów czynności (funkcji), jednak błędą one wobec brzemiennej dla przyszłości "problemy rozwoju programu produkcji. Główne problemy kierowania należą tu już bardziej do pola działania strategii i wymagają elastycznego nastawienia się na zróżnicowane rytmy wzrostu poszczególnych grup wyrobów. W ograniczonych regionalnie warunkach, jak to ma miejsce w RFN, wzrost przedsiębiorstwa prowadzi automatycznie do silniejszego zainteresowania działalnością w skali międzynarodowej.

W ramach internacjonalizacji działalności następuje wzrost znaczenia poszczególnych obszarów gospodarczych powiązanych regionalnie. Tak więc zagadnienie, w jakich regionalnych obszarach można otworzyć sobie nowe rynki i wobec tego jakich inwestycji należy tam dokonać, staje się w tych warunkach dla kierownictwa przedsiębiorstwa centralnym problemem koordynacji.

Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych w RFN przebiegał na o-

gół według następującego wzoru: w pierwszym okresie prawie jednoznaczne kładzenie nacisku na wymiar funkcjonalny, następnie przejście do wymiaru przedmiotowego, a potem coraz silniejsze kierowanie uwagi na wymiar regionalny.



Rys. 1. Tensor koordynacyjny dla funkcji (zakresów czynności, przedmiotów i regionów)

W związku z tym warta jest wzmiankowania następująca kwestia. Jeśli dotychczas rozwój w każdym z modeli organizacyjnych, jak na to wskazują badania, miał swój punkt ciężkości odpowiadający danemu wymiarowi, to obecnie coraz bardziej nasila się tendencja, aby przy koordynacji uwzględniać równorzędność wszyst-

kich trzech, a co najmniej dwóch wymiarów. Tym samym wyraźnie rysuje się przestawienie od j e d n o w y m i a r o w e g o traktowania organizacji (dany wymiar jest każdorazowo przy wyborze modelu organizacyjnego uznany za dominujący zakres problemów w polityce organizacyjnej) do w i e l o w y m i a r o w e g o rozpatrywania modelu organizacyjnego.

Równoczesność uwzględniania dwóch wymiarów w polityce organizacyjnej przedsiębiorstwa może być charakteryzowana terminem o r g a n i z a c j a m a c i e r z o w a, zaś w przypadku rozważania organizacji przedsiębiorstwa w aspekcie trójwymiarowości mówimy o o r g a n i z a c j i t e n s o r o w e j.

III. Etapy rozwoju dostosowywania modeli organizacyjnych do nowych warunków w RFN

W ogólnym ujęciu można z grubsza wyznaczyć następujące etapy rozwoju dostosowywania modelu organizacyjnego większych przedsiębiorstw w RFN:

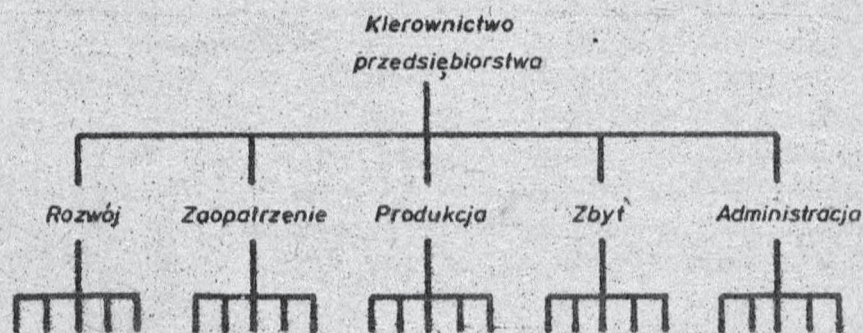
1. Specjalizacja i funkcjonalizacja kierownictwa

Tradycyjna organizacja niemieckich przedsiębiorstw przemysłowych cechowała się zasadą zawodowo-stanową. Zgodnie z nią technikowi odpowiedzialnemu za rozwój, konstrukcję i produkcję, dodano handlowca, kompetentnego dla zakupu, sprzedaży i administracji. W zależności od przewagi którejś z tych osobowości, podział resortowy w organizacji następował w oparciu o system myślenia techniczny lub handlowy. Ponieważ u podstaw tego modelu organizacyjnego leżał podział na obszary zawodowe, ale nie na wyraźne zasady strukturalno-organizacyjne, pola konfliktowe między tymi oboma obszarami zawodowymi i organizacyjnymi były właściwie jakby zaprogramowane. Oczywiście było to ze szkodą dla jednolitej i kompleksowej orientacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Sprzeczności obu zakresów z krzyżowaniem się rozwiązań organizatorskich oraz z tendencją do powstawania dublujących się funkcji, jak to ma miejsce w przypadku przeciążenia naczelnego kie-

rownictwa problemami małej wagi, ale związanymi z powstającymi konfliktami, stały się ogólnymi organizatorskimi cechami tego modelu "organizacyjnego".

Pierwszy istotny etap rozwoju organizacji przedsiębiorstwa polegał na uwolnieniu się od tego modelu poprzez s p e c j a l i z a c j ę i f u n k c j o n a l i z a c j ę kierownictwa. Zwłaszcza przejście od rynku sprzedawcy do rynku odbiorcy przyniosło po reformie systemu monetarnego znaczne zaakcentowanie f u n k c j i z b y t u w przedsiębiorstwach. W wyniku wyodrębnienia funkcji zbytu z zakresu technicznego i handlowego nastąpiło wzmocnienie dążeń innowacyjnych, co znalazło swój wyraz w częstym wyodrębnieniu f u n k c j i b a d a w c z y c h i r o z w o j o w y c h.

Wraz z nasilającą się - w pierwszym rządzie przez politykę cenową - międzynarodową konkurencją, nastąpiło wzmocnienie specjalizacji odpowiedzialności w dziedzinie kosztów (Controlling) i finansów (Treasuring). Rozwój w kierunku socjalnym w gospodarce rynkowej doprowadził, przez odpowiednie ustawodawstwo (swego czasu np. ustawodawstwo o współdecydowaniu w przemyśle górniczym i hutniczym) oraz w wyniku licznych dobrowolnych świadczeń socjalnych do wyodrębnienia się resortu spraw p e r s o n a l n y c h i s o c j a l n y c h. Te wszystkie zjawiska spowodowały wyraźny zwrot do modelu funkcjonalnej organizacji.



Rys. 2. Model organizacji funkcjonalnej

Ten model organizacyjny wychodzi od najbardziej istotnych sfer działalności przedsiębiorstwa i powiązany jest ze strumie-

niem przepływu produkcji (od zakupu surowców do zbytu produkcji) wzgl. z przepływem zleceń (od przyjęcia zamówienia przez zbyt aż do jego całkowitej realizacji).

Ponieważ w tym modelu tworzenie podsystemów powiązane jest z przepływem strumienia wyrobów, cały przebieg daje się łatwo programować. Programy zrutynizowane, uruchamiane przez określone sygnały (np. wpływające zamówienia) przebiegają dalej prawie "samodzielnie". Liczne decyzje jednostkowe są z góry w sposób trwały ustalone. Z tej skłonności do programowania wynika jednak zbyt mała giętkość organizacji wobec zakłóceń w otoczeniu zewnętrznym. Możliwości zmiany programu (nowe produkty i nowe procesy) są zawarte w systemie organizacji funkcjonalnej tylko w ograniczonym zakresie. System ten ujawnia tym sposobem niektóre swe istotne warunki: wytwarzane są określone wyroby (na podstawie znanego ilościowo zapotrzebowania) i w związku z tym stosuje się określone procesy. Elastyczność, do której osiągnięcia się dąży, sprowadza się do ilościowych zmian wielkości zbytu i zaopatrzenia, których przedsiębiorstwo nie może opanować, ze względu na ich niezależny od systemu przedsiębiorstwa charakter.

Zdolność innowacyjna tego modelu wydaje się być ograniczona sama przez się. Ponadto model funkcjonalny nie zawiera w sobie żadnych możliwości subautonomicznego sterowania poszczególnych zakresów. Z tego wynika w tym systemie dylemat centralnego obciążenia decyzjami, przy niedostatecznych możliwościach delegowania funkcji decydowania, co przy rosnącej wielkości przedsiębiorstw, dywersyfikacji i przyspieszającym się rytmie zmian coraz bardziej obciąża naczelne kierownictwo. W modelu tym bowiem nie ma strategii odciażających "czołówkę".

Dalszy wzrost przedsiębiorstw w RFN był na ogół możliwy tylko przez dalszą dywersyfikację programu produkcji. Ale to w większości przedsiębiorstw prowadziło do tego, że model funkcjonalny, nastawiony na harmonizację procesów, osiągnął bardzo szybko swoje granice. Polityka programu produkcyjnego, jako centralny punkt strategii przedsiębiorstwa, nie mogła znaleźć dostatecznego uwzględnienia w ramach tego modelu, przy nadmiernym przeciążeniu naczelnego kierownictwa. Wyjątek stanowią przedsiębiorstwa o produkcji masowej i wielkoseryjnej, ze stosunkowo

mało zróżnicowanym programem produkcyjnym (np. przemysł samochodowy).

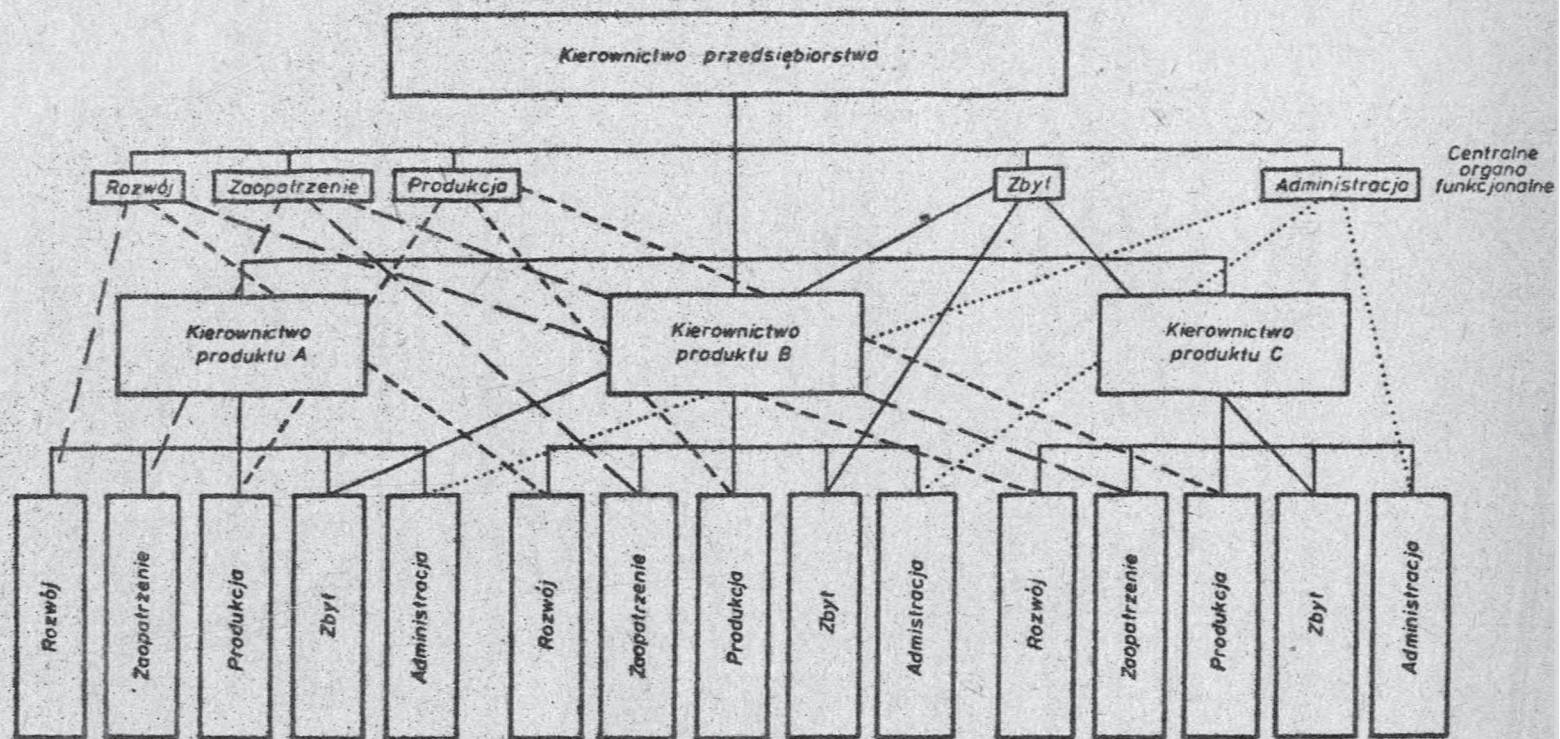
2. Tworzenie względnie autonomicznych podsystemów dla obciążenia kierownictwa

Pod hasłem "dywizjonalizacji" przystąpiono do tworzenia relatywnie autonomicznych podsystemów, specjalizujących się w realizowaniu określonych części programu produkcyjnego całego przedsiębiorstwa. Dla tego celu wykorzystywano zarówno możliwości organizacji koncernowej, a więc prawnej strukturalizacji towarzystw-filii, jak i możliwości organizatorskiego rozczłonkowania oddziałów w ramach tzw. organizacji według zakresów działalności. Przy tym bardzo szybko okazało się, że model organizacyjny ukształtowany wyłącznie na zasadzie przedmiotowej (z wyjątkiem konglomeratów, w których prawie nie ma związku produkcyjnego) powoduje dużą ruchliwość doraźnie tworzonych zespołów potrzebnych do realizacji zadań specjalnych.

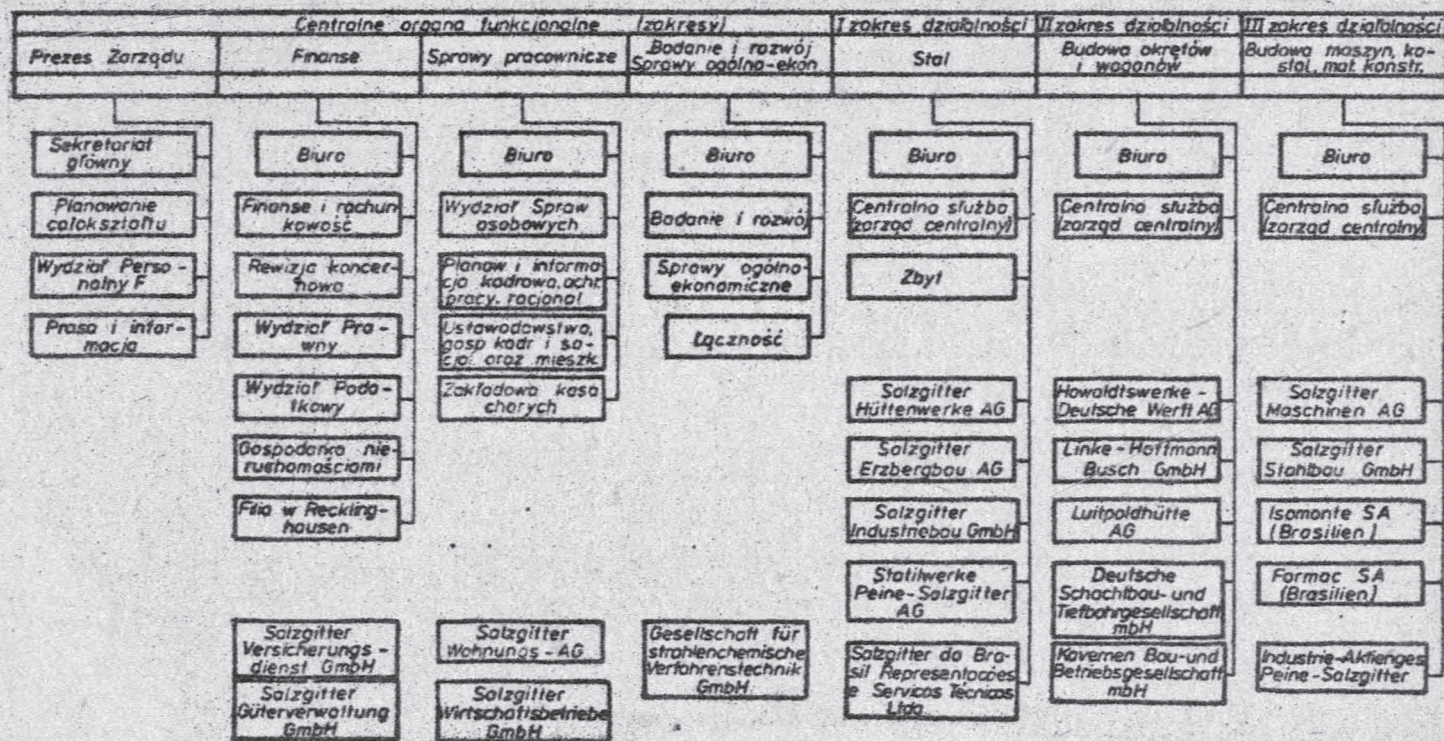
Jako organizatorską przeciwwagę do zakresów działalności przedsiębiorstwa zorientowanych na wyrób, prawie wszędzie potworzono zorientowane funkcjonalnie centralne zakresy działalności.

Związek ten zostanie przedstawiony w oparciu o dwa praktyczne przykłady. Podczas gdy w przemyśle ciężkim przede wszystkim realizowano strukturę koncernową (rys. 4), to w przemyśle elektronicznym oparto się przede wszystkim na strukturze wg zakresów działalności (rys. 5).

Zasada podziału przedmiotowego wychodzi z założenia, że przy kształtowaniu podstawowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od organizacji funkcjonalnej, podstawowe znaczenie w centralizacji zadań i tworzeniu zrębów struktury organizacyjnej ma przedmiot działania, zaś kryteria funkcjonalne schodzą na drugi plan. Tego rodzaju rozczłonkowanie prowadzi do większej autonomii zakresów odpowiedzialnych za daną dziedzinę interesów, ponieważ w każdym z tych zakresów przedmiotowych występuje większość, a w pewnych przypadkach, prawie cały kompleks czynności. W ten sposób ta struktura, jeśli nie zostaje uzupełniona specjalnymi przedsięwzięciami centralizacyj-



Rys. 3. Model przedmiotowy



Przedsiębiorstwa odpowiedzialne
za wyniki (Profit-Centers)

Rys. 4. Organizacja koncernu Salzgitter Sp. Akc.

nymi, zostaje bardzo zbliżona do prawie samodzielnego przedsiębiorstwa. Konsekwencją jest mniej lub więcej silna decentralizacja decyzji, przynajmniej w sferze operatywnej działalności przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od podziału funkcjonalnego tu jest dopiero możliwe określenie odpowiedzialności za wielkości optymalne. Przy organizacji funkcjonalnej bowiem można ustalić zakresy odpowiedzialności jedynie za wielkości udziału w nakładach (ze względu na koszty) oraz za wielkości zbytu (odpowiedzialność za obrót). Organizacja przedmiotowa stwarza więc warunki dla tworzenia centrów odpowiedzialnych za wynik (ośrodków mogących być rozliczanych - Profit-Centers), które muszą prowadzić swą działalność zgodnie z orientacją na zysk całego wydziału (zakresu działalności przedsiębiorstwa) albo na jego rentowność.

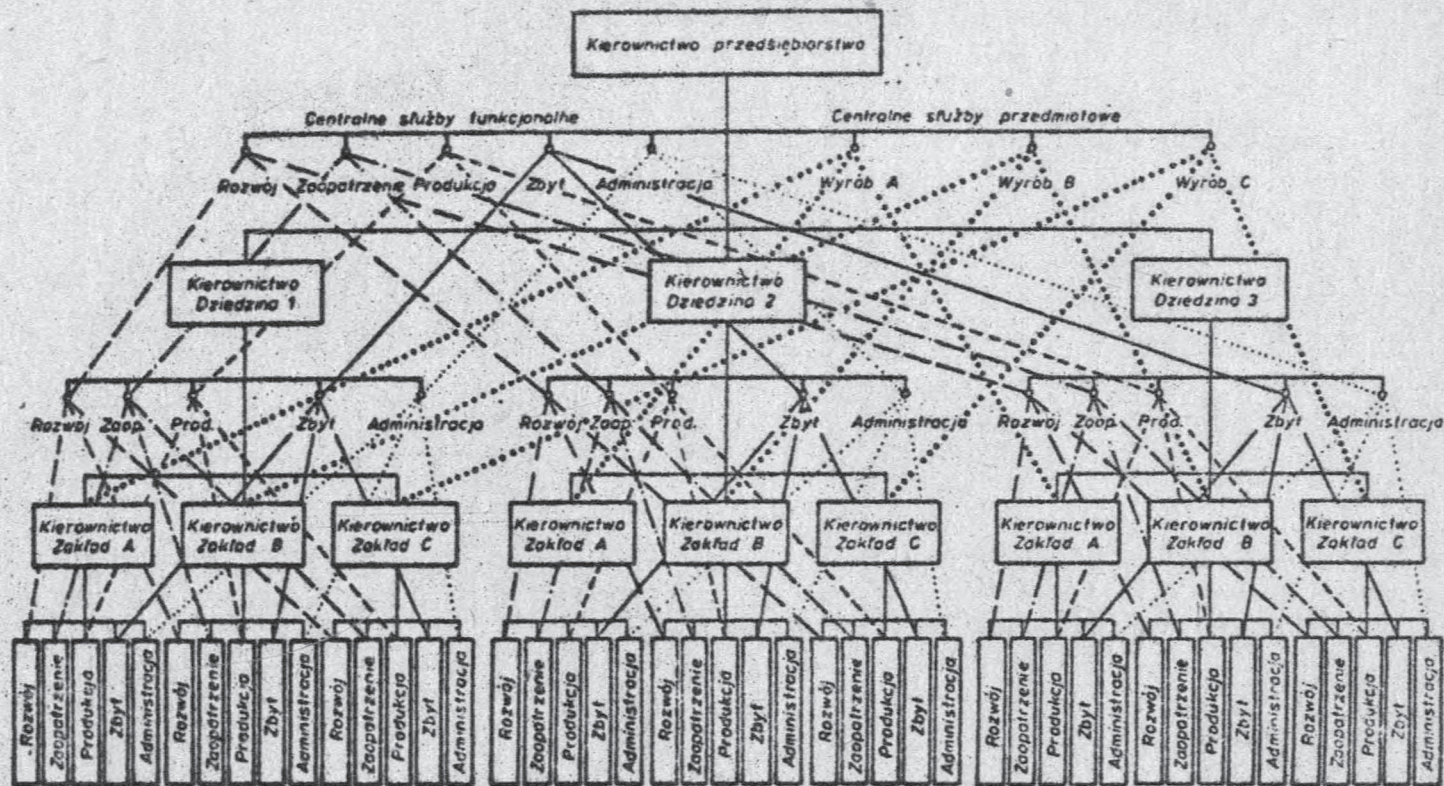
Ogólnie należy wyjść z założenia, że poszczególne ogniwa (centra) przedsiębiorstwa cechuje pokrewieństwo pod względem rynków, produktów i technologii. To pokrewieństwo prowadzi do wielokrotnych interakcji przy ustalaniu i realizowaniu celów przedsiębiorstwa. Wtedy obok subautonomicznych zakresów w przedsiębiorstwie pojawia się, jako przedmiotowy wymiar organizacji, konieczność odgórnej integracji i koordynacji przez służby centralne, utworzone właśnie na zasadzie funkcjonalnej.

Organizacja oparta o model przedmiotowy podkreśla strategiczny problem *h a r m o n i z a c j i p r o g r a m u*. Jednak w trakcie nasilającej się internacjonalizacji sfery interesów natrafia ona na pewne granice. W związku z tym problem strategii przemieszcza się dodatkowo na harmonizację interesów przedsiębiorstwa w regionach w skali światowej.

3. Włączanie regionalnych podsystemów w całościową strukturę

Model regionalny organizacji pokazuje w zasadniczym zarysie zaprezentowany na rys. 6 wzór systemowego zróżnicowania w warunkach funkcjonalnego i zorientowanego na produkt centralnego sterowania.

W problematykę takiego czysto regionalnego modelu organizacyjnego, zawierającego jednocześnie uwypuklenie centralnych służb



Rys. 6. Regionalny model organizacyjny

funkcjonalnych i przedmiotowych, nie będziemy się w dalszym ciągu rozważań bardziej zagłębiać, ponieważ do tej pory żadne większe przedsiębiorstwo RFN nie osiągnęło takiego stopnia internacjonalizacji, który usprawiedliwiałby nieograniczone zastosowanie tego modelu. W ostatnich latach jednak, w przemyśle chemicznym daje się zaobserwować wzrastające włączanie regionalnych elementów w ogólną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Dobrym przykładem jest w tej dziedzinie przedsiębiorstwo BASF, którego organigram przedstawia rys. 7. Schemat struktury organizacji BASF pokazuje, że obok przedmiotowych zakresów i funkcjonalnych służb centralnych, utworzone zostały służby dla regionów pozaeuropejskich (Północna Ameryka, Ameryka Łacińska, Afryka, Zachodnia Azja; Południowa i Wschodnia Azja, Australia). Wyraża się w tym potrzeba polityki przedsiębiorstwa, aby koordynować nie tylko wymiary funkcjonalne i przedmiotowe, ale także przyznać organizacyjne znaczenie poszczególnym regionom, na których rozwija się pozaeuropejska działalność przedsiębiorstwa. Ten stan organizacyjny można rozumieć jako stan przejściowy do bardziej równorzędnego uwzględnienia wszystkich trzech wymiarów. Stworzy to dużą różnorodność rozwiązań przy rozgraniczaniu kompetencji, zwłaszcza między odpowiedzialnymi za grupę wyrobów oraz odpowiedzialnymi za region subautonomicznymi zakresami cząstkowymi (służbami lub filiami).

4. Na drodze do wielowymiarowych struktur organizacyjnych

Przedstawione przykłady rozwoju przedsiębiorstw w RFN nasuwają spostrzeżenie, że rozwój ten odbiega coraz bardziej od jednowymiarowości w traktowaniu organizacji i skłania się do zastosowania wielowymiarowych modeli organizacyjnych. O ile już przy organizacji przedmiotowej stało się wyraźne, że czyste przedmiotowe tylko rozczłonkowanie prawie nie da się urzeczywistnić, gdyż wymaga uzupełnienia przez funkcjonalne centralne służby, to przykład BASF pozwolił wykazać zwrot w kierunku trójwymiarowości. Z tego względu można twierdzić, że w przyszłości rozwój będzie szedł w kierunku wielowymiarowych modeli organizacyjnych, które będą równorzędnie traktować dwa lub trzy wymiary. Argumenty przemawiające za takim modelem organizacyjnym dotyczą dwóch płaszczyzn.

Zarząd				
Chemikalia podstawowe, oleje i gazy, chemia rolnicza	Tworzywa sztuczne i włókna	Barwniki, chemikalia, chemia drobna	Artykuły użytkowe, koordynacja sprzedaży i rozdzielnictwo	Jednostki bezpośrednio podporządkowane Prezesowi Zarządu
				Planowanie centralne, służba prawna, sprawy podatkowe i ubezpieczenie
Chemikalia podstawowe Rynek olejów mineralnych Refinerie Nawozy sztuczne Środki ochrony roślin	Poliolefiny Polistyren, PCW Specjalne tworzywa sztuczne Włókna chemiczne	Barwniki i środki pomocnicze Chemikalia Drobna chemia	Chemia lakierów Farby specjalne Technika taśm magnetycznych i Nylaprint	Technika Techniczna dyrekcja zakładów Ochrona środowiska i bezpieczeństwo pracy Budowa urządzeń Rozwój techniki Zakup centralny
				Artykuły użytkowe, koordynacja sprzedaży i rozdzielnictwo
				Koordynacja sprzedaży Rozdzielnictwo
Regiony pozoeuropejskie				Badania
Północna Ameryka Ameryka Łacińska Afryka / Azja Zachodnia Azja Południowa i Wschodnia, Australia				Laboratorium główne Laboratorium amoniakalne Laboratorium tworzyw sztucznych Laboratorium barwników Farmaceutyki
				Finanse
				Personel
Oddziały (przedsiębiorstwa branżowe)				Centralne jednostki

Rys. 7. Organizacja BASF

Po pierwsze, podkreśla się, że z tego rodzaju formą organizacyjną wkracza istotne uproszczenie struktury modelu organizacyjnego, prowadzące do spłaszczenia piramidy organizacyjnej, a tym samym wpływające na ułatwienie przepływu informacji z góry w dół i z dołu w górę oraz przynoszące korzyści dla elastyczności całego systemu. Z drugiej strony wskazuje się na inny system rozstrzygania konfliktów przy rozwiązywaniu problemów. System ten lepiej odpowiada zarówno kompleksowości zadań, jak i dążeniom ludzi do partycypacji i kooperacji. Problematiczna jest natomiast w tego rodzaju modelu organizacyjnym kwestia odgraniczenia odpowiedzialności pomiędzy uczestniczącymi służbami czy wydziałami.

5. Integracja wielkich przedsięwzięć w strukturę podsystemów

Dotychczas nie rozwiązany problem występuje przede wszystkim w budowie wielkich urządzeń przemysłu maszynowego i elektrycznego. Tendencja podejmowania wielkich przedsięwzięć w dziedzinie produkcji całych systemów urządzeń prowadzi z reguły do ogarnięcia segmentowych podsystemów przez te przedsięwzięcia, w celu uzyskania wystarczającego panowania nad nimi i koordynacji. Ten problem narzuca pytanie dotyczące stosunku trwałych subautonomicznych systemów wobec niezbędnych dla realizacji takich przedsięwzięć przejściowych, doraźnych form organizacyjnych, dostosowanych do warunków realizacji danego przedsięwzięcia. Kwestia ta oznacza wykraczanie poza dotychczasowe przyzwyczajenia organizacyjne. Nasuwa się więc pytanie, czy nasz tradycyjny sposób myślenia nie zostanie przez kwestię wiązania form organizacyjnych o charakterze czasowym, tylko dla wykonania danego przedsięwzięcia, rozszerzony na czwarty wymiar czasowy? Nasze dotychczasowe doświadczenia z tego rodzaju modelami organizacyjnymi są jednak jeszcze znikome.

IV. Perspektywy

Reasumując, można w nawiązaniu do wyżej omówionego tensora koordynacyjnego stwierdzić, że wraz ze wzrastającą kompleksowo-

ścią organizatorskiego powiązania wszystkie trzy wymiary uzyskują równorzędne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. W tej sytuacji każda próba zastosowania jednowymiarowego segmentowania kryje w sobie rosnące niebezpieczeństwo nieosiągania optymalnych wyników, gdy optymalizacja wyników ma coraz bardziej istotne znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstw. Kompleksowość organizatorskiego powiązania jednocześnie nie dopuszcza rozwiązań krańcowo centralistycznych. Wielowymiarowość, jednoczesne uwzględnianie dwóch lub trzech wymiarów, stwarza quasi-centralizację, która wobec potrzeby kooperacji np. trzech różnych ogniw tego samego szczebla musi następować na wyższym szczeblu. Do tego dochodzi rosnąca zmienność otoczenia organizacyjnego, przynoszącego coraz więcej przejściowych form organizacyjnych, tworzonych na pewien czas, dla zrealizowania danego przedsięwzięcia. Liczba wielkich przedsięwzięć stale rośnie, a elementy ich przejściowej struktury wkraczają coraz bardziej w trwałe struktury, powiększając wielowymiarowość.

Oprócz tych następstw rozwoju zadań oraz uwzględnienia przeobrażeń ludzkich wymagań względem współpracy w przedsiębiorstwie, należy jeszcze wskazać na istotny rozwój w dziedzinie technologii środków rzeczowych. W technologii produkcyjnej zastosowanie robotów i elektroniczne sterowanie mogą wywołać daleko idące zmiany metod produkcyjnych. W technologii informacji wkraczamy obecnie dopiero w fazę dojrzałości zastosowania elektroniki w naszych systemach. Faza ta może także spowodować istotne zmiany metod organizacji. Można oczekiwać jako skutku ogólnego, że ten rozwój w ramach technologii produkcji i informacji przyniesie ze sobą dalsze zwolnienie części personelu, a tym samym przez zawężanie struktury organizacyjnej pozwoli na zredukowanie przerostu pionu organizatorskiego przedsiębiorstwa i jednocześnie bardziej ograniczy skutki niedoskonałej informacji dla działalności organizacyjnej. Jeśli się jednak wyjdzie z założenia, że stopień niedoskonałości informacji zahamuje dążenie do centralizacji decyzji, to możemy na następne dziesięciolecie oczekiwać lekkiego ruchu wskazówki naszego organizacyjnego barometru w kierunku centralizacji podczas gdy prawie 20 ostatnich lat wskazówka ta względnie stabilnie pokazywała kierunek na decentralizację. Oczywiście otwartą kwestią zostanie, czy tego rodzaju

trend będzie mógł być w ramach takich systemów zharmonizowany z podstawowymi oczekiwaniami ludzi co do ich autoafirmacji.

Knut Bleicher

ORGANISATIONSMODELLE DER INDUSTRIEUNTERNEHMEN

Der Beitrag stellt einen Versuch dar, die Entwicklungslinien der Anpassung der Organisation der Industrieunternehmen der BRD nach dem II. Weltkrieg an die sich in der Umwelt vollziehenden Umgestaltungen aufzuzeigen. Die Entwicklung der grösseren Unternehmen in der BRD in dieser Periode führte häufig nicht nur zur laufenden (ständigen), sondern auch zur sprunghaften Anpassung der Organisationsstrukturen, was das Überschreiten des bestehenden Rahmens der Strukturen und Organisationsformen erforderlich machte. Im Artikel ist es vor allem nachgewiesen worden, dass man von der eindimensionalen Auffassung der Organisation (z.B. funktionale oder Gegenstandsorganisation) in Richtung der dreidimensionalen Organisation abgeht, die sowohl Funktional-, als auch Gegenstands- und Regionalbereiche berücksichtigt. Der Autor stellt auf eine synthetische Weise die Etappen der Entwicklung der Anpassung der Organisationsmodelle an die neuen Bedingungen in der BRD dar und stellt Hypothesen auf, die perspektivische Tendenzen betreffen.

B.U.I.