

Grzegorz Krzos

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRUKTURY HYBRYDOWE W ORGANIZACJACH PROCESOWYCH

1. Geneza rozwiązań hybrydowych

Celem niniejszego artykułu jest próba zdefiniowania współczesnej struktury hybrydowej, przyczyn jej stosowania i identyfikacji możliwości jej zastosowania we współczesnych organizacjach procesowych.

Rosnące złożoność i zmienność zadań realizowanych przez systemy organizacyjne wynikają przede wszystkim ze zmian zachodzących w otoczeniu organizacji gospodarczych. Taka sytuacja zmusza zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania do poszukiwania coraz to nowych rozwiązań strukturalnych. W literaturze tematu pisze się najczęściej o czterech typologiach struktur organizacyjnych. Są to podziały ze względu na: stopień spiętrzenia i rozpiętość kierowania, przeważające więzi organizacyjne oraz na kryteria grupowania jednostek organizacyjnych. Czwartą grupę struktur stanowią współczesne rozwiązania organizacyjne. Wydaje się, iż żadne z powyższych rozwiązań nie stanowi w praktyce gospodarczej idealnego rozwiązania. Mają one wiele znanych z literatury zalet i wad. Jednak w praktyce zarządzania organizacją menedżerowie zmuszani są do stosowania coraz częściej rozwiązań dynamicznych i kompromisowych. Odpowiednim i stosowanym w takich sytuacjach narzędziem zarządzania może być **współczesna struktura hybrydowa**.

Hybryda stanowi przykład rozwiązania mieszanego, czyli połączenia w sobie kilku pozytywnych cech różnych rozwiązań organizacyjnych. Coraz częściej można spotkać w praktyce określenia struktura tymczasowa, przejściowa czy mieszana. Sytuacja taka może wynikać z tego, że w organizacji i jej otoczeniu pojawiają się bodźce na tyle silne i istotne, iż wprawiają ją w ruch. Zarządzanie organizacją w ruchu wymaga wielu specyficznych narzędzi i działań, jednym z nich z pewnością jest struktura hybrydowa.

Analizując osiągnięcia nowoczesnych organizacji gospodarczych, współczesnej nauki czy sfery badawczo-rozwojowej, można zauważyć odrodzenie rozwiązań hybrydowych. Znakomite prace współczesnych biotechnologów i genetyków opierają

się m.in. na rozwiązaniach hybrydowych, takich jak np. hybrydowa metoda identyfikacji i diagnozy komórek nowotworowych lub hybrydowa diagnoza schorzeń u ludzi o podłożu genetycznym. Z kolei w branży elektronicznej produkcja wysoko wydajnych procesorów i macierzy pamięci oparta jest również na rozwiązaniach hybrydowych. Rozwiązania hybrydowe można spotkać także w branży informatycznej (hybrydowe matryce pamięci), budowlanej (osuszanie budynku), rolniczej (GMO), ochrony środowiska (hybrydowe oczyszczalnie ścieków), motoryzacyjnej (Toyota Prius) czy szkoleniowej (*blended learning*). Cechami wspólnymi występowania zjawisk hybrydowych są ich elastyczność i reaktywność, czyli możliwość dynamicznej reakcji na współczesne zmiany w otoczeniu [Osbert-Pociecha 2007]. Rodzaj i wartość siły zmian oraz jej kierunek mogą decydować o modelu organizacyjnym przyjętym przez kierownictwo jednostki. Inspiracją do tego tematu były osobiste doświadczenia autorów ze współpracy z przedsiębiorstwami i jednostkami samorządu terytorialnego w przedsięwzięciach konsultingowych i doradczych.

2. Definicja struktury hybrydowej

W literaturze teorii organizacji i zarządzania nie poświęca się wiele miejsca analizie struktur hybrydowych, jednak kilku autorów podjęło próbę zdefiniowania tego rodzaju struktury. Według W. Wudarzewskiego zaprojektowanie struktury hybrydowej polega na kombinowanym (zamiennym) stosowaniu kryteriów obiektowych i regionalnych nie tylko na szczeblu najwyższym, ale także na niższych szczeblach zarządzania. Struktury hybrydowe łączą w sobie zalety wszystkich struktur jednowymiarowych [Przybyła 1996, s. 74].

Z kolei według A. Nalepki struktura hybrydowa w szerokim znaczeniu oznacza współwystępowanie w jednej strukturze cech charakterystycznych dla różnych typowych rozwiązań strukturalnych, np. funkcjonowanie zespołów zadaniowych obok stabilnej części struktury funkcjonalnej lub wyposażenie struktury macierzowej w samodzielny pion organizacyjny [Nalepka 2001, s. 92].

K. Łobos przez struktury hybrydowe rozumie takie formy organizacyjne, w których na drugim szczeblu zarządzania brakuje jednolitego kryterium podziału pracy bądź też w których formy organizacyjne jednostek lokowanych na tym szczeblu są odmienne [Łobos 2003, s. 93].

W innej pozycji literaturowej W. Wudarzewski definiuje rozwiązanie hybrydowe jako kombinowane i zamienne stosowanie kryteriów funkcjonalnych, obiektowych i regionalnych, które prowadzi do powstania tzw. struktur hybrydowych, łączących w sobie zalety wymienionych rozwiązań i najbardziej odpowiadających warunkom funkcjonowania wielkiego przedsiębiorstwa [Przybyła 1993, s. 124].

Z kolei A. Stabryła uważa, że struktura hybrydowa tworzona jest na podstawie kryterium funkcyjnego, przedmiotowego i terytorialnego (lub innego, np. według rodzaju odbiorców). Autor uważa, iż takie rozwiązanie jest charakterystyczne dla dużych przedsiębiorstw, np. konglomeratów lub holdingów [Stabryła 2001, s. 246].

Autor artykułu uważa, że struktura hybrydowa jest takim rodzajem rozwiązania organizacyjnego, które charakteryzuje się co najmniej dwoma różnymi i istotnymi kryteriami wyodrębniania jednostek organizacyjnych na różnych szczeblach struktury. Istotne kryteria wskazywane są przez decydentów organizacji, np. zarząd, radę nadzorczą, właścicieli czy innych kierowników w organizacji. Struktura hybrydowa w takich przypadkach może przybrać formę rozwiązania jedno- lub wielowymiarowego i pojawić się zarówno w małych czy średnich, jak i w dużych przedsiębiorstwach.

W dalszej części artykułu wskazano zidentyfikowane przyczyny powstawania rozwiązań hybrydowych.

3. Przyczyny hybrydyzacji rozwiązań organizacyjnych

Autor podjął próbę identyfikacji przyczyn stosowania przez organizacje rozwiązań hybrydowych. W toku analizy literatury tematu, konkretnych przypadków i wyników obserwacji uczestniczącej zidentyfikowano kilka głównych przyczyn hybrydyzacji rozwiązań organizacyjnych. Celem była identyfikacja przyczyn, a nie pomiar wpływu poszczególnych przyczyn na zjawisko hybrydyzacji. Poniżej opisano wybrane i jedno z najważniejszych – według autora artykułu – przyczyny stosowania rozwiązań hybrydowych.

1. Wzrost wielkości organizacji. W toku analizy zauważono, iż jedną z przyczyn stosowania rozwiązań mieszanych był dynamiczny rozwój organizacji, który pociągał za sobą wzrost wielkości np. przedsiębiorstwa. Wzrost wielkości utożsamiany był ze zwiększeniem liczby zatrudnionych pracowników, większą różnorodnością produktów i większym zasięgiem geograficznym działalności. Zmiany wywołane dynamicznym cyklem rozwoju przedsiębiorstwa od małego do dużego w pewnych momentach tego procesu wymagają zastosowania rozwiązań hybrydowych. Mogą to być rozwiązania przejściowe – krótkotrwałe, lub rozwiązania, których trwałość jest zdecydowanie większa. Najbardziej dynamiczne zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można zauważyć na wczesnym etapie rozwoju (kilkuosobowa firma staje się kilkudziesięciuosobową jednostką) oraz na etapie dywersyfikacji i decentralizacji [Scott 1973].

2. Dywersyfikacja działalności. Jednym z przejawów wzrostu wielkości organizacji jest proces dywersyfikacji jej działalności. Chęć wejścia do nowej i szybciej rozwijającej się branży czy też chęć ograniczenia efektu sezonowości sprzedaży prowokują przedsiębiorców do stosowania rozwiązań mieszanych. Zarządzanie zdywersyfikowaną działalnością jest trudnym przedsięwzięciem i wymaga uwzględnienia m.in. różnych faz rozwoju biznesu w danej branży, doboru „branżowej” kadry, a także wiedzy o często bardzo różnych produktach i branżach. Każda z tych determinant wpływa na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, które znajduje się w „ruchu”. Zauważalnym sposobem radzenia sobie z zarządzaniem przedsiębiorstwami tego typu jest stosowanie elastycznych struktur, do których bez wątpienia

zaliczają się struktury hybrydowe. Rozwiązania mieszane ułatwiają zarządzanie przedsiębiorstwem przynajmniej na jakiś czas. Najczęstszym przykładem procesu hybrydyzacji w dywersyfikacji działalności jest angażowanie pracowników podstawowej działalności w uruchomienie i rozwój nowej „gałęzi” przedsiębiorstwa. Wiąże się to ze zmianą struktury. Dotychczasowe doświadczenia autora wskazują, iż najczęściej są to struktury hybrydowe funkcjonalno-projektowe. Z czasem ta nowo powstała (wskutek dywersyfikacji) działalność przedsiębiorstwa będzie posiadała własne zasoby, jednak moment inicjacji drugiej czy kolejnej domeny często oparty jest na tymczasowym rozwiązaniu hybrydowym.

3. Wdrażanie innowacji procesowych i/lub produktowych. Realizacja procesów innowacyjnych często przebiega w dwóch wariantach. Pierwszy polega na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa na podstawie innowacyjnego pomysłu, patentu czy licencji. Drugi wariant z kolei polega na wdrażaniu procesu innowacji procesowej i/lub produktowej w przedsiębiorstwie już funkcjonującym. Realizacja jednego czy drugiego wariantu wiąże się z chęcią jak najszybszego uruchomienia produkcji czy świadczenia usługi na rynku w oparciu o innowacje. Czas jest w tym przypadku priorytetem. Dlatego w przypadku badanych nowo założonych organizacji gospodarczych zauważono – na przykładzie spółek typu „spin off” zakładanych we Wrocławskim Parku Technologicznym i Wrocławskim Medycznym Parku Naukowo-Technologicznym – kilka przykładów hybrydowych rozwiązań organizacyjnych. Założycielami tych spółek są biotechnolodzy, chemicy, informatycy, genetycy, lekarze, a więc osoby nie posiadające ugruntowanej wiedzy z zakresu struktur organizacyjnych. Tworząc takie organizacje, często kierują się intuicją i własnym doświadczeniem. Obserwacja takich zjawisk strukturotwórczych wskazuje, iż dominują w nich dwa kryteria wyodrębniania wewnętrznych jednostek – są to kryteria funkcjonalne i projektowe. Zdarzają się również przypadki orientacji produktowej i geograficznej. Obserwacja pierwszego etapu rozwoju takich spółek wskazuje na dużą zmienność w czasie stosowanych rozwiązań strukturalnych. Wygląda to tak, jakby założyciele poszukiwali najlepszego rozwiązania organizacyjnego, które nie jest na ten czas możliwe do zrealizowania głównie z dwóch względów, tj. niewystarczających zasobów finansowych oraz braku profesjonalnej kadry kierowniczej i operacyjnej. Problemem determinującym strukturę jest też czas, jaki wspólnicy, np. pracownicy nauki, mogą wygospodarować na rozwój innowacyjnego „spin-off”. Dyspozycyjność wspólników naukowców determinuje w tym przypadku efektywność biznesu, dlatego tworzą oni czasami wyjątkowe hybrydy, rzadko spotykane w literaturze zarządzania. Takie przypadki można zakwalifikować do błędnych i niewłaściwych rozwiązań organizacyjnych, jednak spółki te działają i realizują główne przesłanie biznesu, czyli generowanie zysku i przetrwanie w czasie.

4. Zmiany właścicielskie (fuzje, przejęcia, akwizycje). Przełom XX i XXI w. można zaliczyć do okresu intensywnych zmian właścicielskich w wielu przedsiębiorstwach i w wielu sektorach. Dokonywanie zmian właścicielskich wymusza często zmiany w strukturach organizacyjnych podmiotów przejmujących i w szczegól-

ności w podmiotach przejmowanych. Z perspektywy doświadczeń autorów artykułu zmiany organizacyjne zachodzące po momencie transakcji kapitałowej mają czasami znamiona struktur hybrydowych. Moment dostosowania struktury organizacyjnej przejmowanej firmy do struktury firmy przejmującej jest zmianą o charakterze co najmniej dwukryterialnym na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Taki rodzaj zmian stanowi przecież wyznacznik organizacji hybrydowej, której podstawową cechą jest zmienność konfiguracji i współwystępowanie w jednej strukturze cech charakterystycznych dla różnych typowych rozwiązań strukturalnych.

5. Odejście z pracy kluczowego pracownika, np. kierownika. W toku prowadzonych analiz i obserwacji zauważono, iż w niektórych przypadkach genezą zmian organizacyjnych – szczególnie w małych przedsiębiorstwach – były zmiany kadrowe. W przypadku gdy zmiany te dotyczyły któregokolwiek z najważniejszych stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwie, kierownictwo stosowało okresowo takie rozwiązanie organizacyjne, aby móc ograniczyć zakłócenie wywołane odejściem jednego kierownika i wdrożeniem się w jego obowiązki nowo zatrudnionej osoby. Praktyka procesów rekrutacji dowodzi, że trudno jest znaleźć pracownika o cechach podobnych do cech osoby, która odeszła z przedsiębiorstwa. W szybko zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej małego przedsiębiorstwa właściciele są zmuszeni do szybkiej reakcji, tak aby przedsiębiorstwo mogło dalej sprawnie funkcjonować. Spotykaniem w praktyce kilku przypadków narzędziem była właśnie struktura hybrydowa. Właściciele małego przedsiębiorstwa mają do dyspozycji bardziej ograniczone zasoby ludzkie, finansowe i rzeczowe niż w dużych przedsiębiorstwach, dlatego zmiany są realizowane nie zawsze drogą formalną, ale często pod czujnym okiem właściciela, a wszelkie korekty nanoszone są na bieżąco. Właśnie w procesie dynamicznych korekt można zauważyć zmiany organizacyjne o charakterze hybrydowym, np. oprócz rozwiązań funkcjonalnych powoływane są zespoły zadaniowe. Zdarzały się w praktyce gospodarczej przypadki, iż nowo zatrudniona osoba nie radziła sobie z zadaniami tak dobrze jak jej poprzednik, wówczas powołano zespół projektowy, który odciążył nowo zatrudnionego. Z czasem efektywność powołanego zespołu była tak wysoka, iż uznano to rozwiązanie za trafne i docelowe. Taki przykład dynamicznych zmian organizacyjnych nie należy do rzadkości w małych przedsiębiorstwach, a tak powstałe hybrydy sprawdzają się jako skuteczne narzędzie zarządzania w rękach właścicieli.

6. Restrukturyzacja i reorganizacja. Wielu doświadczonych menedżerów wie, że w cyklu życia przedsiębiorstwa występują takie momenty, które można uznać za trudne, gdyż wymagają radykalnych zmian w jego funkcjonowaniu. Zmiany te mogą mieć charakter kadrowy – zwolnienia pracowników, rzeczowy – wyprzedaż części majątku, finansowy – problemy z finansowaniem działalności, czy też technologiczny – wdrożenie radykalnie innej technologii. Każdorazowo jednak zmiany te dotyczą organizacji przedsiębiorstwa. Powstaje więc pytanie, jakie w takich sytuacjach rozwiązania organizacyjne będą sprzyjały procesowi restrukturyzacji czy reorganizacji przedsiębiorstwa. Radykalne zmiany wymagają elastyczności, więc pomocne

może okazać się m.in. rozwiązanie hybrydowe. Doświadczenia krajowe w zakresie wdrażania reengineeringu w polskich przedsiębiorstwach pokazały, że trudno jest przedsiębiorstwu przejść z organizacji funkcjonalnej do procesowej. Dużo efektywniej sprawdzał się ewolucyjny model zmian [Krzos 2006; Grajewski 2007] poprzez dojście do struktury procesowej etapowo z zastosowaniem rozwiązań hybrydowych, np. struktury funkcjonalno-procesowej, procesowo-funkcjonalnej, aż do procesowej. Etapów tych w literaturze tematu nie nazywano strukturami hybrydowymi, lecz – w opinii autora – w rzeczy samej są nimi.

7. Konsultingowe nowości: podejście procesowe, podejście projektowe, zrównoważona karta wyników, legonomia itd. Współczesny świat konsultingu z dużą częstotliwością „zasypuje” zarządy przedsiębiorstw ofertami – nowinkami, które w wyjątkowy sposób mają uzdrowić sytuację danego podmiotu gospodarczego. Niektóre nowości ostają się w życiu przedsiębiorstwa na dłużej, zmieniając czasami jego strukturę organizacyjną. Za przykład może służyć wdrażanie podejścia procesowego lub zarządzania projektami. Zarówno pierwsza, jak i druga metoda wymusza dokonanie zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zarządzanie procesowe kojarzy się z menedżerem procesu jako najważniejszym z kierowników szczebla średniego, z kolei zarządzanie projektem nierozzerwalnie związane jest z powołaniem kierownika projektu. Doświadczenia autora płynące z doradztwa gospodarczego wskazują, iż implikacja procesów czy projektów w organizacjach funkcjonalnych, obiektowych czy regionalnych może się wiązać ze stosowaniem rozwiązań hybrydowych. Rozwiązania te występują w szczególności w fazach przejściowych dążących do modelu docelowego, np. czystej struktury projektowej. Przeprowadzone przez autora w 2007 r. badania struktur organizacyjnych potwierdziły występowanie 26 rozwiązań hybrydowych w 153 organizacjach realizujących projekty współfinansowane z Unii Europejskiej. Z badań tych wynika stosunkowo wysoki odsetek organizacji, które stosują rozwiązania hybrydowe.

8. Zmiany potrzeb klientów. Przyczyna ta jest najczęściej wymieniana jako główne źródło zmian zachodzących w badanych przedsiębiorstwach. Z powodu tak wielu możliwości wyboru między konkurencyjnymi ofertami klienci żądają indywidualnego wręcz traktowania. Firmom działającym ze świadomością ukształtowaną na potrzeby rynku masowego najtrudniej jest zrozumieć, że liczy się każdy klient. Jeśli firma straci go dziś, jutro trudniej będzie go odzyskać. Na świecie działa coraz więcej producentów, ale popyt nie zwiększa się tak szybko. Ponadto wiele rynków weszło już w fazę dojrzałości. Klient i jego potrzeby stają się więc najważniejszym elementem. Struktury hybrydowe mają pewną pozytywną cechę, czyli „orientację” na potrzeby klienta. Zjawisko to zauważalne jest w obszarze tych jednostek organizacyjnych w ramach struktury, które kierują kompleksowo procesem obsługi klienta. Decyzjom tych osób podporządkowane są działania innych jednostek zorientowanych np. funkcjonalnie czy projektowo. Takie rozwiązanie tworzy hybrydę, którą można określić jako rozwiązanie procesowo-funkcjonalno-projektowe.

4. Podsumowanie

Wydaje się, że rozwiązania hybrydowe są przykładem pozytywnej odpowiedzi organizacji na zmieniającą się rzeczywistość wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjną. Przykłady struktur organizacyjnych zawartych w pracy J. Kraśniaka [2000] wskazują, że zacieśnia się dystans w praktyce gospodarczej między wskazanymi w literaturze zastosowaniami poszczególnymi typów struktur organizacyjnych. J. Kraśniak przedstawia proces ewolucji struktury organizacyjnej, od modelu funkcjonalnego do procesowego. Wskazane przez J. Kraśniaka modele (fazy) przejściowe jednoznacznie przypominają struktury hybrydowe. Tak więc można stwierdzić, iż zarządzający korzystają z różnych rozwiązań organizacyjnych stosownie do sytuacji w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Potwierdza się, iż przedsiębiorstwa w trakcie swojego cyklu rozwojowego stosują zarówno „czyste”, jak i „mieszane” rozwiązania organizacyjne. Analiza badanych przypadków pokazała również, że rzeczywiste obrazy (schematy) struktur organizacyjnych przedsiębiorstw różnią się od ich formalnego zapisu w dokumentacji organizacyjnej. Przedsiębiorcy w niektórych przypadkach nie nadążają ze zmianami schematów organizacyjnych, gdyż tempo działania przedsiębiorstwa jest na tyle duże, że zmiany organizacyjne dokonywane są w czasie rzeczywistym, a w dokumentacji organizacyjnej w przyszłości. Dodatkowym wnioskiem z przeprowadzonych obserwacji może być to, iż najczęściej mają one zastosowanie w momentach dynamicznych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, np. w re-engineeringu.

Podsumowując, autor artykułu zauważa renesans struktur hybrydowych. Zmienność współczesnego życia gospodarczego sprawiła, że stały się one bardzo funkcjonalne i użyteczne np. we wdrażaniu rozwiązań procesowych. Warto więc w tym miejscu przypomnieć o istnieniu współczesnych struktur hybrydowych jako rozwiązań organizacyjnych o charakterze wspomagającym i przejściowym.

Literatura

- Biznes Inspiracje, INK Communication, styczeń/luty, Warszawa 2008.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Kraśniak J., *Uwarunkowania skuteczności wdrażania procesowych struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, praca doktorska, Poznań 2000.
- Krzos G., *Business Process Reengineering a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2006.
- Krzos G., *Organizacje hybrydowe*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, AE, Wrocław 2003.
- Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Drukarnia Antykwa s.c., Kraków–Kluczbork 2001.
- Osbert-Pociecha G., *Postrzeganie istoty elastyczności organizacji przez praktyków – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 12.

- Przybyła M., Krupski R., *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1996.
- Przybyła M., Koziński J., Wudarczewski W., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, AE, Wrocław 1993.
- Scott B.R., *Stages of corporate development*, „Harvard Business Review”, March-April 1973.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Drukarnia Antykwa s.c., Kluczbork 2001.

HYBRID STRUCTURES IN PROCESS ORGANIZATIONS

Summary

In this paper reasons for hybrid approach in organizational structures projecting were described. There are lots of examples of hybrid structures in Polish enterprises and local governments. It seems that hybrid approaches are examples of positive reactions of organizations to the changing environments inside and outside their organizations. Observations show that traditional types of structures described in the literature are not the only one in today's organizations. Nowadays, many organizations use hybrid structures during implementation of process organization.