

ZN WSH Zarządzanie 2022 (2), s. 103-118

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 23.03.2022

Data recenzji/Accepted: 20.05.2022/8.06.2022

Data publikacji/Published: 30.06.2022

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0015.9216

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Olga Samuel-Idzikowska^{ABCDEF}

Uniwersytet Łódzki

ORCID 0000-0002-8247-1476

**ORGANIZACYJNE ROZWIĄZANIA STRUKTURALNE
JAKO DETERMINANTY WSPIERAJĄCE
FUNKCJONOWANIE PRACOWNIKÓW
W WARUNKACH PRACY ZWINNEJ**

**ORGANIZATIONAL STRUCTURAL SOLUTIONS
AS DETERMINANTS SUPPORTING THE FUNCTIONING
OF EMPLOYEES IN AGILE WORKING CONDITIONS**

Streszczenie: Współcześnie funkcjonujące organizacje, które chcą utrzymać się na rynku, i co istotne, utrzymać swoją przewagę konkurencyjną, powinny posiadać zdolność radzenia sobie w turbulentnym, czyli nieprzewidywalnym środowisku. Jedną z aktualnie stosowanych metod radzenia sobie przedsiębiorstw w wyżej opisanych warunkach jest wprowadzenie zwinnych metod pracy. W opracowaniu przyjęto dwa założenia. Po pierwsze, za sukcesem każdego przedsięwzięcia stoi człowiek i wspierające go rozwiązania organizacyjne. Po drugie, organizacyjne rozwiązania strukturalne są narzędziem zarządzania i w związku z tym mogą mieć istotny wpływ na sposób funkcjonowania pracowników w organizacji, przekładając się na ich efektywność bądź jej brak. W myśl podejścia systemowego struktura organizacyjna może wspierać lub ograniczać pracowników w skutecznym realizowaniu celów, jakie stawia przed nimi przedsiębiorstwo. Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza rozwiązań strukturalnych, w odniesieniu do poszczególnych wymiarów struktury organizacyjnej, preferowanych przez członków zwinnych zespołów projektowych działających w branży IT w firmach zajmujących się głównie wytwarzaniem oprogramowania. Celem opracowania jest przedstawienie uzyskanych wyników badań, podczas których poszukiwana była odpowiedź na pytanie: Jakie organizacyjne rozwiązania strukturalne są przez członków zwinnych zespołów traktowane jako wspierające ich w warunkach pracy zwinnej? Artykuł ma charakter empiryczny. Badanie przeprowadzone zostało w grupie 285 pracowników z celowo dobranych przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra ICT Polska Centralna. Przedstawione wyniki stanowią analizę ilościową odpowiedzi pozyskanych dzięki badaniu ankietowemu z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, rozwiązania strukturalne, zwinne zespoły, warunki pracy zwinnej, wymiary struktury organizacyjnej

Abstract: Contemporary organizations that want to stay on the market, and what is important, maintain their competitive advantage, should have the ability to cope in a turbulent or unpredictable environment. One of the methods currently used by enterprises to cope with the conditions described above is the introduction of agile working methods. Two assumptions were made in this study. Firstly, behind the success of any enterprise stands, on the one hand, a human being and, on the other hand, the organizational solutions supporting him. Secondly, the organizational structural solutions are a management tool, and thus can have a significant impact on the way employees function in the organization, translating into their effectiveness or lack thereof. According to the systemic approach, organizational structure can support or constrain employees in effectively achieving the goals set by the enterprise. The subject of this publication is the analysis of structural solutions, in relation to particular dimensions of organizational structure, preferred by members of agile project teams operating in the IT industry in companies dealing mainly with software development. The aim of the research was to find an answer to the question: Which organizational structural solutions are considered by the members of agile teams as supporting them in agile working conditions? The article is empirical in nature. The research was conducted in a group of 285 employees from purposely selected companies which are part of the ICT Central Poland cluster. The presented results are a quantitative analysis of responses obtained through a survey using a questionnaire.

Keywords: organizational structure, structural solutions, agile teams, agile working conditions, dimensions of organizational structure

Wstęp

Turbulentne otoczenie, wymuszające na współczesnych organizacjach konieczność ciągłego dostosowywania się do oczekiwań klientów, interesariuszy i pracowników, stanowi w dzisiejszych czasach typowe warunki funkcjonowania większości przedsiębiorstw. Organizacje, które chcą utrzymać się na rynku, i co istotne, utrzymać swoją przewagę konkurencyjną, muszą posiadać zdolność radzenia sobie w takim burzliwym i nieprzewidywalnym środowisku. „Dotychczas stosowane rozwiązania organizacyjne oraz wykorzystywane metody zarządzania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, tym samym organizacje stają w obliczu konieczności wypracowania nowych sposobów funkcjonowania”¹.

Jedną z aktualnie stosowanych przez przedsiębiorstwa metod radzenia sobie w wyżej opisanych warunkach jest wprowadzanie zwinnych metod pracy. Od pracowników, wchodzących w skład zwinnych zespołów, oczekuje się między innymi wysokich zdolności adaptacyjnych, elastyczności, innowacyjności, zdolności do szybkiej zmiany priorytetów, w sytuacji zmiany zapotrzebowania klienta oraz zdolności do ciągłego monitorowania sytuacji, co w konsekwencji przyczynia się do ich efektywnego funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, przekładając się na sukces całej organizacji. Aby jednak człowiek w organizacji mógł funkcjonować efektywnie, organizacja powinna zapewnić mu do tego odpowiednie warunki.

W opracowaniu przyjęto założenie, że za sukcesem każdego przedsięwzięcia stoi z jednej strony człowiek, z drugiej jednak wspierające go rozwiązania organizacyjne. Oba elementy systemu powinny być ze sobą kompatybilne. Wzajemne dopasowanie pomiędzy pracownikiem a organizacją może w dużym stopniu przełożyć się na jego wewnętrzną motywację. Można zatem przyjąć, iż „jeśli pracownicy są odpowiednio zmotywowani, skutkuje to tym, że widoczny jest u nich wachlarz pozytywnych zachowań, co pozytywnie przekłada się na efekty wykonywanej przez nich pracy”².

Struktura organizacyjna jest narzędziem zarządzania, może więc mieć istotny wpływ na sposób funkcjonowania pracowników w organizacji, przekładając się na ich efektywność bądź jej brak. W myśl podejścia systemowego konkretne rozwiązania strukturalne (stanowiące podsystem struktury) mogą wspierać lub ograniczać pracowników (stanowiących podsystem społeczny) w możliwości skutecznego realizowania celów, jakie stawia przed nimi przedsiębiorstwo. W związku z powyższym przedmiotem niniejszego artykułu jest analiza rozwiązań strukturalnych, w odniesieniu do poszczególnych wymiarów struktury organizacyjnej, preferowanych przez

¹ I. Świątek-Barylska, *Zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle badań eksperckich*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” (HRM) 2019, 2 (127), s. 57.

² D. Rogowska, *Motywowanie pracowników w organizacji – wybrane aspekty*, [w:] E. Perzycka (red.), *Wyzwania i dylematy edukacyjno-zawodowe*, tom 6, Academia, Zielona Góra 2020, s. 58.

członków zwinnych zespołów projektowych działających w branży IT w firmach zajmujących się głównie wytwarzaniem oprogramowania. Celem opracowania jest przedstawienie uzyskanych wyników badań, podczas których poszukiwana była odpowiedź na pytanie: Jakie organizacyjne rozwiązania strukturalne są przez członków zwinnych zespołów traktowane jako wspierające ich w warunkach pracy zwinnej? Badanie przeprowadzone zostało w grupie 285 pracowników z celowo dobranych przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra ICT Polska Centralna. Przedstawione wyniki stanowią analizę ilościową odpowiedzi pozyskanych dzięki badaniu ankietowemu z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.

1. Organizacja jako system

Dokonując analizy literatury w zakresie nauk o zarządzaniu, zauważyć można, że organizacja w większości ujęć analizowana i postrzegana jest głównie przez pryzmat ludzi lub systemu³. W przypadku postrzegania organizacji przez pryzmat ludzi, sprawne jej działanie zależne jest w dużej mierze od zbieżności celów organizacji i pracujących w niej osób. W drugim przypadku organizacja postrzegana jest jako system, czyli funkcjonuje celowo jako całość oraz ma wewnętrznie wyodrębnione funkcje i kierowników⁴. By pozostać w zgodzie z celem opracowania, uwaga autorki skierowana jest na podejście drugie, czyli postrzeganie organizacji przez pryzmat systemu.

Podejście systemowe do organizacji pojawiło się w latach 50. XX-wieku i, jak twierdzi Z. Gomółka, stanowiło kontynuację myśli Arystotelesa „całość to więcej niż suma jej części”. Prekursorem i do dziś uznawanym za twórcę oryginalnej teorii systemów jest Ludvig von Bertalanffy. Podczas swoich badań Bertalanffy zaobserwował, że „badania organizmów żywych, polegające na rozkładaniu i szczegółowym badaniu pojedynczych składników organizmu, nie dają zadowalających wyjaśnień zjawisk życia. Badania procesów sterowania i harmonizacji w organizmach wymagały nowego podejścia, nowego paradygmatu, widzenia całości jako wzajemnie sprzężonych składników, ich cech, procesów i zjawisk – jako systemu stanowiącego pewien fragment większej całości”⁵. W naukach o zarządzaniu systemowe podejście do organizacji stanowi model wyjaśniający jej funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu i w zmiennych warunkach wynikających ze środowiska, w którym ta organizacja funkcjonuje. Organizacja w ujęciu systemowym postrzegana jest zatem jako system otwarty, wyodrębniony z otoczenia, ale posiadający

³ R.I. Ackoff, *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2 (46) s. 158, [w:] B. Glinkowska-Krauze, *Systemowy model organizacji*, [w:] T. Czaplą (red.), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2020, s. 35.

⁴ B. Glinkowska-Krauze, *Systemowy model organizacji*, [w:] T. Czaplą (red.), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2020, s. 35.

⁵ Z. Gomółka, *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 9-10.

wejście i wyjście, i składający się z wzajemnie ze sobą powiązanych podsystemów. Wynika z tego, że zmiana wprowadzona w jednym z podsystemów zawsze pociągnie za sobą zmiany w innych. Takie podejście służy często z jednej strony do analizowania i diagnozowania sytuacji w organizacji w celu zrozumienia zjawisk w niej zachodzących, z drugiej – analiza ta ma prowadzić do wprowadzenia zmian, mających na celu doskonalenie organizacji, co w konsekwencji przekłada się na jej lepsze funkcjonowanie, zarówno w sensie efektywności ekonomicznej, jak i społecznej. Jak twierdzi Ł. Sułkowski, „w definicji systemowej organizacja jest określana jako złożony i otwarty system społeczny, który ma wyznaczone cele funkcjonowania i strukturę. Zgodnie z ujęciem systemowym zakładana jest współzależność wszystkich elementów (podsystemów). Ch. Argyris określa organizację przy pomocy następujących elementów: wielość części, każda z części dąży do osiągnięcia szczegółowego celu (lub celów), części utrzymują się w całości dzięki wzajemnym powiązaniom, organizacja przystosowuje się do środowiska zewnętrznego, dzięki temu utrzymuje stan wzajemnego powiązania części⁶.

W literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu znaleźć można wiele modeli organizacji opierających się na podejściu systemowym – dla przykładu model Leavitta, Krzyżanowskiego czy Bielskiego. Wszystkie powyżej wspomniane modele ukazują organizację jako celowo stworzony i uporządkowany system społeczno-techniczny składający się z podsystemów. Jak można zauważyć, w literaturze charakter podsystemu społecznego określany jest jako probabilistyczny, podsystem techniczny zaś ma charakter deterministyczny. Powyżej wspomniane modele zawierają w sobie różnie nazwane podsystemy, zależne od podejścia konkretnego autora, w różny też sposób są przedstawiane wizualnie, jednak można w nich zauważyć część wspólną w każdym z nich. Jako jeden z podsystemów wskazany jest podsystem struktury. W dalszej części opracowania uwaga autorki będzie ukierunkowana w stronę struktury organizacyjnej, jako determinanty wspierającej pracowników. Przyjęto bowiem założenie, iż struktura organizacyjna jest narzędziem zarządzania i w związku z tym może mieć istotny wpływ na sposób funkcjonowania pracowników w organizacji, przekładając się na ich efektywność bądź jej brak. W myśl podejścia systemowego konkretne rozwiązania strukturalne mogą wspierać lub ograniczać pracowników w możliwości skutecznego realizowania celów, jakie stawia przed nimi przedsiębiorstwo.

⁶ Ł. Sułkowski, *Organizacja jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, tom XIII, zeszyt 2, s. 9-20.

2. Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania

Zgodnie z twierdzeniem A. Lotko i Ł. Wójtowicza struktura organizacyjna jest dla nauk o zarządzaniu jednym z najbardziej pierwotnych i najważniejszych pojęć⁷. W literaturze przedmiotu znaleźć można co najmniej kilka definicji struktury i można zauważyć, że nie ma zgody badaczy co do przyjęcia jedyne go i uniwersalnego sposobu jej definiowania. Z tego względu na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję M. Bielskiego, według którego „struktura organizacyjna to całość stosunków pomiędzy jej elementami, czyli ludźmi i składnikami rzeczowymi – można też stwierdzić, że jest to sposób uporządkowania elementów organizacji”⁸. Co istotne z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, struktury organizacyjne ciągle ewoluują i może się to wydawać czymś naturalnym, ale i nieuchronnym. Struktura organizacji musi zmieniać się w zależności od sytuacji, w jakiej ta organizacja się znajduje; tylko wtedy przedsiębiorstwo jest zdolne z sukcesem realizować swoje cele, działać zgodnie z misją, generować zyski, zachować poprawne stosunki międzyludzkie oraz utrzymywać swoją pozycję na rynku. Na ewolucję struktur organizacyjnych można patrzeć zarówno przez pryzmat historii, jak i w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa. Patrząc przez pryzmat upływającego czasu, można zauważyć, że zmieniały się tendencje do wybierania określonych rozwiązań – struktur, które z powodzeniem sprawdzały się w epoce przemysłowej, a w dzisiejszym, turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu mogą nie spełnić już swojej funkcji. Drugie spojrzenie na ewolucję struktur dotyczy już rozpatrywania jej pod kątem konkretnej organizacji. Zazwyczaj inny jest kształt struktury na początku działalności przedsiębiorstwa. W miarę upływu czasu i rozwoju organizacji czy też zmian odbywających się w jej otoczeniu, w naturalny sposób zmienia się jej struktura. Rozwiązania strukturalne powinny być zatem kształtowane dynamicznie i celowo, z uwzględnieniem zarówno procesów odbywających się wewnątrz organizacji, jak i dokładnej analizy jej otoczenia.

Patrząc przez pryzmat celu, jaki struktura pełni w organizacji, według Lotko i Wójtowicza jej zadaniem jest „minimalizacja dowolności i nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych poprzez zredukowanie złożoności organizacji, czyli strukturalizację elementów, a także wyznaczenie ogólnych ram zachowania się w organizacji, czyli strukturalizację działań. Ta strukturalizacja stała się podstawą do określenia pięciu wymiarów (deskryptorów) struktury organizacyjnej. Są one nazywane kryteriami astońskimi”⁹ lub wymiarami struktury organizacyjnej. Kry-

⁷ A. Lotko, Ł. Wójtowicz, *Zróżnicowanie struktur organizacyjnych w usługach i przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 1 (936), s. 36-44.

⁸ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, wydanie II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.

⁹ A. Lotko, Ł. Wójtowicz, *Zróżnicowanie struktur organizacyjnych...*, s. 36-44.

teria astońskie stanowią wielowymiarowe podejście do struktury organizacyjnej. Według powyżej opisanych kryteriów wyróżnia się następujące wymiary struktury organizacyjnej: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja.

Jak już wcześniej wspomniano, wszelkie rozwiązania strukturalne powinny ściśle wynikać ze specyfiki funkcjonowania organizacji i do niej dopasowane. Dla przykładu – w niewielkiej organizacji, szczególnie na początku jej funkcjonowania, centralizacja może sprawdzać się bardzo dobrze, minimalizuje ryzyko konfliktów między pracownikami i usprawnia podejmowanie decyzji, w miarę jak organizacja się rozrasta, najstuszej w kwestii podziału władzy wydaje się być stopniowe przekazywanie jej na niższe szczeble. Podobnie – jeśli w organizacji ważne jest utrzymanie standardu, na przykład obsługi klienta, wprowadzenie jednolitej procedury dla wszystkich pracowników obsługujących klienta zwiększa prawdopodobieństwo ujednoczenia sposobu obsługi. Można zatem stwierdzić, że od właściwie dobranych rozwiązań strukturalnych zależy efektywne funkcjonowanie organizacji jako całości, możliwość realizowania przez nią postawionych celów, co przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Co jednak kluczowe – za sukcesem każdego przedsięwzięcia stoi z jednej strony człowiek, z drugiej, w myśl podejścia systemowego, wspierające go rozwiązania organizacyjne. Oba elementy systemu powinny być ze sobą kompatybilne.

3. Specyfika funkcjonowania zwinnych zespołów

Jak już wspomniano we wstępie, turbulentne otoczenie, wymuszające na współczesnych organizacjach konieczność ciągłego dostosowywania się do oczekiwań klientów, interesariuszy i pracowników, stanowi w dzisiejszych czasach typowe warunki funkcjonowania większości przedsiębiorstw. Organizacje, które chcą utrzymać się na rynku oraz utrzymać swoją przewagę konkurencyjną, muszą posiadać zdolność radzenia sobie w takim burzliwym i nieprzewidywalnym środowisku. Jak twierdzi H. Włodarkiewicz-Klimek, „przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie konkurować na nieprzewidywalnym rynku, muszą adaptować swoją strukturę oraz reguły działania do ciągłej niepewności, krótkotrwałych okazji oraz niestandardowych zachowań konkurencji”¹⁰. Niewątpliwie stanowi to wyzwanie dla osób zarządzających współczesnymi przedsiębiorstwami. Warto zwrócić uwagę, że „aktualnie działalność organizacji przesuwana się w kierunku niematerialnych zasobów, takich jak wiedza, ludzie, przedsiębiorczość, kompetencje, innowacje, budowanie relacji oraz kreatywność”¹¹.

¹⁰ H. Włodarkiewicz-Klimek, *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 71, s. 213-225.

¹¹ A. Głowacz, *Zwinność organizacji jako źródło przewagi konkurencyjnej w przemyśle 4.0*, [w:] K. Moggel-Wiecha, I. Bendkowska, R. Stachyra (red.), *Problemy współczesnego świata i prawa*, Wydawnictwo Naukowe ArchaeGraph, Łódź 2021, s. 10.

Jedną z aktualnie stosowanych metod radzenia sobie przedsiębiorstw w wyżej opisanych warunkach jest wprowadzenie zwinnych metod pracy. Koncepcja zwinności powstała już ponad 20 lat temu w branży IT, aktualnie zaobserwować można jej ciągły, prężny rozwój i adaptację do innych branż. Funkcjonowanie zwinnych zespołów różni się od funkcjonowania zespołów tradycyjnych zarówno jeśli chodzi o realizację celów, planowanie, sposób zarządzania takim zespołem, jak i relacje zachodzące pomiędzy jego członkami. Do charakterystycznych cech zwinnych zespołów należy przede wszystkim wysoka adaptacyjność do zmian, przejawiająca się w zdolności do szybkiej reakcji i modyfikacji działań w sytuacji zmiany wymagań klienta oraz zdolność do szybkiej zmiany priorytetów, w sytuacji zmiany wymagań, technologii lub wiedzy. Członkowie zwinnych zespołów wykorzystują najczęściej iteracyjne metody rozwijania produktu, zgodnie z aktualnym zapotrzebowaniem klienta. To, co charakteryzuje zwinną pracę, to także stała i ciągła współpraca i komunikacja zarówno z klientem, członkami zespołu oraz wszystkimi innymi interesariuszami projektu. Zespoły zwinne cechuje także swoboda działania w kwestii podziału ról i obowiązków podczas realizacji projektów, duża autonomia oraz wysoki stopień samoorganizowania. Z tego wynika konieczność budowania zespołów z członków o różnorodnych, często wzajemnie uzupełniających się kompetencjach, zwinne zespoły charakteryzują się multidyscyplinarnością.

Głównym celem zespołu zwinnego i jego priorytetem jest zazwyczaj dostarczenie klientowi działającego oprogramowania, zgodnie z jego zapotrzebowaniem, w możliwie najkrótszym czasie. Z tego wynika niekiedy chęć zminimalizowania ilości dokumentacji na rzecz szybszej realizacji części składowych projektu. Pracownicy wchodzący w skład zwinnych zespołów charakteryzują się między innymi wysokimi zdolnościami adaptacyjnymi, elastycznością, innowacyjnością, zdolnością do szybkiej zmiany priorytetów, w sytuacji zmiany zapotrzebowania klienta oraz zdolnością do ciągłego monitorowania sytuacji, co w konsekwencji przyczynia się do ich efektywnego funkcjonowania w zmiennym otoczeniu, przekładając się na sukces całej organizacji.

4. Organizacyjne rozwiązania strukturalne preferowane przez członków zwinnych zespołów

W odniesieniu do przedstawionych wyżej rozważań, w okresie styczeń – marzec 2022 r., autorka przeprowadziła badanie wśród członków zwinnych zespołów zatrudnionych w firmach z branży IT, zajmujących się głównie wytwarzaniem oprogramowania. Celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie: Jakie organizacyjne rozwiązania strukturalne są przez członków zwinnych zespołów traktowane jako wspierające ich w warunkach pracy zwinnej? Przeprowadzone

badanie stanowi część większych badań prowadzonych przez autorkę w ramach jej pracy dyplomowej dotyczącej determinant wspierających pracowników w warunkach pracy zwinnej.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu dobrane były celowo. W pierwszym etapie badań dokonano szczegółowej analizy przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra ICT Polska Centralna. Spośród 35 przedsiębiorstw wyodrębniono te, których działalność związana była z oprogramowaniem. Kluczem doboru przedsiębiorstw do badania była ich przeważająca lub dodatkowa działalność gospodarcza związana z oprogramowaniem (PKD 6201Z). W wyniku analizy wyodrębniono grupę 19 przedsiębiorstw spełniających założone kryteria. Po uzyskaniu zgody na przeprowadzenie badania, do każdego przedsiębiorstwa została wysłana ankieta wstępna, mająca na celu weryfikację, czy badane osoby spełniały założone dla respondentów kryteria. Kwestionariusz ankiety składał się z pytań dotyczących specyfiki funkcjonowania zespołów realizujących zadania w działach zajmujących się wytwarzaniem oprogramowania. Wszystkie pytania były ściśle związane ze specyfiką funkcjonowania zwinnych zespołów, stanowiły syntezę przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu. Powyższe działanie stanowiło kryterium doboru respondentów do badania. Finalnie badanie przeprowadzone zostało w 8 siedzibach przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski, w związku z tym otrzymane wyniki badań odnoszą się do realiów polskiej praktyki gospodarczej. Grupę respondentów stanowiło 285 członków zwinnych zespołów oraz ich przełożonych. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą autorskiego kwestionariusza ankiety.

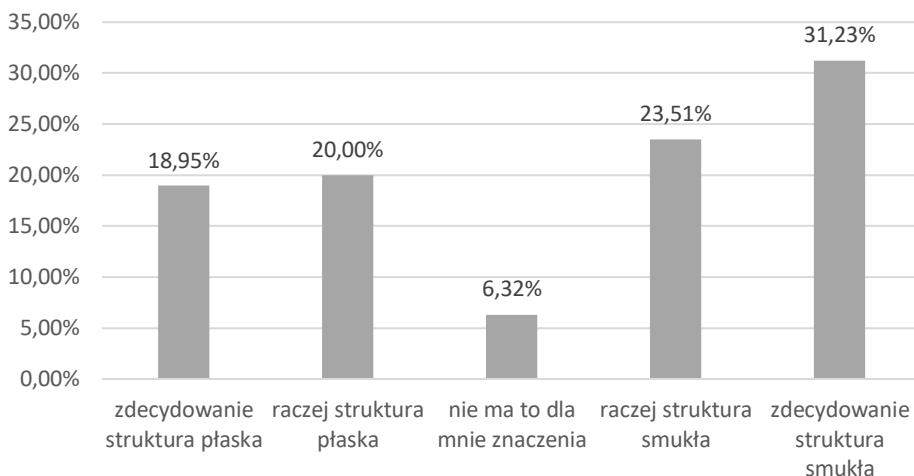
Podczas badania respondenci określali, które z pięciu rozwiązań strukturalnych, w ich subiektywnej opinii, wspierają ich w skutecznym funkcjonowaniu w warunkach pracy zwinnej. Pięć rozwiązań strukturalnych, do których odnosili się respondenci, wyłonionych zostało na podstawie pięciu wymiarów (deskryptorów) struktury organizacyjnej nazywanych kryteriami astońskimi lub wymiarami struktury organizacyjnej¹².

Wyniki badań kształtują się następująco:

1. **Konfiguracja** – dotyczy kształtu, jaki przybiera struktura organizacyjna, biorąc pod uwagę jej sposób rozczłonkowania. Struktury płaskie charakteryzują się niewielką ilością szczebli zarządzania oraz dużą rozpiętością kierowania, struktury smukłe stanowią ich przeciwieństwo. W organizacji o strukturze smukłej zauważyć można wiele szczebli zarządzania oraz małą rozpiętością kierowania.

¹² A. Lotko, Ł. Wójtowicz, *Zróznicowanie struktur organizacyjnych...*, s. 36-44.

Rysunek 1. Konfiguracja
Figure 1. Configuration



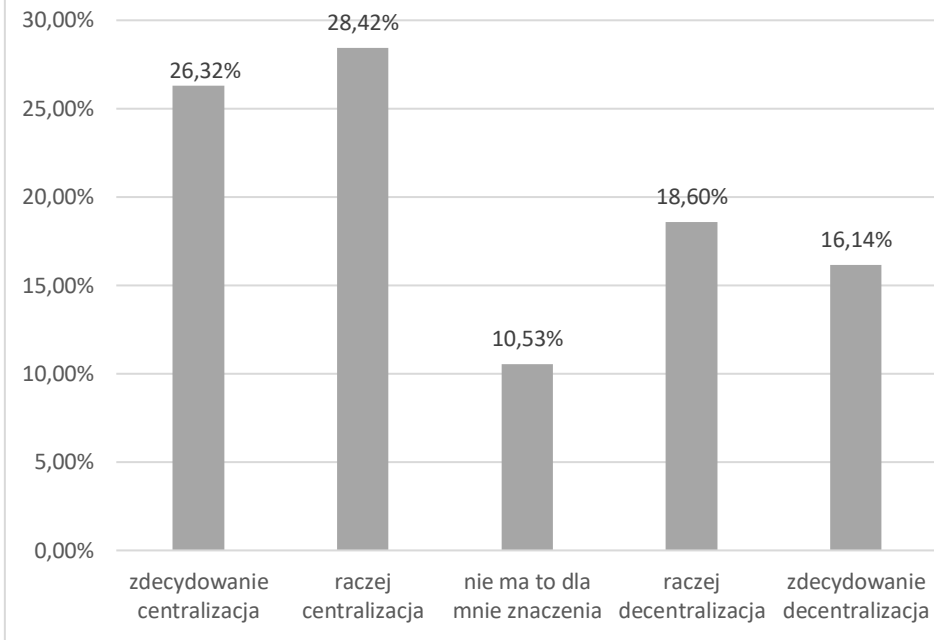
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z przedstawionych na wykresach danych, odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Przeważają odpowiedzi wskazujące na typ struktury smukłej, jako wspierającej w realizacji zadań w warunkach pracy zwinnej (54,74%), jednak część respondentów wskazała także strukturę płaską (38,95%). Nasuwa się wniosek, iż w zespołach, w których przeprowadzono badanie, kształt struktury nie jest czynnikiem mającym kluczowy wpływ na skuteczne funkcjonowanie pracowników w zwinnych zespołach zadaniowych.

2. Centralizacja – dotyczy rozmieszczenia władzy w organizacji. Wysoki stopień centralizacji w organizacji oznacza zazwyczaj władzę skupioną na najwyższych szczeblach. Przeciwnością stanowi decentralizacja, oznaczająca delegowanie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble organizacji.

Rysunek 2. Centralizacja

Figure 2. Centralization



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tutaj podobnie jak w poprzednim przypadku odpowiedzi respondentów są zróżnicowane. Przeważają odpowiedzi wskazujące na centralizację (54,74%), jednak część respondentów wskazała także na decentralizację (34,74%). Podobnie jak poprzednio nasuwa się wniosek, iż w zespołach, w których przeprowadzono badanie, sposób rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w organizacji nie jest czynnikiem mającym kluczowy wpływ na skuteczne funkcjonowanie pracowników w zwinnych zespołach zadaniowych.

3. **Specjalizacja** – dotyczy zakresu obowiązków i podziału pracy. Wysoki stopień specjalizacji oznacza, że pracownik ma wąski zakres obowiązków, jest wąsko wyspecjalizowany, często w wykonywaniu jednej czynności podczas dnia pracy. Niski stopień specjalizacji oznacza szeroki zakres obowiązków, pociąga też za sobą konieczność wykonywania różnorodnych zadań podczas dnia pracy.

Rysunek 3. Specjalizacja

Figure 3. Specialization

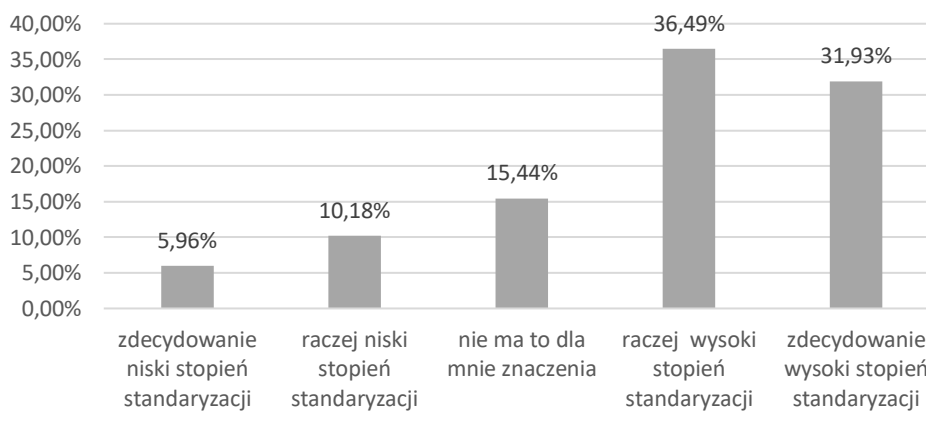


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku specjalizacji widać wyraźną przewagę w odpowiedziach respondentów, wskazujących wysoki stopień specjalizacji jako wspierający ich w realizacji zadań. Stosunek odpowiedzi dla wysokiego (64,56%) oraz niskiego (21,05%) stopnia specjalizacji pozwala wysnuć wniosek, iż w zespołach, w których przeprowadzono badanie, wysoki stopień specjalizacji jest czynnikiem wspierającym pracowników w warunkach pracy zwinnej.

4. Standaryzacja – dotyczy dowolności lub jej braku w sposobie wykonywania przez pracownika zadań. Wysoka standaryzacja oznacza w praktyce konieczność dostosowywania się do ściśle określonych procedur lub schematów, niska zaś oznacza dla pracownika dowolność w wyborze sposobu realizacji zadania.

Rysunek 4. Standaryzacja
Figure 4. Standardization



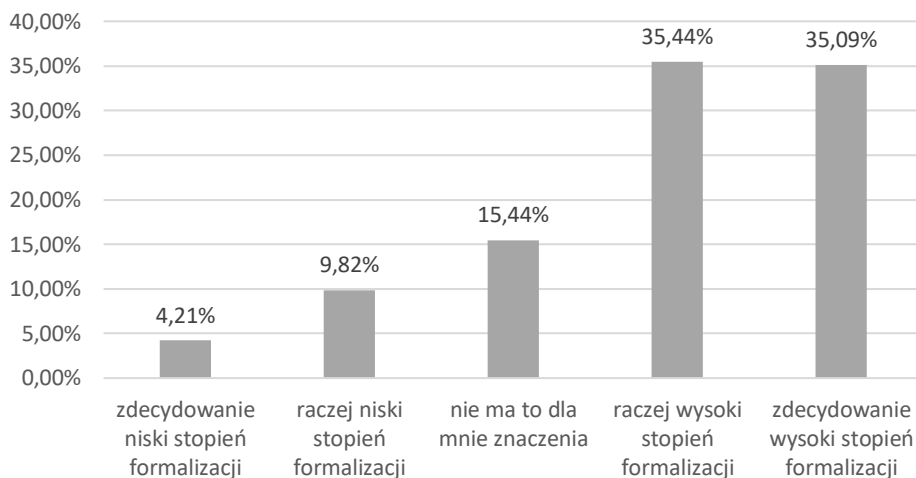
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie jak w poprzednim przypadku odpowiedzi respondentów zdecydowanie wskazują na przewagę wysokiego stopnia standaryzacji jako wspierającego w pracy zwinnej. Stosunek odpowiedzi dla wysokiego (68,42%) oraz niskiego (16,14%) stopnia standaryzacji pozwala wysnuć wniosek, iż w zespołach, w których przeprowadzono badanie, wysoki stopień standaryzacji jest czynnikiem wspierającym pracowników w warunkach pracy zwinnej.

5. **Formalizacja** – dotyczy ilości regulaminów, procedur i zasad, którymi pracownik musi się kierować oraz sposobu raportowania i sprawozdawania zrealizowanych zadań. Niski stopień formalizacji w praktyce oznacza niewielką ilość procedur i zasad, przeciwieństwo stanowi wysoki, kiedy tych procedur i zasad jest dużo, co często przekłada się na ograniczenie autonomii pracownika.

Rysunek 5. Formalizacja

Figure 5. Formalization



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi respondentów zdecydowanie wskazują na przewagę wysokiego stopnia formalizacji jako wspierającego w pracy zwinnej. Stosunek odpowiedzi dla wysokiego (70,53%) oraz niskiego (14,03%) stopnia formalizacji pozwala wysnuć wniosek, iż w zespołach, w których przeprowadzono badanie, wysoki stopień formalizacji jest czynnikiem wspierającym pracowników w warunkach pracy zwinnej.

Podsumowanie

Struktura organizacyjna, a dokładniej konkretne rozwiązania strukturalne zastosowane w organizacji, stanowią narzędzie zarządzania, którego głównym celem jest porządkowanie elementów, z których organizacja się składa, czyli ludzi i składników rzeczowych. W związku z tym struktura organizacyjna może mieć istotny wpływ na sposób funkcjonowania pracowników w organizacji, przekładając się na ich efektywność bądź jej brak. W myśl podejścia systemowego konkretne rozwiązania strukturalne mogą wspierać lub ograniczać pracowników w możliwości skutecznego realizowania celów, jakie stawia przed nimi przedsiębiorstwo, ponieważ człowiek i wytwarzane przez niego dobra wchodzą w skład podsystemów, które wzajemnie się przenikają i mają na siebie istotny wpływ. Jak wynika z przeprowadzonych badań, członkowie zwinnych zespołów, zatrudnieni w firmach z branży IT zajmujących się głównie wytwarzaniem oprogramowania, występujący jako respondenci biorący udział w badaniu, jako wspierające ich organizacyjne

rozwiązania strukturalne wskazali: wysoki stopień specjalizacji, wysoki stopień standaryzacji oraz wysoki stopień formalizacji.

Celem opracowania było przedstawienie uzyskanych wyników badań, podczas których poszukiwana była odpowiedź na pytanie: Jakie organizacyjne rozwiązania strukturalne są przez członków zwinnych zespołów traktowane jako wspierające ich w warunkach pracy zwinnej? Założony cel został zrealizowany, jednak warto zwrócić uwagę, iż przedstawione wyniki stanowią analizę ilościową odpowiedzi pozyskanych dzięki badaniu ankietowemu z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, co może wiązać się z pewnymi ograniczeniami. Jako pierwsze ograniczenie związane z przeprowadzonymi badaniami ankietowymi należy wskazać próbę badawczą, której wielkość (285 respondentów) z jednej strony pozwala przyjąć założenie, że jest grupą reprezentacyjną, z drugiej jednak nie stanowi obrazu całego środowiska pracowników realizujących zadania w warunkach pracy zwinnej w branży IT w działach zajmujących się wytwarzaniem oprogramowania. Drugie ograniczenie wynika z czynnika czasu i zmieniającego się otoczenia. Zgodnie z twierdzeniem Z. Szyjewskiego w przypadku badania zjawiska społecznego lub gospodarczego istotnym parametrem procesu badawczego jest bieżący stan otoczenia, które silnie wpływa na badane zjawisko i jest to stan aktualny, niepodlegający powtórzeniu w kolejnym eksperymencie badawczym¹³.

Bibliografia

- Ackoff R.I., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2 (46).
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, wydanie II, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004.
- Glinkowska-Krauze B., *Systemowy model organizacji*, [w:] T. Czaplą, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2020.
- Głowacz A., *Zwinność organizacji jako źródło przewagi konkurencyjnej w przemyśle 4.0*, [w:] K. Mozgiel-Wiecha, I. Bendkowska, R. Stachyra, *Problemy współczesnego świata i praca*, Wydawnictwo Naukowe ArchaeGraph, Łódź 2021.
- Gomółka Z., *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Lotko A., Wójtowicz Ł., *Zróźnicowanie struktur organizacyjnych w usługach i przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 1 (936).
- Rogowska D., *Motywowanie pracowników w organizacji – wybrane aspekty*, [w:] E. Perzycka (red.), *Wyzwania i dylematy edukacyjno-zawodowe*, tom 6, Academia, Zielona Góra 2020.

¹³ Z. Szyjewski, *Metody badania zachowań społecznych*, Studia i Prace WNEIZ US nr 54/2, 2018, s. 149.

Sułkowski Ł., *Organizacja jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, tom XIII, zeszyt 2.

Szyjewski Z., *Metody badania zachowań społecznych*, Studia i Prace WNEIZ US nr 54/2, 2018.

Świątek-Barylska I., *Zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle badań eksperckich*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” (HRM) 2019, 2 (127).

Włodarkiewicz-Klimek H., *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 71.

Nota o Autorze:

Olga Samuel-Idzikowska – asystent w Zakładzie Metodologii Organizacji i Zarządzania w Katedrze Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, doktorantka Stacjonarnych Studiów Doktoranckich w zakresie Nauk o Zarządzaniu na Uniwersytecie Łódzkim.

Author's resume:

Olga Samuel-Idzikowska – assistant in the Department of Organization and Management Methodology at the Chair of Management, Faculty of Management, University of Łódź. She is a doctoral student at the doctoral programme in Management Sciences at the University of Łódź.

Kontakt/Contact:

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego
Katedra Zarządzania /Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania
90-237 Łódź
ul. Jana Matejki 22/26
e-mail: olga.idzikowska@wz.uni.lodz.pl