

Rysunek 12-7

Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa produkcyjnego podzielonego według grup klientów


Uwaga: każdy z wiceprezesów odpowiada za grupę wyrobów, odpowiednio do rodzajów odbiorców, wobec których prowadzi się marketing.

Organizacja tego typu ma kilka zalet. Ze względu na to, że w jednym miejscu pod wspólnym kierownictwem zgrupowane są wszystkie działania, umiejętności i specjalistyczna wiedza, potrzebne do wytwarzania i wprowadzania na rynek określonych wyrobów, łatwiej można skoordynować wszystkie prace i utrzymać wysoką efektywność. Ponadto sprzyja to szybkiemu podejmowaniu decyzji i ich wysokiej jakości, gdyż sprawy rozstrzyga się bliżej miejsca akcji. Jednocześnie naczelne kierownictwo jest mniej obciążone, gdyż dyrektorzy zakładów mają większą swobodę działania. Może najważniejsze jest to, że istnieje większa jasność co do tego, kto i za co ponosi odpowiedzialność. Można mierzyć efektywność kierownictwa zakładu w kategoriach zysków lub strat ponoszonych przez ten zakład.

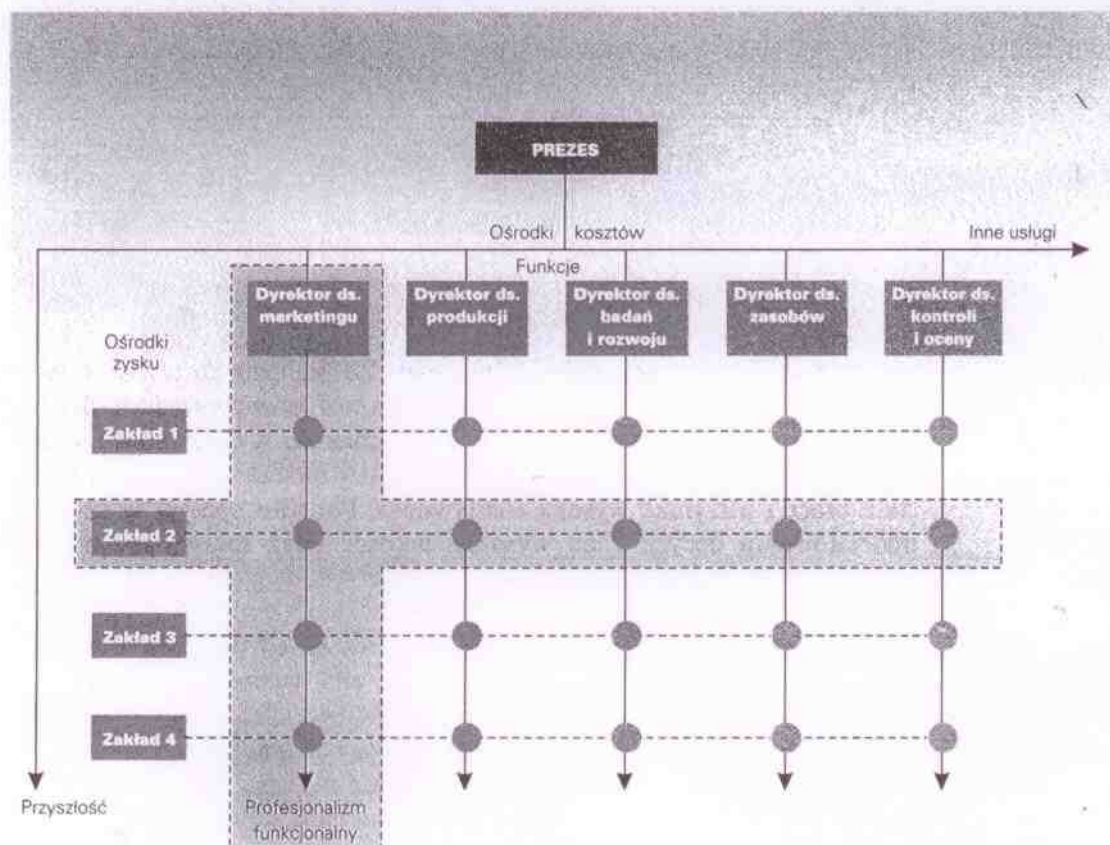
Organizacja według zakładów ma też pewne wady. Partykularne interesy zakładu mogą przeważać nad potrzebami i celami całej organizacji. Na przykład ze względu na to, że dyrektora zakładu ocenia się na podstawie okresowych rachunków zysków i strat, może on dążyć do osiągnięcia krótkookresowych zysków za cenę spadku rentowności w długim okresie. Ponadto rosną koszty administracyjne, ponieważ każdy zakład ma własnych pracowników sztabowych i specjalistów, co prowadzi do dublowania umiejętności.

ORGANIZACJA O STRUKTURZE MACIERZOWEJ

Struktura macierzowa: struktura organizacyjna, w której dany pracownik podlega jednocześnie kierownikowi funkcjonalnemu i kierownikowi programu lub zespołu

Struktura macierzowa, niekiedy określana jako „system podwójnego podporządkowania”, jest formą hybrydową, zmierzającą do osiągnięcia korzyści wynikających z obydwu rodzajów omówionych wyżej struktur przy uniknięciu ich słabych stron. W organizacji o strukturze macierzowej współistnieją dwa typy struktury. W efekcie pracownicy mają po dwóch szefów, tzn. pracują w dwóch liniach podporządkowania. Jedna z nich ma charakter funkcjonalny lub zakładowy, przedstawiony na poprzednich schematach w postaci pionowej. Druga stanowi poziomą nakładkę, łączącą

Rysunek 12-8 Struktura macierzowa korporacji Dow-Corning



Źródło: William C. Goggin, *How the Multidimensional Structure Works at Dow-Corning*, „Harvard Business Review”, styczeń-luty 1974.

ludzi z różnych zakładów lub działów funkcjonalnych w zespół zadaniowy lub roboczy, na czele którego stoi kierownik programu lub zespołu. Kierownik ten jest specjalistą w przedmiocie działania zespołu (zob. rysunek 12-8, przedstawiający wielowymiarową strukturę macierzową, stosowaną w latach siedemdziesiątych w korporacji Dow-Corning).

W miarę nabierania przez organizacje ogólnoświatowego charakteru wiele z nich w swoich operacjach międzynarodowych stosuje pewien rodzaj struktury macierzowej. Obok menedżera produktu lub kierownika zakładu, jak to jest w firmie stosującej podział zakładowy, istnieją menedżerowie na każdy kraj, w którym firma prowadzi działalność. Pracownik zakładu podlega zatem kierownikowi zakładu w sprawach związanych z wyrobami,

a menedżerowi na dany kraj w sprawach polityki postępowania lub dotyczących stosunków międzynarodowych.

Chociaż struktury macierzowe z konieczności są skomplikowane, mają pewne zalety²⁰. Często jest to sprawny sposób skupienia rozmaitych specjalistycznych umiejętności potrzebnych do rozwiązania złożonego problemu. Problemy koordynacji — prześladowane przez większość struktur funkcjonalnych — ulegają tu złagodzeniu, ponieważ najważniejsi z punktu widzenia danego zamierzenia ludzie współpracują, tworząc jedną grupę. Przynosi to także pewną korzyść uboczną: dzięki współpracy ludzie zaczynają rozumieć trudności, z jakimi mają do czynienia ich koledzy mający inny zakres odpowiedzialności. Na przykład ze sprawozdania, opracowanego w Bell Laboratories należących do AT&T, wynikało, że inżynierowie systemów i projektanci systemów, po wspólnej pracy w zespole projektowym, przewyciężyli uprzedzenia i nauczyli się bardziej rzeczowego wzajemnego traktowania. (Nie odbywało się to jednak w ramach czystej struktury macierzowej.) W istocie ich współdziałanie tak skutecznie pobudziło wspólne zainteresowanie przedmiotem prac, że niektórzy z projektantów systemów postanowili w całości poświęcić się inżynierii systemów²¹.

Inną zaletą struktury macierzowej jest to, że zapewnia organizacji dużą elastyczność, przynoszącą oszczędności. Ze względu na to bowiem, że do każdego zamierzenia przydziela się jedynie tylu ludzi, ilu potrzeba, unika się zbędnego dublowania prac.

Wadą systemu macierzowego jest to, że nie każdy potrafi się do niego przystosować. Aby zespół działał skutecznie, jego członkowie muszą mieć umiejętności interpersonalne, cechować się elastycznością i chęcią współpracy. Ponadto przenoszenie personelu po zakończeniu jednych projektów i rozpoczęciu nowych może źle wpływać na morale²². Wreszcie, zdaniem niektórych teoretyków, brak ściśle ustalonej hierarchii, przekazanej zainteresowanym do wiadomości, może grozić związaniem rąk kierownikom w wyniku sprzecznych dyrektyw i niedokładnie określonych zakresów odpowiedzialności²³.

Do przewyciężenia tych przeszkód może być konieczne specjalne przeszkolenie pracowników, pozwalające na uzyskanie nowych umiejętności zawodowych lub interpersonalnych, wtedy kiedy po raz pierwszy wprowadza się nakładkę macierzową albo kiedy tymczasową nakładkę przekształca się w trwałą. Aby chronić jednostki, które dobrze pracują w tradycyjnych strukturach, a mogą mieć trudności z dostosowaniem się do struktury

²⁰ Omówienie typowej ewolucji struktury macierzowej przedstawiono w: S.M. Davis, P.R. Lawrence, *Matrix*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1977, s. 39-45.

²¹ R.F. Grantges, V.L. Fahrman, T.A. Gibson, L.M. Brown, *Central Office Equipment Reports for Stores Program and Control Systems*, „Bell System Technical Journal” 62, wrzesień 1983, nr 7, s. 2365-2395.

²² Ch.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień 1990, s. 138-145.

²³ R. Katz, Th.J. Allen, *Project Performance and the Locus of Influence in the R&D Matrix*, „Academy of Management Journal”, marzec 1985, s. 67-87.