

METODYKA AUDYTU STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ JEDNOSTKI SŁUŻBY ZDROWIA

WOJCIECH PAJĄK

Streszczenie

Badanie struktury organizacyjnej jest jednym z podstawowych zagadnień w nauce o organizacji i zarządzaniu. Składa się nań szereg problemów cząstkowych. Jednym z nich jest problem metodologii badania. Z drugiej strony coraz większe znaczenie w doskonaleniu funkcjonowaniu organizacji ma audyt organizacyjny. Próba zastosowania koncepcji audytu organizacyjnego dla potrzeb diagnozowania struktury organizacyjnej jednostki służby zdrowia jest przedmiotem niniejszego artykułu. Obok problematyki ściśle związanej z istotą metodyki audytu struktury organizacyjnej jednostek służby zdrowia, podjęto próbę określenia zakresu problemowego wyznaczonego przez ten audyt. W końcowej części opracowania zostały zaprezentowane szczegółowe charakterystyki zakresu problemowego wyznaczona przez audyt struktury organizacyjnej jednostek służby zdrowia.

Słowa kluczowe: audyt, metodyka audytu, jednostka służby zdrowia, struktura organizacyjna

1. Wprowadzenie

Celem opracowania jest przedstawienie koncepcji audytu struktury organizacyjnej jednostki służby zdrowia w oparciu o ogólną metodykę audytu. W pracy przyjmuje się, że metodyka to poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw, wskazujących sposoby działania, metody prowadzące do danego celu¹. Metodyka jest zatem systemem badawczym, który obejmuje z jednej strony postępowanie związane ze stawianiem problemów (zadań), a drugiej zaś opis ogólnych i szczegółowych sposobów rozwiązywania tych problemów. Tak więc istota metodyki sprowadza się do usystematyzowania celu, zakresu oraz metod i technik badania. Rezultatem stosowania określonej metodyki jest opracowanie empiryczne zawierające diagnozę lub projekt². Przedstawiona w kolejnych punktach artykułu metodyka audytu odnoszona jest do statycznej struktury organizacyjnej. Zakłada się, że procesowe ujęcie struktury organizacyjnej stanowi odrębny przedmiot badania.

¹ Pszczolowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978, s. 119.

² Stabryła A., *Podstawy metodyki badania struktury organizacyjnej [w:] „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 234, Kraków 1986, s. 6.*

2. Audyt organizacyjny

Audyt organizacyjny może być rozumiany jako funkcji wspierająca działania jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Oznacza ona niezależną i obiektywną działalność oceniającą mającą na celu pomoc członkom organizacji w efektywnym wykonywaniu ich zadań. Istotą audytu jest zatem badanie oszczędności, wydajności i skuteczności systemów i jednostek organizacyjnych oraz ocena efektywności zarządzania czyli sposobu w jaki kierownictwo planuje swoje działania a następnie kontroluje realizację tych planów. Audyt może dotyczyć również badania konstrukcji systemów i przebiegu procesów ze względu na ich sprawność i skuteczność. Taki sposób rozumienia audytu zostanie przyjęty w tym opracowaniu³.

Ogólna metodyka audytu obejmuje następujące fazy⁴:

1. Określenie przedmiotu, celu i zakresu audytu,
2. Wstępną identyfikację przedmiotu badania i konkretyzację metody badawczej,
3. Dobór i zdefiniowanie kryteriów oceny,
4. Określenie zasad pomiaru i oceny oraz sformułowanie wzorców oceny,
5. Identyfikację stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych,
6. Weryfikację i interpretację ustaleń diagnostycznych,
7. Syntezę wyników badań i opracowanie raportu z przeprowadzonego audytu.

Celem audytu jest pełna i wyczerpująca diagnoza istniejącego stanu. Odbywa się to poprzez sprawdzenie czy w ramach danego problemu występują zjawiska dewiacyjne, wykrycie błędów, ocenę ich istotności oraz sformułowanie hipotez usprawniających.

Przedmiotem badania audytu może być problem, program lub jednostka organizacyjna.

Zakres audytu wynika bezpośrednio z określonego celu i przedmiotu badania. Precyzuje on zakres autonomiczności przedsięwzięcia badawczego oraz stopień jego szczegółowości. (Tab. 1).

Tabela 1. Zakres audytu

Kryterium	Rodzaje audytów
Autonomiczność przedsięwzięcia	Niezależne przedsięwzięcie badawcze Fragment przedsięwzięcia badawczego
Stopień szczegółowości	Rozpoznanie i inwentaryzacja problemu Pełna i wyczerpująca diagnoza istniejącej sytuacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Lisiński: *Słownik podstawowych terminów samorządu terytorialnego*, [red:], Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 13–16.

Wstępna identyfikacja przedmiotu badania polega na ogólnym rozpoznaniu warunków badania. Składają się na nią podstawowe dane o badanym problemie, jednostce organizacyjnej, w której problem zaistniał oraz czynnikach go kształtujących.

Konkretyzacja metody badania to podjęcie decyzji, czy postępowanie badawcze będzie realizowane w oparciu o istniejącą metodę badawczą, metodę dostosowaną do specyfiki badanego problemu lub czy należy opracować nową metodę. Wybrana metoda badawcza stanowi podstawę do określenia technik szczegółowych, które będą wykorzystywane w postępowaniu badawczym.

³ *Opracowanie własne na podstawie: M. Lisiński: Słownik podstawowych terminów samorządu terytorialnego, [red:], Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 13–16.*

⁴ *Ibidem, s. 92–93.*

Badany w ramach audytu problem jest postrzegany jako pewien zbiór cech obiektu badania. Cechy te stanowią podstawę do sformułowania kryteriów oceny przedmiotu badania. Formułowanie zbioru tych kryteriów polega na ich identyfikacji, ewentualnemu dalszemu uszczegółowieniu (kryteria syntetyczne i analityczne), definiowaniu ich istoty i charakteru (stan wzorcowy) oraz określeniu ich stopnia ważności.

Skale pomiarowe powinny być adekwatne dla danego kryterium ((kryteria o charakterze ilościowym – skale liczbowe, kryteria o charakterze jakościowym – skale opisowe). Dodatkowa skala pomiarowa służy do oceny stopnia istotności błędu.

Ocena stanu faktycznego to zastosowanie wypracowanych wcześniej narzędzi badawczych do pomiaru cech opisujących badany obiekt na podstawie zebranych i przeanalizowanych informacji.

Natomiast wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych sprowadza się do określenia istotności zidentyfikowanych błędów oraz odpowiedniego ich uporządkowaniu i przedstawienia w przejrzystej formie.

Sformułowanie hipotez usprawniających polega na sformułowaniu postulatów dotyczących kierunków zmian mających na celu usunięcie zdiagnozowanych dewiacji. Należy przy tym zaznaczyć, że zwykle nie jest to szczegółowy program działania a tylko podstawa do jego opracowania.

3. Audyt struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna jest mechanizmem służącym koordynacji i kontroli aktywności członków organizacji⁵. Zapewnia ona ciągłość realizacji zadań, umożliwiającą systemowi przetrwanie, mimo przychodzenia i odchodzenia poszczególnych osób, oraz koordynuje jego stosunki z otoczeniem⁶.

Większość definicji struktury organizacyjnej opiera się na dwóch podstawowych kategoriach: elementach pewnej całości oraz relacjach pomiędzy tymi elementami⁷. Różnice te wynikają z wieloznaczności pojęcia struktury oraz sposobu określenia i klasyfikacji relacji w niej zachodzących.

Przykładem ogólnego określenia relacji jest struktura organizacyjna rozumiana jako sposób zespolenia jej składników w całość, uwzględniający przy tym wspólny cel⁸ lub całość kształt stosunków między elementami jakiejś całości i między elementami a całością rozpatrywany z określonego względu⁹. W podobny sposób definiuje pojęcie struktury organizacyjnej P. Banaszczyk zwracając uwagę na rodzaje składników: struktura organizacyjna to układ stanowisk, komórek i większych jednostek organizacyjnych wraz z łączącymi je relacjami¹⁰.

Bardziej szczegółowe określenia istoty relacji oznacza, że struktura organizacyjna jest układem formalnych relacji i mechanizmów koordynacji zaprojektowanych dla potrzeb zarządzania indywidualnymi i grupowymi zadaniami w osiągnięciu wyznaczonych celów.

W tym opracowaniu struktura organizacyjna będzie rozumiana jako ogół więzi pomiędzy składnikami organizacji. Do składników organizacji będzie się zaliczać stanowiska, komórki

⁵ R. J. Alpag, T. M. Stearns, *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1987, s.282.

⁶ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 208.

⁷ J. Dziadoń, *Określenie struktury organizacyjnej dla potrzeb jej diagnozowania i projektowania*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, Kraków, nr 234, s. 105.

⁸ M. Przybyła, *Struktury organizacyjne. Ujęcie wielowymiarowe*, Wydawnictwo Forum, Wrocław 1995, s. 16.

⁹ J. Zieleniewski, *Organizacja i kierowanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 43.

¹⁰ P. Banaszczyk, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002, s. 156.

i jednostki organizacyjne charakteryzowane poprzez realizowane funkcje, wykorzystywane zasoby oraz więzi z innymi składnikami organizacji. Wyróżnia się następujące więzi: więź hierarchiczną (służbową), która określa zależność podwładnego do przełożonego hierarchicznego, więź funkcjonalną określającą zależność podwładnego od przełożonego funkcjonalnego lub zależność doradcy od przełożonego, więź techniczną określającą jednostronną zależność lub współpracę w procesie pracy oraz więź informacyjną określającą obowiązek jednostronnego lub wzajemnego informowania się.

Ze względu na zakres stosowania struktury organizacyjnej można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej grupy zalicza się te rozwiązania, które stanowią podstawę budowy organizacji. Drugą grupę stanowią rozwiązania uzupełniające wykorzystywane w celu zwiększenia elastyczności struktury podstawowej (Tab. 2).

Tabela 2. Typy rozwiązań strukturalnych

Podstawowe rozwiązania strukturalne	Uzupełniające rozwiązania strukturalne
Struktura liniowa Struktura liniowa ze sztabami Struktura pionów scalonych Struktura dywizyjonalna Struktura funkcjonalna Struktura macierzowa Struktura hybrydowa	Struktura zadaniowa Struktura kolegialna Struktura zespołowa ogniw łączących – Rensis Likert

Źródło: Opracowanie własne.

Struktura organizacyjna jako przedmiot audytu stanowi zbiór charakterystyk obejmujących podstawowe cechy oraz zalety i wady poszczególnych jej typów.

Różny może być stopień szczegółowości audytu strukturalnego. W ramach audytu struktury organizacyjnej można przeprowadzić diagnozę wstępną, diagnozę pełną lub diagnozę wyspecjalizowaną.

Diagnoza wstępna oznacza badanie ogólnych cech rozwiązania strukturalnego (ramowej struktury organizacyjnej) oraz określenia jego mocnych i słabych stron.

Diagnoza pełna zmierza do zbadania całej struktury organizacyjnej celem wykrycia zasadniczych błędów, wyjaśnienia przyczyn ich wystąpienia, oraz oceny znaczenia tych błędów dla sprawności systemu zarządzania i efektywności organizacji.

Natomiast diagnoza wyspecjalizowana oznacza szczegółowe badanie w wybranych kierunkach, zmierzające do pogłębionej analizy określonych aspektów struktury organizacyjnej (poszczególnych funkcji struktury organizacyjnej lub błędów w celu określenia zmian usprawniających).

Należy również zwrócić uwagę na to, że podczas audytu struktury organizacyjnej mogą występować trudności związane z precyzyjnym określeniem przedmiotu i zakresu badania. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest niejednoznaczność i nieostrość rozumienia tego pojęcia. Do podstawowych przyczyn takiego stanu rzeczy można zaliczyć:

- 1) wewnętrzną złożoność struktury organizacyjnej jako kategorii pojęciowej,
- 2) obiektywne trudności związane z wyodrębnieniem struktury organizacyjnej jako pewnej kategorii pojęciowej z całego systemu wytwórczego,

3)odmienności założeń i postaw badawczych dotyczących struktury organizacyjnej¹¹.

4. Procedura audytu struktury organizacyjnej

Audyt struktury organizacyjnej przeprowadza się zgodnie z ogólną metodyką audytu organizacyjnego. Postępowanie takie obejmuje następujące zadania w poszczególnych etapach badawczych.

1. Określenie przedmiotu, celu i zakresu audytu. Przedmiotem audytu jest struktura organizacyjna badanej organizacji. Jako cele postępowania badawczego przyjmuje się ocenę adekwatności rozwiązania strukturalnego oraz prawidłowości budowy organizacji. Zakres badania obejmuje ocenę istniejącego rozwiązania strukturalnego za pomocą kryteriów syntetycznych wynikających z przyjętych celów audytu.
2. Wstępna identyfikacja przedmiotu badania i konkretyzacja metody badawczej. Podczas wstępnej identyfikacji struktury organizacyjnej zbiera się informacje o sytuacyjnych uwarunkowaniach organizacji oraz budowie struktury organizacyjnej. Konkretyzacja metody badawczej, polega na ustaleniu kolejnych zadań badawczych oraz określenia metod i technik pomocniczych niezbędnych do ich realizacji (Tab. 3).

Tabela 3. Konkretyzacja metody realizacji funkcji kontrolnej audytu struktury organizacyjnej

Etapy	Zadania badawcze	Metody i techniki pomocnicze
Dobór i zdefiniowanie kryteriów oceny struktury organizacyjnej	ustalenie wstępnego zbioru kryteriów oceny struktury organizacyjnej weryfikacja wstępnego zbioru kryteriów oceny i ich zdefiniowanie ustalenie istotności kryteriów oceny	studiowanie dokumentacji wywiady
Opracowanie zasad pomiaru oceny oraz wzorców ocen dla wybranych kryteriów oceny struktury organizacyjnej	ustalenie zasad pomiaru i oceny dla poszczególnych kryteriów oceny opracowanie wzorców oceny	metoda ekspercka analiza porównawcza
Identyfikacja stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych za pomocą wybranych kryteriów oceny struktury organizacyjnej	ustalenie stanu faktycznego dla poszczególnych kryteriów wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych	analiza dokumentacji wywiady
Weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych	weryfikacja ustaleń diagnostycznych interpretacja ustaleń diagnostycznych	metoda analizy metoda ekspercka
Synteza wyników i opracowanie raportu z przeprowadzonego audytu	synteza wyników opracowanie raportu z przeprowadzonego audytu	metoda analizy metoda syntezy metoda ekspercka

Źródło: Opracowanie własne.

3. Dobór i zdefiniowanie kryteriów oceny. Kryteria dobiera się dla poszczególnych celów badawczych. Dla pierwszego celu badawczego sformułuje się kryterium syntetyczne

¹¹ *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 17.

określone jako adekwatność doboru rozwiązania strukturalnego. W tym przypadku zbiór kryteriów analitycznych uwzględnia uwarunkowania stosowania rozwiązania strukturalnego. Dla drugiego celu badawczego przyjmuje się zbiór kryteriów obejmujących ocenę: celów i funkcji organizacji, rozczłonkowanie organizacji, zależności organizacyjnych, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych oraz zakres i sposób formalizacji struktury organizacyjnej. Natomiast zbiór kryteriów analitycznych opracowano na podstawie metodyki diagnozy struktury organizacyjnej¹². Zarówno w przypadku kryterium wyboru rozwiązania strukturalnego jak i kryteriów prawidłowości budowy organizacji, poszczególne kryteria analityczne powinny stanowić spójną całość co oznacza, że niecelowe jest określanie ich istotności.

4. Określenie zasad pomiaru i oceny oraz sformułowanie wzorców oceny. Uwzględniając charakter przyjętych kryteriów oceny należy zaproponować adekwatne dla nich skale pomiarowe. W powyższej metody audytu struktury organizacyjnej proponuje się w stosunku do wszystkich kryteriów oceny zastosowanie opisowych skal pomiarowych ze wzorcem. Oznacza to, że kolejnym zadaniem jest zdefiniowanie stanów wzorcowych. W tym przypadku dla wszystkich kryteriów można zaproponować wzorce normatywne.
5. Identyfikacja stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych. W toku prac badawczych należy zgromadzić informacje dotyczące poszczególnych kryteriów częściowych oraz dokonać ich pomiaru oraz oceny stosując adekwatne techniki badawcze. W celu dokonania pełnej oraz rzetelnej analizy zaleca się pozyskanie wszelkie niezbędne informacji, stosując przede wszystkim techniki analizy dokumentacji organizacyjnej oraz techniki socjologiczne. Na tej podstawie jest możliwe wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych. Ustalenia takie polegają na stwierdzeniu czy występuje rozbieżność pomiędzy wyróżnikiem stanu wzorcowego, jakie są tego przyczyny i skutki.
6. Weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych. Na początku tego etapu należy sprawdzić prawidłowość sformułowania ocen i wniosków dotyczących przedmiotu audytu. W przypadku stwierdzenia, że w ramach poszczególnych zadań badawczych nie występuje pełna zgodność ich wykonania z przyjętymi standardami oraz, że wyprowadzone rozstrzygnięcia nie spełniają warunku spójności należy ustalić przyczyny i powtórzyć zakwestionowane badania. Interpretacja wyników badań odbywa się na podstawie ocen w stosunku do uzyskanych wyników. Do oceny można wykorzystać pięciostopniową skalę pomiarową określającą istotność błędu dotychczasowego rozwiązania strukturalnego (Tab. 4).

¹² A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 47–52.

Tabela 4. Zasady interpretacji ustaleń diagnostycznych.

Poziom oceny	Określenie poziomu oceny
5	błąd nie występuje, zaleta struktury organizacyjnej
4	błąd nieistotny, możliwość wystąpienia niewielkich zakłóceń w funkcjonowaniu organizacji
3	błąd mało istotny, możliwość pojawienia się problemu w funkcjonowaniu organizacji
2	błąd istotny, możliwość pojawienia się istotnego problemu w funkcjonowaniu organizacji
1	błąd bardzo istotny, powstały problem uniemożliwia funkcjonowanie organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Interpretacja ustaleń diagnostycznych doprowadza do określenia istotności błędów dla poszczególnych kryteriów analitycznych.

7. Synteza wyników badań i opracowanie raportu z przeprowadzonego audytu. W ostatnim etapie audytu struktury organizacyjnej opracowuje się raport z przeprowadzonego audytu, zawierający również proponowane działania naprawcze pozwalające wyeliminować stwierdzone nieprawidłowości. Poniżej zaprezentowana zostanie struktura raportu z wykonania audytu struktury organizacyjnej (Tab. 5).

Tabela 5. Struktura raportu z wykonania audytu struktury organizacyjnej

I. Streszczenie raportu
Cele audytu
Ustalenia i wnioski diagnostyczne
Kwalifikacje audytorów
II. Część podstawowa audytu
Podstawa formalna przeprowadzania audytu, przedmiot, cel i zakres audytu
Krótką charakterystyka audytowanej jednostki
Metoda badania
Przebieg audytu
Ocena badanego problemu i kierunki eliminacji stwierdzonych błędów
III. Załączniki

Źródło: Opracowanie własne.

5. Charakterystyka przedmiotu badania oraz klasyfikacja problemów i metod badawczych audytu struktury organizacyjnej jednostki służby zdrowia

Struktura organizacyjna jako przedmiot audytu stanowi zbiór charakterystyk obejmujących podstawowe cechy oraz zalety i wady poszczególnych jej typów. Należy przyjąć, że podstawowymi kryteriami stosowania rozwiązań strukturalnych w jednostkach służby zdrowia powinny być: strategia organizacji, wielkość organizacji oraz stopień złożoności produktu i wykorzystywanych technologii (Tab. 6).

Tabela 6. Typy struktur organizacyjnych jednostek służby zdrowia

Jednostka służby zdrowia	Podstawowe rozwiązania strukturalne	Uzupełniające rozwiązania strukturalne
Gabinet lekarski	Struktura liniowa	
Przychodnia lekarska	Struktura liniowa ze sztabami Struktura pionów scalonych	Struktura kolegialna
Szpital	Struktura pionów scalonych Struktura dywizjonalna	Struktura kolegialna Struktura macierzowa Struktura zadaniowa
Ośrodek naukowo-badawczy	Struktura pionów scalonych Struktura dywizjonalna Struktura macierzowa Struktura hybrydowa	Struktura kolegialna Struktura zadaniowa

Źródło: Opracowanie własne.

W oparciu o przedstawioną charakterystykę przedmiotu badania można sformułować obszary problemowe, które stanowią podstawę do przeprowadzenia audytów cząstkowych (Tab. 7).

Tabela 7. Klasyfikacja problemów badawczych audytu struktury organizacyjnej

Kryterium podziału	Rodzaj audytu struktury organizacyjnej	Obszary problemowe audytu struktury organizacyjnej
Typ rozwiązania strukturalnego	Audyt adekwatności rozwiązania strukturalnego	Strategia rozwojowa organizacji. Wielkość organizacji. Produkty i stosowana technologia.
Funkcje struktury organizacyjnej	Audyt celów i funkcji organizacji	Zgodność celów i warunków działania organizacji. Zasadność celów i zadań. Zupełność zadań. Stopień spełniania zadań. Adekwatność zasobów do zakresu realizacji zadań
	Audyt rozczłonkowania organizacji	Rozłączność zadań. Zamkniętość zadań jednostek i komórek organizacyjnych. Zasadność wewnętrznej budowy komórek i jednostek organizacyjnych. Proporcjonalność jednostek i komórek organizacyjnych.

Kryterium podziału	Rodzaj audytu struktury organizacyjnej	Obszary problemowe audytu struktury organizacyjnej
	Audyt zależności organizacyjnych	Prawidłowość podporządkowań hierarchicznych. Sprawność i zupełność powiązań informacyjnych. Współdziałanie operacyjne pionów i komórek organizacyjnych. Adekwatność układu zależności organizacyjnych do specyfiki procesu wytwórczego.
	Audyt rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych	Jednoznaczność i rozłączność zakresu uprawnień. Zgodność zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności stanowisk kierowniczych. Wykorzystanie potencjalnej rozpiętości kierowania.
	Audyt formalizacji struktury organizacyjnej	Kompletność dokumentacji organizacyjnej. Aktualność dokumentacji. Zakres formalizacji struktury.

Źródło: Opracowano na podstawie A. Nalepka, *Koncepcja systemu oceny struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993, A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, G. S. Yip, *Strategia globalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, Stabryła, *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991, Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 2002.

Do czynników determinujących zastosowane rozwiązanie strukturalne można zaliczyć przyjętą strategię organizacji, wielkość organizacji, charakterystykę wytwarzanych produktów oraz stosowane technologie ich wytwarzania.

Drugi problem badawczy dotyczy budowy struktury organizacyjnej. Struktura organizacyjna jest tu postrzegana jako zbiór odpowiednio sparametryzowanych cech, które określają jej budowę¹³. Cechy te wynikają z przyjętych zasad budowy struktury organizacyjnej¹⁴. W ramach tak określonego obiektu badania można sformułować poszczególne zadania diagnostyczne oraz metody i techniki rozwiązywania poszczególnych problemów badawczych (Tab. 8).

¹³ A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 28.

¹⁴ *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 25–26.

Tabela 8. Metody rozwiązywania problemów badawczych audytu struktury organizacyjnej jednostek służby zdrowia

Rodzaje audytu struktury organizacyjnej	Rodziny metod badawczych	
	Funkcja kontrolna audytu wewnętrznego	Funkcja doradcza audytu wewnętrznego
Audyt adekwatności rozwiązania strukturalnego	Rodzina metod analizy otoczenia organizacji	Analiza porównawcza Rodzina metod doskonalenia struktury organizacyjnej Rodzina metod projektowania struktury organizacyjnej
Audyt zasad budowy struktury organizacyjnej	Rodzina metod oceny pozycji konkurencyjnej organizacji	
	Rodzina metod zbierania informacji	
	Rodzina metod analizy organizacji	
	Rodzina metod diagnozy struktury organizacyjnej	

Źródło: Opracowano na podstawie: A. Nalepka, *Koncepcja systemu oceny struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993, A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, G. S. Yip, *Strategia globalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, H. Bieniok i inni, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, H. Mreła, *Metody badania pracy*, PWE, Warszawa 1979, J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa – Poznań 1984, M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE Warszawa 2004, R.B. Kemball – Cook, *Luka organizacyjna między teorią a praktyką*, PWE, Warszawa 1974, Stabryła, *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991, Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 2002, T. Strzelecki, *Badanie i projektowanie systemów zarządzania*, IWZZ, Warszawa 1986.

Metody audytu zasad budowy struktury organizacyjnej można podzielić na dwie grupy. Pierwsza z nich to metody kompleksowe stanowiące adaptację znanych w literaturze metod diagnostycznych i projektowych struktury organizacyjnej. Do metod kompleksowych zaliczamy: metodę diagnostyczną usprawniania systemów organizacji i zarządzania, metodę prognostyczną projektowania systemów organizacji i zarządzania, koncepcję systemu oceny struktury organizacyjnej – A. Nalepki, oraz użytkową procedurę diagnozowania struktury organizacyjnej tego samego autora.

Drugą grupę stanowią metody i techniki pomocnicze, które mogą być wykorzystywane w poszczególnych etapach audytu.

6. Charakterystyka zakresu problemowego wyznaczona przez audyt struktury organizacyjnej jednostki służby zdrowia

Jak wcześniej przyjęto, audyt struktury organizacyjnej jednostek służby zdrowia obejmuje dwa zakresy problemowe.

Pierwszy z nich dotyczy adekwatności zastosowanego rozwiązania strukturalnego. Badanie takie powinno być przeprowadzone w oparciu o kryteria: strategii organizacji, wielkości organizacji i stopnia złożoności produktu i technologii jego wytwarzania. W stosunku do poszczególnych kryteriów oceny adekwatności rozwiązania strukturalnego zdefiniowane zostały ich stany wzorcowe (Tab. 9).

Tabela 9. Wzorce adekwatnych rozwiązań strukturalnych

Struktura organizacyjna	Zasady doboru
Liniowa	strategia: koncentracji wielkość organizacji: mikro, małe produkt: prosty
Liniowa ze sztabami	strategia: koncentracji wielkość organizacji: mikro, małe produkt: prosty
Pionów scalonych	strategia: koncentracji, dywersyfikacji pokrewnej wielkość organizacji: małe, średnie, duże produkt: prosty, złożony
Dywizjonalna	strategia: dywersyfikacji pokrewnej wielkość organizacji: średnie, duże produkt: prosty, złożony
Macierzowa	strategia: koncentracji, dywersyfikacji pokrewnej wielkość organizacji: średnie duże produkt: bardzo złożony
Tensorowa	strategia: koncentracji, dywersyfikacji pokrewnej wielkość organizacji: średnie duże produkt: złożony, bardzo złożony
Funkcjonalna	strategia: koncentracji, dywersyfikacji pokrewnej wielkość organizacji: mikro, małe produkt: złożony, bardzo złożony

Źródło: Opracowanie własne.

Drugim zakresem problemowym wyznaczonym przez audyt struktury organizacyjnej jednostek służby zdrowia jest przestrzeganie zasad budowy struktury organizacyjnej. Badanie dotyczy:

- 1) celów i funkcji organizacji, rozcłonkowanie organizacji,
- 2) zależności organizacyjnych,
- 3) rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych,
- 4) formalizacji struktury organizacyjnej.

W tym przypadku zakresy problemowe zostaną sprowadzone do nazwania i zdefiniowania kryteriów oceny oraz określenia wyróżników stanu wzorcowego dla poszczególnych zasad budowy struktury organizacyjnej (Tab. 10–14).

Tabela 10. Zestaw kryteriów do badania celów i funkcji organizacji

Nr kryterium	Nazwa kryterium	Określenie kryterium	Wyróżniki stanu wzorcowego
1.1	Zgodność celów i warunków działania organizacji	Cele organizacji dostosowane są do oczekiwań otoczenia i możliwości organizacji	Rozwiązanie strukturalne odzwierciedla cel organizacji, jest na tyle elastyczne, że łatwo i wystarczająco szybko reaguje na zmianę celów i warunków działania
1.2	Zasadność celów i zadań	Przystawanie zadań komórek i jednostek organizacyjnych do celów organizacji	Wszystkie zadania komórek i jednostek organizacyjnych są zgodne z celami organizacji
1.3	Zupełność zadań	Kompletny zestaw zadań z punktu widzenia celów organizacji	Nie można wskazać żadnych zadań, warunkujących sprawną realizację celów, które nie są realizowane
1.4	Stopień spełniania zadań	Ocena rzeczywistej realizacji zadań	Klienci wewnętrzni i zewnętrzni nie mają zastrzeżeń co do sposobu realizacji zadań
1.5	Adekwatność zasobów do zakresu realizacji zadań	Dostosowanie zasobów, będących w dyspozycji komórek i jednostek organizacyjnych do zakresu zadań	Nie występują przypadki niespełnienia zadań lub spełniania w niezadowalającym stopniu spowodowane brakiem zasobów

Źródło: Opracowano na podstawie A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.

Tabela 11. Zestaw kryteriów do badania rozczłonkowania organizacji

Nr kryterium	Nazwa kryterium	Określenie kryterium	Wyróżniki stanu wzorcowego
2.1	Rozłączność zadań	Stopień dublowania zadań przez komórki i jednostki organizacyjne	Brak wspólnego zbioru zadań
2.2	Zamkniętość zadań jednostek i komórek organizacyjnych	Stopień samodzielności (autonomii) funkcjonalnej komórek i jednostek organizacyjnych	Sposób grupowania zadań minimalizuje zakres przepływów zasobów koniecznych do realizacji zadań pomiędzy komórkami i jednostkami organizacyjnymi
2.3	Zasadność wewnętrznej budowy komórek i jednostek organizacyjnych	Przesłanki grupowania zadań w zakresy działania oraz tworzenia komórek i pionów organizacyjnych	Uwzględnienie charakteru zadań przy doborze kryteriów ich grupowania
2.4	Proporcjonalność jednostek i komórek organizacyjnych	Ilościowa porównywalność komórek i jednostek organizacyjnych	Poszczególne komórki i jednostki organizacyjne są podobne rozmiarami w zakresie: liczby zatrudnionych,

Nr kryterium	Nazwa kryterium	Określenie kryterium	Wyróżniki stanu wzorcowego
			liczby komórek organizacyjnych w jednostkach organizacyjnych, liczby zadań spełnianych w komórkach

Źródło: Opracowano na podstawie A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.

Tabela 12. Zestaw kryteriów do badania zależności organizacyjnych

Nr kryterium	Nazwa kryterium	Określenie kryterium	Wyróżniki stanu wzorcowego
3.1	Prawidłowość podporządkowań hierarchicznych	Jednoosobowe kierownictwo	Każdy pracownik ma tylko jednego przełożonego hierarchicznego
3.2	Sprawność i zupełność powiązań informacyjnych	Zaspakajanie potrzeb informacyjnych	Pracownik otrzymuje informacje o właściwym standardzie (pełność, istotność, aktualność, dokładność, pewność, zwiezłość)
3.3	Współdziałanie operacyjne pionów i komórek organizacyjnych	Gotowość pionów i komórek organizacyjnych do nawiązania współpracy przy realizacji złożonych przedsięwzięć	Kierownicy komórek organizacyjnych chętnie realizują kompleksowe, złożone zadania z innymi komórkami organizacyjnymi
3.4	Adekwatność układu zależności organizacyjnych do specyfiki procesu wytwórczego	Zależności organizacyjne łączące komórki organizacyjne i ich dopasowanie do charakteru zadań organizacji	Układ zależności organizacyjnych jest w pełni dostosowany do realizacji celów organizacji

Źródło: Opracowano na podstawie A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.

Tabela 13. Zestaw kryteriów do badania rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych

Nr kryterium	Nazwa kryterium	Określenie kryterium	Wyróżniki stanu wzorcowego
4.1	Jednoznaczność i rozłączność zakresu uprawnień	Sposób ustalenia zakresu zadań kierowniczych, kompetencji i uprawnień poszczególnych kierowników	Zakresy działania są jasno określone i wyraźnie rozgraniczone, co wyklucza wszelkie spory kompetencyjne. Nie ma zadań kierowniczych bez przydziału
4.2	Zgodność zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności stanowisk kierowniczych	Porównywalność zestawu zadań i uprawnień oraz zdefiniowanie zakresu odpowiedzialności	Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności jest zrównoważony. Każdy kierownik odpowiada tylko za to, na co ma bezpośredni formalnie ustalony wpływ
4.3	Wykorzystanie potencjalnej rozpiętości kierowania	Liczba osób bezpośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi, umożliwiających sprawne spełnianie funkcji kierowniczych	Komórki i jednostki organizacyjne są tak rozbudowane, że w pełni jest wykorzystana rozpiętość kierowania

Źródło: Opracowano na podstawie A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.

Tabela 14. Zestaw kryteriów do badania analizy i oceny formalizacji struktury organizacyjnej

Nr kryterium	Nazwa kryterium	Określenie kryterium	Wyróżniki stanu wzorcowego
5.1	Kompletność dokumentacji organizacyjnej	Zbiór opracowanych w organizacji dokumentów	Każda komórka, jednostka organizacyjna oraz cała organizacja posiada zestaw dokumentów zaproponowanych przez H. Bienioka
5.2	Aktualność dokumentacji	Czas opóźnienia przygotowania nowych dokumentów lub modyfikacji istniejących	Na bieżąco aktualizowane
5.3	Zakres formalizacji struktury	Zakres i stopień szczegółowości opisów poszczególnych aspektów rozwiązania strukturalnego	Sposób i szczegółowość opisu zakresu działania uwzględnia złożoność zadań i kwalifikacje wykonawców

Źródło: Opracowano na podstawie A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.

7. Podsumowanie

Przedstawiona metodyka audytu struktury organizacyjnej jednostki służby zdrowia daje możliwość wykrycia podstawowych dysfunkcji zastosowanego rozwiązania strukturalnego.

Metodyka ta może być również źródłem inspiracji do dalszych prac nad ogólną metodyką badania organizacji jednostek służby. Zdaniem autora główny wysiłek metodyczny związany z jej doskonaleniem powinien być skierowany na weryfikację proponowanego zbioru parametrów diagnostycznych pod kątem opracowania uniwersalnego bazowego planu audytów jednostek służby zdrowia obejmujących wszystkie rodzaje audytów tego typu organizacji. Punktem wyjścia do opracowania takiego planu może być podział na audyt strategiczny i audyt operacyjny. Przyjmując kryterium przedmiotowe należało wziąć pod uwagę audyty: badań i rozwoju, działalności podstawowej, finansowy, logistyczny, marketingowy i personalny. W proponowanym systemie audytów powinien być również uwzględniony ich zakres. W tym przypadku byłaby mowa o audytach: struktury organizacyjnej, procesów, wyników oraz audycie kultury organizacyjnej.

Bibliografia

1. Alpag R. J., Stearns T. M., *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1987, s.282.
2. Banaszczyk P., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002, s. 156.
3. *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. Stabryła A., Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 17.
4. *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 25–26.
5. Dziadoń J., *Określenie struktury organizacyjnej dla potrzeb jej diagnozowania i projektowania*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, Kraków, nr 234, s. 105.
6. Lisiński M., *Słownik podstawowych terminów samorządu terytorialnego*, [red:], Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 13–16.
7. Nalepka A., *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 47–52.
8. Nalepka A., *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 28.
9. Przybyła M., *Struktury organizacyjne. Ujęcie wielowymiarowe*, Wydawnictwo Forum, Wrocław 1995, s. 16.
10. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978, s. 119.
11. Stabryła A., *Podstawy metodyki badania struktury organizacyjnej* [w:] „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 234, Kraków 1986, s. 6.
12. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 208.
13. Zieleniewski J., *Organizacja i kierowanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 43.

AUDIT METHODOLOGY OF HEALTH CARE ENTITIES' ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Summary

Organizational structure audit is one of the basic issues in organization and management science. It consists of a number of constituent problems. One of them is the problem of research methodology. On the other hand, organizational audit has a growing role in improving the functioning of an organization. The subject of this paper is an attempt to apply the concept of organizational audit for the purposes of diagnosing health care entities' organizational structures. Apart from problems strictly related to the essence of organizational structure audit methodology in health care entities, an attempt has been made to define the problem scope set by this audit. In the final part of the study, detailed characteristics have been presented of the problem scope determined by organizational structure audit in health care entities.

Keywords: audit, audit methodology, health care entity, organizational structure

Wojciech Pająk
Katedra Analiz Strategicznych
Wydział Ekonomii i Stouków Międzynarodowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
e-mail: pajakw@uek.krakow.pl