Wioleta J. Kama

Zmiany w strukturze organizacyjnej jako instrument usprawniający zarządzanie w publicznych instytucjach kultury

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 277-285

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 573 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 45 2009

Wioleta J. Karna[1]

ZMIANY W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ JAKO INSTRUMENT USPRAWNIAJĄCY ZARZĄDZANIE W PUBLICZNYCH INSTYTUCJACH KULTURY

Wprowadzenie

Dokonujące się w Polsce w ostatnich kilkunastu latach, zmiany w sektorze publicznym wymuszają przyjęcie nowych rozwiązań w systemie zarządzania, w tym także strukturalnych. Usprawnianie struktur zmierza przede wszystkim do tego, aby bardziej odpowiadały potrzebom społeczeństwa, pozwalały działać elastycznie i zapewniły właściwy obieg informacji w sposób płynny i skuteczny[2].

Zmiany dokonywane w obrębie struktury mogą przyspieszać proces zmian oraz ułatwiać jego zrozumienie przez pracowników lub zmiany te hamować. Tymczasem nieliczne tylko publikacje dotyczą problemów zarządzania organizacjami publicznymi, w szczególności instytucji kultury, i zmian, jakie się tam dokonują[3]. W pismach poświęconych kulturze, jak „Kultura Współczesna", „Foyer", „Scena Polska", problematyka ta również poruszana jest dość rzadko. Dotychczas przeprowadzono w Polsce kilka badań cząstkowych obejmujących analizę finansowo-statystyczną publicznych instytucji kultury. Żadne jednak nie obejmowało kompleksowych badań naukowych dotyczących organizacji i sprawnego funkcjonowania publicznych instytucji kultury.

Pojawiła się zatem luka pomiędzy stanem badań, a potrzebą rozwiązań organizacyjnych problemów zarządzania publicznymi instytucjami kultury, w szczególności po przejęciu ich przez organy samorządowe. Luka ta obejmuje też zagadnienie poznania działań dyrektorów naczelnych w zakresie tworzenia i usprawniania struktury organizacyjnej do istniejących zasobów ludzkich w publicznych instytucjach kultury.

Mając na uwadze wartość poznawczą problematyki zarządzania w sektorze publicznym, podjęto próbę poznania zmian dokonanych w strukturze organizacyjnej i ich wpływu na usprawnianie zarządzania przedstawione na przykładzie publicznych instytucji kultury. Analizę oparto na teorii statycznej struktury organizacji stworzonej przez Szkołę Astońską.

---

[1] Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Publicznego, Instytut Spraw Publicznych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.
[2] J. Pene, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000, s. 222.
[3] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 128–139.

Podstawowe źródło informacji stanowiła literatura z zakresu zarządzania organizacjami, w szczególności odnosząca się do problematyki zmian organizacyjnych, jakie dokonały się po wprowadzeniu gospodarki rynkowej w Polsce, tj. po 1989 r.

W procesie wnioskowania wykorzystano materiał empiryczny zgromadzony w ramach własnego projektu badawczego pt. „Zmiany w kierowaniu instytucjami kultury (na przykładzie publicznych teatrów)" finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2005-2007 nr 0279/H02/2005/29 zrealizowanego w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Ponadto uwzględniono wyniki badań uzupełniających przeprowadzonych w publicznych filharmoniach funkcjonujących w Polsce.

Istota struktury organizacyjnej w instytucjach kultury

Struktura organizacyjna jest jedną z podstawowych cech, którą posiada każda organizacja. W jej skład wchodzą elementy organizacji stanowiące całość, a także ich wielkość i kryteria organizacyjnego zróżnicowania, relacje tworzące się pomiędzy nimi, czy też występujący tam układ hierarchiczny[4]. Istota struktury organizacyjnej polega na zbudowaniu wewnętrznej organizacji z podziałem na komórki organizacyjne i powiązaniami między nimi, aby jak najsprawniej realizować podstawowe cele organizacji[5].

Z ujęcia metodycznego wyróżnia się dwa aspekty struktury: statyczny i dynamiczny. Dynamiczne ujęcie struktury organizacyjnej wskazuje sposób uporządkowania procesów, które tworzą całość działania organizacji. Wyodrębnia się tutaj następujące składniki: powiązania funkcjonalne i informacyjne oraz procedury realizacji zadań. Powiązania funkcjonalne mają zróżnicowany charakter, który może przejawiać się w pełnieniu funkcji doradczych, wydawaniu opinii, inicjowaniu zadań, bądź też współdziałaniu w realizacji zadań. W odniesieniu do powiązań informacyjnych polega to głównie na utrwaleniu drogi przepływu informacji[6].

Aspekt statyczny struktury organizacyjnej nie uwzględnia czynnika czasu, przedstawiając powiązania pomiędzy elementami organizacji w danej chwili. Do tych elementów zalicza się: podział na jednostki organizacyjne, podział uprawnień, zadań obowiązków i zakresów odpowiedzialności między określone jednostki organizacyjne oraz powiązania hierarchiczne, czy liniowe[7].

W literaturze przedmiotu statyczna struktura organizacyjna przedstawiana jest w sposób wywodzący się ze szkoły Astońskiej, według której wyodrębnia się pięć kryteriów określających jej specyfikę. Wymienia się więc konfigurację, specjalizację, centralizację, standaryzację, formalizację[8].

W badanych instytucjach zrealizowano średnio dwie 2 zmiany w strukturze organizacyjnej na 1 instytucję. Najwięcej zmian przeprowadzono w filharmoniach (średnio 3 zmiany na 1 instytucję), teatrach muzycznych (3 zmiany na 1 instytucję). W dalszej kolejności znalazły się teatry dramatyczne (średnia liczba zmian 2,6 na 1 instytucję) oraz teatry lalkowe (średnia liczba zmian 1,2 na 1 instytucję).

---

[4] R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996, s. 180-184.

[5] J. Kisielnicki, *Zarządzanie Organizacją - Zarządzanie nie musi być trudne*, WSHiP, Warszawa 2004, s. 121.

[6] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, SGH, Warszawa 1997, s. 275.

[7] W. Kieżun, *Postawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977, s. 207-208.

[8] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 112; J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1999, s. 235-237.

Konfiguracja struktury organizacyjnej

Konfiguracja określa kształt struktury: pogrupowanie i rozczłonkowanie organizacyjne uwzględniając jej pionowe i poziome podziały[9]. Definiując skalę podziału pionowego odnosi się ją do ilości szczebli organizacyjnych. Im więcej szczebli organizacyjnych zidentyfikowano w danej strukturze, tym wyższy poziom hierarchii organizacyjnej w organizacji. Rozpiętość kierowania jest natomiast wykorzystywana do mierzenia rozczłonkowania poziomego struktury. Pomiędzy poziomem hierarchii, a rozpiętością kierowania występuje ścisła zależność. Funkcjonowanie w organizacji dużej liczby szczebli organizacyjnych powoduje zmniejszenie liczby osób zatrudnionych w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Struktura w której występuje tego typu zależność nosi nazwę wysmukłej. Istnieje pogląd, że należy dążyć do spłaszczania struktur, charakteryzujących się małą liczbą szczebli zarządzania oraz szeroką rozpiętością kierowania[10]. Zastosowanie tego typu struktury pozwala organizacji na usprawnienie komunikacji na linii przełożony podwładny, zmniejszenie kosztów związanych z zatrudnianiem dużej liczby menedżerów. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że szeroka rozpiętość kierowania może obciążyć kierowników dodatkowymi obowiązkami z tytułu nadzoru[11].

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w badanych instytucjach kultury występowało najczęściej trzy szczeblowe zarządzanie (ok. 50%). W blisko 1/3 (6 jednostek) wszystkich teatrów i filharmonii istnieją dwa szczeble zarządzania, w 4 – jeden szczebel oraz w 1 instytucji (teatr lalkowy) – 6 szczebli. W teatrach dramatycznych, jak i muzycznych, najczęściej można spotkać odzwierciedlone w schemacie organizacyjnym trzy szczeble zarządzania. W taki sposób odpowiedziało 5 teatrów dramatycznych spośród ośmiu oraz 2 teatry muzyczne z trzech.

W filharmoniach pojawia się natomiast znacznie częściej dwuszczeblowe zarządzanie (3 jednostki spośród 5). Natomiast teatry lalkowe posiadają najbardziej zróżnicowany podział jednostek pomiędzy poszczególne szczeble zarządzania. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w 2 teatrach występowały trzy szczeble zarządzania, w kolejnych dwóch – dwa szczeble, zaś jednym przypadku – jeden szczebel zarządzania. Również w odniesieniu do średniej liczby szczebli zarządzania na jedną badaną instytucję kultury przypadają dwa szczeble zarządzania.

Rezultaty badań potwierdzają zatem opinię L. Clarke [Clarke 1997, s. 44], że obecnie organizacje muszą poszukiwać nowych rozwiązań w obszarze struktury organizacyjnej poza tworzeniem nowych komórek organizacyjnych i wyznaczaniem nowych zadań na poszczególnych stanowiskach. Wskazane jest dalsze pogłębianie decentralizacji zarządzania, rezygnacja z pionowych struktur hierarchicznych na rzecz płaskich, skupionych na kliencie. Stosowane rozwiązania strukturalne menedżerowie instytucji kultury traktowali jako działania służące poprawie zarządzania tymi jednostkami. Działania związane z przebudową struktur miały na celu dostosowywanie posiadanego potencjału pracy do potrzeb organizacji, wynikających z działania w warunkach niedoboru środków finansowych i ciągłego nadążania za zmianami.

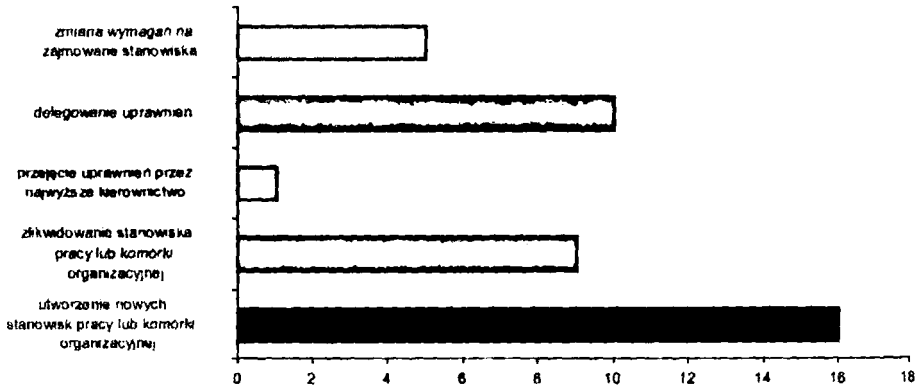
---

[9] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, SGH, Warszawa 1997, s. 279.
[10] B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 191.
[11] W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 2005, s. 49–52.

Specjalizacja struktury organizacyjnej

Kolejnym wyznacznikiem struktury organizacyjnej jest specjalizacja utożsamiana z podziałem pracy pomiędzy stanowiska pracy czy komórki. Im podział pracy jest bardziej rozwinięty, tym stopień specjalizacji jest wyższy. Efektem tego jest większa wprawa i rutyna pracowników, co prowadzi do wzrostu wydajności pracy poprzez powstanie bardziej wyspecjalizowanych jednostek, które są w stanie wykonywać określone zadania w sposób bardziej profesjonalny. Specjalizacja prowadzi do spójności organizacji, gdyż wraz z nasileniem podziału pracy, nasilają się kooperacyjne więzi pomiędzy stanowiskami i komórkami w organizacji. Ważne jest też, aby stopień specjalizacji nie był za wysoki, ani zbyt niski. Zbyt wysoki stopień specjalizacji prowadzi do nadmiernego podziału pracy, a w efekcie do niesprawności. W organizacji, w której specjalizacja jest na niskim poziomie zwiększa się wszechstronność pracowników, a tym samym staje się ona systemem bardziej niezależnym[12].

W celu dostosowania struktury organizacyjnej do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu przeprowadzono w badanych instytucjach zmiany organizacyjne, które polegały głównie na utworzeniu (16 teatrów i filharmonii) lub zlikwidowaniu (9 instytucji) stanowiska pracy lub komórki organizacyjnej (rys. 1). Jedynie w 3 instytucjach (jednym teatrze dramatycznym i dwóch teatrach lalkowych) nie nastąpiły znaczące zmiany w strukturze organizacyjnej. Przypuszczać można, że wynika to z niewielkich rozmiarów tych instytucji – prawdopodobnie – występującego w nich elastycznego podziału pracy.



Rysunek 1. Zmiany dokonane w strukturze organizacyjnej w badanych instytucji kultury.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród 16 instytucji, które utworzyły nowe stanowiska pracy lub komórki organizacyjne, najwięcej dotyczyło to działów marketingu lub działów promocji i reklamy (4 – teatry dramatyczne, po 1 – teatrze muzycznym i filharmonii) oraz 1 pion marketingu i promocji (teatr dramatyczny). Drugą pod względem liczebności grupę stanowił dział obsługi widza (3 – teatry dramatyczne i jedna filharmonia) i stanowiska specjalisty ds. zamówień publicznych (w jednym teatrze muzycznym i filharmonii).

[12] W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 2005, s. 50.

Prawidłowość taka zauważona została również w innych publicznych organizacjach. W badanym okresie utworzono także inne stanowiska pracy lub komórki organizacyjne. Zalicza się do nich:

- asystenci dyrektora, zastępca dyrektora ds. produkcji;
- stanowisko ds. koordynacji pracy artystycznej;
- dział organizacji, administracji i transportu;
- stanowisko ds. modernizacji i innowacji;
- stanowisko ds. pozyskiwania środków pozabudżetowych, specjalista ds. funduszy strukturalnych;
- studio nagrań.

Z udzielonych odpowiedzi wynika, że pracownia stolarska, fryzjerska, ślusarka, modniarska oraz stanowisko radcy prawnego były najczęściej wymieniane jako stanowiska lub komórki organizacyjne zlikwidowane w badanych instytucjach kultury (4 – teatry dramatyczne oraz jeden teatr muzyczny).

Do innych usuniętych stanowisk pracy lub komórek organizacyjnych należy zaliczyć: portiernię w budynku administracyjnym oraz magazyn materiałowy. Świadczy to o zmianie organizacyjnej w formie outsourcingu coraz częściej stosowanego w doskonaleniu zarządzania organizacjami publicznymi. Ponadto w 3 podmiotach (po jednym podmiocie z grupy teatrów dramatycznego, muzycznego i filharmonii) nastąpiły zmiany w odniesieniu do stanowisk kierowniczych. Dotyczyło to stanowisk: kierownika artystycznego, zastępcy dyrektora oraz rozdzielenia stanowiska dyrektora naczelnego i artystycznego.

Z kolei w zakresie zmiany wymagań dotyczących zajmowania określonych stanowisk pracy, ankietowani (po dwie jednostki z teatrów dramatycznych i muzycznych oraz jednej filharmonii) wskazywali na coraz większe znaczenie podnoszenia kwalifikacji w formie kursów dokształcających, znajomości języków obcych, czy też posiadanie wyższego wykształcenia technicznego (w obszarze dźwięku i oświetlenia).

Wśród zmian organizacyjnych w badanych publicznych instytucjach kultury szczególną uwagę zwraca dynamika struktury zatrudnienia, a mianowicie całkowita liczba pracowników wykazywała tendencję rosnącą. Najbardziej było to widoczne w grupie artystów i administracji. Przeciętne średnie zatrudnienie w poszczególnych kategoriach podmiotów było dość zróżnicowane. Najmniejsze przeciętnie zatrudnienie było w teatrach lalkowych (37,3 osób na 1 teatr), największe zaś w teatrach muzycznych (267,1 osób). Natomiast w teatrach dramatycznych i filharmoniach wielkości te było bardzo zbliżone do siebie, z nieznaczną przewagą filharmonii. Różnica między nimi była równa 9,4 osób.

Przeciętna średnia struktura zatrudnienia przedstawiała się według następującego rozkładu:

- w teatrach dramatycznych pracownicy artystyczni – 30%, administracji – 26,4%, obsługi sceny i techniczni – 42,3%;
- w teatrach lalkowych pracownicy artystyczni – 31,6%, administracji – 31,4%, obsługi sceny i techniczni – 37%;
- w teatrach muzycznych pracownicy artystyczni – 53,4%, administracji – 12,2%, obsługi sceny i techniczni 34,4%;
- w filharmoniach pracownicy artystyczni – 73,3%, administracji – 19%, obsługi sceny i techniczni – 7,7%.

Można zatem stwierdzić, że procentowy udział w strukturze zatrudnienia najbardziej zbliżony i równomierny posiadają teatry dramatyczne i lalkowe. W filharmo-

niach i teatrach muzycznych ze względu na specyfikę świadczonej usługi znacznie większą rolę odgrywają pracownicy artystyczni, co znajduje odzwierciedlenie w zmianach zatrudniania w poszczególnych grupach pracowników.

Centralizacja w strukturze organizacyjnej

Wymiar centralizacji w literaturze określa stopień rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w organizacji[13]. Im wyższy stopień centralizacji, tym uprawnienia decyzyjne usytuowane są na wyższym szczeblu organizacyjnym. Przeciwieństwem centralizacji jest decentralizacja, która ma miejsce wówczas, gdy wszystkie decyzje podejmowane są na najniższym szczeblu w hierarchii zarządzania. Decyzja dotycząca stopnia centralizacji powinna zależeć od tego, w zależności z jakiego stopnia szczebla organizacyjnego lepiej dostrzegalna jest zdolność przystosowawcza organizacji do otoczenia[14].

Spośród 21 respondentów, 10 stwierdziło, że delegowało uprawnienia na niższe stanowiska oraz 1 wskazał na przejęcie uprawnień przez najwyższe kierownictwo.

Delegowanie uprawnień na poszczególne stanowiska kierownicze, u większości respondentów, powiązane było bezpośrednio z przekazaniem odpowiedzialności za funkcjonowanie stanowisk lub komórek organizacyjnych, którym przypisano określony obszar zarządzania instytucją. Taka sytuacja wystąpiła głównie wśród teatrów dramatycznych (5 jednostek), filharmonii (4 jednostki) oraz w jednym teatrze lalkowym. Respondenci wskazywali m.in. na zmiany w zakresie przekazania uprawnień związanych z:

- zamówieniami publicznymi i biuletynem informacji publicznej zastępcy dyrektora,
- koordynacją i planowaniem repertuaru, organizacją pracy artystycznej, pionowi marketingu i promocji lub też działowi technicznemu,
- organizacją pracy artystycznej dyrektorowi naczelnemu ds. administracyjnych i zmianie nazwy stanowiska na dyrektor naczelny ds. artystycznych i administracyjnych.

Ponadto w większości instytucji, w których dokonały się zmiany w strukturze organizacyjnej dostosowywano zakres stanowisk do poszczególnych komórek, często prowadząc do scalania niektórych stanowisk pracy.

Przejęcie uprawnień przez najwyższe kierownictwo w jednym z badanych teatrów lalkowych dotyczyło przekazania dyrektorowi naczelnemu pracowni plastycznej (wcześniej odpowiedzialny za nią był dyrektor artystyczny).

Standaryzacja i formalizacja struktury organizacyjnej instytucji kultury

Typowość i powtarzalność czynności i zasad postępowania wyznacza kolejne kryterium budowania struktury, a mianowicie standaryzacja[15]. Istnienie wysokiego poziomu standaryzacji w organizacji świadczy o dużym stopniu podobieństwa wytwarzanych usług, bądź dóbr. Podobnie jak specjalizacja powoduje zmniejszenie kosztów związanych z realizacją zadań realizowanych według szczegółowych wzorców. O moż-

[13] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 112.
[14] B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 191.
[15] B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 173.

liwości zastosowania standaryzacji decydujące znaczenie ma otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja. Zmienność i niestabilność otoczenie ogranicza jego użycie[16].

Na skuteczność działań w obszarze tworzenia struktury organizacyjne w badanych instytucji wpływa ich formalizacja odzwierciedlona w formalnie obowiązujących dokumentach. Znaleźć w nich można podstawowe cele i zadania organizacji, odpowiadające im zakresy uprawnień i odpowiedzialności czy też wzorce działań prowadzące do osiągania celów[17]. Wysoki stopień sformalizowania, poprzez istnienie sztywnych zasad realizacji celów, zmniejsza zdolności przystosowawcze instytucji do działania w zmiennym otoczeniu. Prowadzi to często do ograniczania kreatywności i przedsiębiorczości wśród pracowników. Należy jednak pamiętać, że wyróżnia się także jej pozytywne aspekty. Na każdą organizację w mniejszym lub większym stopniu wpływa otoczenie i to dzięki formalizacji kształtowane są wzorce zachowań pracowników z otoczeniem, zwiększając tym samym liczbę przedmiotów formalizacji[18]. Istotne staje się więc tutaj odróżnienie zasięgu, czyli liczbę sformalizowanych norm od głębokości ich stosowania. Wraz ze wzrostem stopnia zależności instytucji od otoczenia, szczegółowość norm powinna maleć, a zasięg poszerzać się.

Wśród dokumentów organizacyjnych posiadanych przez wszystkie teatry i filharmonie należy: statut instytucji, regulamin organizacyjny, schemat organizacyjny, regulamin pracy oraz regulamin wynagrodzeń. Uzupełnienie stanowią wewnętrzne rozporządzenia takie jak: zbiorowy układ pracy, regulamin kontroli wewnętrznej, regulamin premiowania.

W ponad połowie teatrów i filharmoniach istnieją szczegółowe instrukcje, zawierające sposób realizacji konkretnych zadań. Zalicza się do nich instrukcje m.in.: kancelaryjna, zakresu obowiązków, ocena ryzyka zawodowego, instrukcja na wypadek napadu pracowników zatrudnionych w teatrze, instrukcja na wypadek zagrożenia atakiem bioterrorystycznym, miesięczne plany realizacji przedstawień, przychodów własnych, kosztów oraz ich wykonanie. Wszystkie wskazane przez respondentów instrukcje nie uwzględniają specyfiki kultury, a mianowicie mają jedynie charakter ogólno organizacyjny.

Formalizacji, która w znacznym stopniu charakteryzuje sposób zorganizowania instytucji, nie można badać w oderwaniu od pozostałych kryteriów budowy struktury organizacyjnej.

Podsumowanie

Coraz szybszy postęp techniczny i społeczno-ekonomiczny powoduje obiektywną konieczność doskonalenia struktur organizacyjnych, którą można zaobserwować także w badanych instytucjach kultury. Przeprowadzone badania wykazały, że korzyści związane z typowymi strukturami instytucji kultury to:

- przejrzystość struktur organizacyjnych,
- potencjalna szybkość przepływu informacji,
- niewielka liczba szczebli kierowania.

Publiczne instytucje kultury charakteryzują się mało złożonymi strukturami organizacyjnymi o średnim stopniu sformalizowania. Analizowane jednostki najczęściej

[16] W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 2005, s. 51.
[17] R. Rutka, *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk 2003, s. 16–21.
[18] A. Nalepka, A. Kozina, *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 26.

posiadają strukturę liniową, odznaczają się daleko posuniętą specjalizacją w zakresie sprawowania funkcji kierowniczych. Dzięki temu, że ich struktury są raczej płaskie, istnieje możliwość szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Towarzyszy temu wysoki stopień centralizacji zarządzania. Badane podmioty posiadają niewielką liczbę szczebli zarządzania. Zmiany dokonywane w strukturze organizacyjnej dotyczą głównie tworzenia takich stanowisk pracy lub komórek, jak dział marketingu lub promocji i reklamy, dział obsługi widza, stanowisko specjalisty ds. zamówień publicznych, co stanowi odpowiedź na zmiany zachodzące w otoczeniu. Struktura poszczególnych grup pracowników wskazuje na najbardziej równomierny podział w teatrach dramatycznych i lalkowych. W teatrach muzycznych i filharmoniach najwięcej osób pracowało w grupie artystów.

Należy też w dalszym ciągu dążyć do spłaszczania struktur i przekazywania większej odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania. Działania te będą efektywne jedynie, gdy umiejętności kierowników i pracowników wykonawczych kształtują się na poziomie gwarantującym zwiększenie ich samodzielności i podejmowanie racjonalnych decyzji z punktu widzenia realizacji celu całej organizacji.

Literatura

1. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
2. Błaszczyk W., *Metody organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 2005.
3. Kieżun W., *Postawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977.
4. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, SGH, Warszawa 1997.
5. Kisielnicki J., *Zarządzanie Organizacją – Zarządzanie nie musi być trudne*, W-HiP, Warszawa 2004.
6. Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.
7. Kożuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
8. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Menedżerskie PTM, Warszawa 2000.
9. Lichtarski J., (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
10. Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, AE w Krakowie, Kraków 2007.
11. Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000.
12. Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996.
13. Rutka R., *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk 2003.

Summary

CHANGES IN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS COMPONENT OF MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS OF CULTURE

The paper is an attempt to present the changes in elements of the organizational structure which influence on more efficient realizing the aims of public organizations.

Presented considerations confirm, that the public institutions of culture characterize with low level of intricate organizational structures with average degree of formalize. In analyzed organizations strive to flattening the structures, near maintenance the high degree of centralization of management.

It should be emphasized, that changes in organizational structure concern temporary actions, which marks creating mainly the positions of work or the section in answer on setting in surroundings changes.