

Włodarski, Andrzej / Grzesiuk, Ewa

**Wpływ struktur organizacyjnych na
sprawne zarządzanie
przedsiębiorstwem**

Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 16, 111-134

2002

Artykuł został zdigitalizowany i 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 oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Andrzej Włodarski
Ewa Grzesiuk

Wpływ struktur organizacyjnych na sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem

1. Interpretacje pojęcia struktury organizacyjnej

Sprecyzowanie istoty i własności struktury organizacyjnej jest powiązane z terminem organizowanie, który w najszerszym znaczeniu pojmuje się jako proces dostosowania struktury przedsiębiorstwa do jego celów, zasobów czy otoczenia. Wielu teoretyków organizacji i zarządzania przedstawia organizowanie jako proces wieloetapowy, np. w ujęciu Ernesta Dale'a proces ten obejmuje: szczegółowe ustalenie pracy, którą należy wykonać dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa; podział pracy na czynności, możliwe do zrealizowania przez członków organizacji; ustalenie mechanizmu koordynacji pracy tak, aby stanowiła harmonijną całość oraz sprawdzenie skuteczności organizacji. Niestety, wiele przedsiębiorstw rozwija się w sposób przypadkowy, od czasu do czasu wprowadzane są do ich struktury zmiany i uzupełnienia jako doraźne środki zaspokojenia bieżących potrzeb. Dlatego też w miarę rozrastania się organizacji i zmian w otoczeniu, tak wewnętrznym jak i zewnętrznym kierownictwo winno ponownie oceniać strukturę organizacyjną, aby w ten sposób zapewnić firmie skuteczne i sprawne funkcjonowanie stosownie do istniejących potrzeb¹.

Pojęcie struktury organizacyjnej, zarówno w języku naukowym jak i potocznym, używane jest w wielu znaczeniach, gdyż nie wypracowano dotychczas jednolitej i powszechnie akceptowanej jego interpretacji. Mały Słownik Języka Polskiego definiuje strukturę po pierwsze jako - „wzajemne powiązanie, układ elementów (części) jakiejś całości; budowa; konstrukcja; ustrój”, a po drugie - „zespół, zbiór elementów, to co zostało utworzone, skonstruowane, układ.”² Z kolei w Encyklopedii Powszechnej PWN struktura określana jest jako: “rozmieszczenie elementów składowych oraz zespół relacji zachodzących między nimi, charakterystycznych dla danego układu jako całości.”³

Kategoria „struktura” pojawia się też w obszarze nauk podstawowych, takich jak matematyka, gdzie zbiór sam w sobie nie ma struktury. Zbiór może stać się strukturą w momencie gdy zdefiniujemy choć jedną operację lub relację (zamkniętą w zbiór). Opierając się na teorii zbiorów można zażykować stwierdzenie, że dzięki więzom (relacjom) organizacja i tworzące ją elementy uzyskują swoją określoność w czasie i przestrzeni. Zbliżoną definicję formuluje L. Krzyżanowski, pisząc: „Przez strukturę [...] przedmiotu [...] rozumiemy zbiór branych pod uwagę relacji [...] określonych na zbiorze elementów [...] tego przedmiotu”.⁴ Z kolei inni autorzy odrzucają rozumienie struktury jako zbioru relacji między elementami danego procesu; D. Katz i R. L. Kahn piszą: „System [...] jest ustrukturalizowaniem raczej wypadków czy zdarzeń niż części fizycznych, dlatego nie posiada struktury innej niż funkcjonalna.”⁵ Jednakże bardziej przekonująca i znacznie szerszej stosowana jest taka interpretacja struktury, która obejmuje tak relacje między elementami składowymi organizacji - ludźmi i rzeczami oraz między zdarzeniami, czyli „fizjologię” organizacji.

Odnosząc ogólne definicje struktury do organizacji (systemu), można dokonać analizy jej elementów (podsystemów: ludzi i składników rzeczowych) w czasie i przestrzeni. Aby zatem uchwycić jej wewnętrzną budowę oraz aktualny stan i charakter powiązań między elementami - ujęcie statyczne - należy dokonać analizy w konkretnym momencie (rozpatrując stosunki przestrzenne między elementami). Z kolei ujmując strukturę dynamicznie, należy przeprowadzić analizę procesów w określonym przedziale czasowym (uwzględniając stosunki zachodzące w trakcie działania). Konkretnie ujęcie struktury ma łączyć oba aspekty.⁶

Z powyższego wynika, że **strukturę organizacyjną** przedsiębiorstwa można zdefiniować jako układ i wzajemne zależności między jego częściami składowymi lub jako układ elementów (ogniw organizacyjnych) oraz powiązań (więzi organizacyjnych) łączących je w organizację traktowaną jako całość.⁷

W oparciu o przedstawioną definicję, strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa można przedstawić jako wewnętrzny ustrój skonstruowany na bazie podziału pracy z **ogniw organizacyjnych** różnych rang:

- 1) samodzielnych stanowisk pracy, czyli najmniejszych jednostek składowych struktury obejmujących miejsce zajmowane przez pracownika i wyposażenie techniczne umożliwiające wykonywanie pracy,
- 2) komórek organizacyjnych w postaci wyodrębnionych zespołów ludzi wraz z ich wyposażeniem, pozostających pod wspólnym kierownictwem i realizujących określone funkcje,

- 3) jednostek organizacyjnych utworzonych, jako zbiór stanowisk i komórek organizacyjnych, pełniących wyspecjalizowane funkcje, którymi kieruje jeden przełożony,
- 4) jednostek operatywno - wykonawczych dodatkowo utworzonych w przedsiębiorstwie z uwagi na prowadzoną przez nie działalność handlową, usługową, itp.,
- 5) pionów organizacyjnych jako wyodrębnionych zespołów stanowisk, komórek i jednostek, podporządkowanych jednemu z członków kierownictwa naczelnego.

Poszczególne ogniwa organizacyjne przedsiębiorstwa połączone są ze sobą za pomocą więzi organizacyjnych. Najczęściej spotykanymi rodzajami więzi są:

- więzi służbowe (hierarchiczne) - łączące kierowników różnych szczebli zarządzania z podwładnymi; ich istotą są uprawnienia przełożonych do ustalania zadań i wydawania poleceń podwładnym;
- więzi funkcjonalne (niehierarchiczne) - więzi wzajemnego uzupełniania się w ramach całości łączące ogniwa realizujące równoległe różne funkcje; ich istotą jest pomaganie przy wykonywaniu zadania;
- więzi techniczne - łączące stanowiska pracy uczestniczące w procesie wytwórczym, wynikające z podziału pracy, wyrażające się podczas realizacji wspólnego celu członków zespołu,
- więzi informacyjne - polegające na wzajemnym przekazywaniu informacji między uczestnikami organizacji w celu podejmowania decyzji i realizacji zadań.⁸

Z reguły w każdej organizacji występują wszystkie wymienione tu typy powiązań, ale nie w każdym przedsiębiorstwie poszczególne z nich pełnią równie istotną rolę.

Sumując zagadnienie definiowania struktur organizacyjnych warto przedstawić ujęcie sformułowane przez **Bartoliego i Hermela**, na podstawie analizy podejść różnych autorów:

1. **Struktura jako schemat organizacyjny** - struktura stanowi ilustrację podziału czynności i odpowiedzialności wewnątrz przedsiębiorstwa. Rozumienie to ogranicza struktury do pewnej formy stosunków wynikających z formalnego, oficjalnego podziału władzy w przedsiębiorstwie.

2. **Struktura jako relacja funkcjonalna i sieć komunikacyjna** - w ujęciu tym wyróżnia się dwa aspekty: powiązania komunikacyjne między różnymi służbami i osobami oraz informacje przepływające w tej sieci powiązań. Założenie to ma szeroki zakres i obejmuje relacje będące pochodną podziału władzy, jak i pracy.

3. **Struktura jako mechanizm koordynacji.** W tym wypadku przedsiębiorstwo stanowi sumę sposobów wykorzystywanych dla podziału pracy na określone działania oraz dla zapewnienia niezbędnej między nimi koordynacji. Do mechanizmów koordynacji zalicza się: regulowanie poprzez nieformalne komunikowanie, bezpośredni nadzór jednej osoby odpowiedzialnej za pracę innych, standaryzację procedur (ustalenie treści i zakresu pracy), standaryzację rezultatów (ustalenie cech oczekiwanych wyników pracy), itp.

4. **Struktura jako określone obszary** - oznacza, że struktura przedsiębiorstwa poprzez konkretne ogniwa zakreśla obszary ich działania, wyznacza procedury działania oraz rolę i status członków organizacji.

5. **Struktura jako sieć uporządkowanych działań i systemu wartości** - w ujęciu tym do zagadnienia struktur zalicza się elementy nieformalne obejmujące: sposoby postępowania, idee, wierzenia bądź systemy wartości członków przedsiębiorstwa. Istnieje sieć powiązań funkcji, ról i sposobów postępowania, które są rezultatem pewnej przeszłości historycznej, jak i współczesnego działania.

6. **Struktura jako zbiór wszystkich zjawisk względnie stałych, wywierających wpływ na zachowanie ludzi** - w koncepcji tej wyróżnia się sieć kategorii struktur, jako elementów organizacji, m.in.: struktury fizyczne - warunki pracy, wyposażenie, lokalizacja pomieszczenia; struktury technologiczne - procesy, urządzenia; struktury organizacyjne - podział odpowiedzialności, zadań, systemy informacji i koordynacji; czy struktury demograficzne - charakterystyka załogi zatrudnionej w organizacji (wiek, wykształcenie).⁹

Generalizując, struktura jest właściwością każdej złożonej całości, natomiast jej istotą jest zespolenie celów i zadań wynikających ze strategii oraz technologii z ludźmi i sposobami kierowania nimi w procesie pracy. Definicje struktury łączą bowiem wspólne elementy typu: złożoność dowolnej całości (układ) oraz relacje między jej składnikami. Relacje te można podzielić na trzy grupy: relacje zachodzące między rzeczami, ludźmi oraz między rzeczami i ludźmi (za dominujący uważa się czynnik ludzki). Oznacza to, że wizerunek struktury jest efektem równoczesnego działania tych elementów, a każdy z osobna w niewielkim stopniu wpływa na kształt struktury, połączony zaś warunkują sprawne funkcjonowanie i osiągnięcie celu.

2. Badania wymiarów struktury organizacyjnej

W literaturze teorii organizacji i zarządzania, zagadnienie wymiarów struktury przedsiębiorstwa cechuje znaczne zróżnicowanie z uwagi na sze-

roki obszar zainteresowań tą problematyką, przedmiot wielu badań, dociekań, prezentacji stanowisk wielu autorów i szkół badawczych. Na szczególną uwagę zasługują wyniki badań tzw. szkoły astońskiej, przeprowadzonych na Uniwersytecie Aston w Birmingham w Wielkiej Brytanii, na podstawie których sformułowano sześć **wymiarów struktury organizacyjnej**: specjalizację, standaryzację, formalizację, centralizację, konfigurację i tradycjonalizm.

Badając specjalizację szkoła astońska określiła ją, jako: formalny podział zadań i obowiązków w poszczególnych ogniwach organizacyjnych, a także jako specyfikację indywidualnych i grupowych zadań w całej organizacji oraz łączenia tych zadań w jednostki robocze (departamentalizacja). Specjalizacja związana jest z jednej strony z rozdziałem zadań pomiędzy stanowiska pracy i zajmujących je ludzi (tj. uczestników organizacji), z drugiej wiąże się z samym podziałem pracy, określonym stopniem sprawowania ról i funkcji. Również uczestnicy szkoły astońskiej do kryteriów grupowania ogniw organizacyjnych zaliczyli m.in.: lokalizację geograficzną przedsiębiorstwa (podział przedsiębiorstwa na regiony geograficzne), klientów (podział przedsiębiorstwa wg określonych grup klientów), cykl życia produktu (podział jednostek na: badawcze, wdrożeniowe, itp.) bądź podział ze względu na charakter rynku (podział na rynek miejski, wiejski, krajowy i zagraniczny), itp.¹⁰

Kolejny wymiar - **standaryzacja** - badana przez szkołę astońską pozwoliła na określenie stopnia typowości i zrutyinizowania czynności wykonywanych w organizacji, na ujednoczenie zasad postępowania i działania w postaci przyjmowanych procedur. Tego typu styl zarządzania odznacza się wysokim stopniem standaryzacji, a dużą liczbę zachowań i postaw ujmuje się w jednoznaczne przepisy zapobiegające spontanicznym, niesprawnym działaniom.

Szkoła astońska badając inny wymiar - **formalizację** - określiła ją jako zakres norm postępowania i zasad komunikowania się w organizacji, polegający na utrwaleniu procedur, dyrektyw w formie dokumentów rozpowszechnianych wśród personelu firmy. Wyniki badań wykazały, że „[...] odpowiedni poziom formalizacji zmniejsza niepewność w organizacji, umożliwiając standaryzację działań i zabezpieczając właściwy poziom legalności działań.”¹¹ Stwierdzono, że formalizacja służy utrzymaniu celów przedsiębiorstwa, a za przedmiot formalizacji uznano zarówno więzi organizacyjne, jak i sposoby realizacji funkcji kierowniczych i wykonawczych. Przykładowo: formalizacja przybiera postać dokumentów, typu: karty organizacji stanowisk pracy, księgi służb, instrukcje obiegu dokumentacji, regulamin pracy, statut, czy też schemat struktury. Określa to sposób działania i postępo-

wania w organizacji, precyzując tym samym jej strukturę oraz wpływając na jej efektywność.

Centralizacja na gruncie badań odnosi się do lokalizacji uprawnień na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej, określając tym samym rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych oraz relacje interpersonalne o charakterze podrzędności i nadrzędności. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele prób pomiaru centralizacji, jako cechy strukturalnej, np. R.M. Stogdill i C.L. Stertle proponują w tym celu zastosowanie tzw. skali RAD (z ang. Responsibility Authority and Delegation), badającej indywidualne kompetencje pracowników poprzez ich subiektywną ocenę. Jednak większość badaczy zgodnie uznało, iż wymiarami centralizacji są: „rozpiętość kierowania” (im większa rozpiętość tym większa decentralizacja), „rozpiętość kontroli” (im rzadsza kontrola tym większa decentralizacja), a także liczba, zakres i ważność decyzji podejmowanych na poszczególnych szczeblach.

Konfiguracja na podstawie wyników badań szkoły astońskiej znajduje swoje odzwierciedlenie w schemacie organizacyjnym i charakteryzuje kształt struktury, liczbę szczebli hierarchicznych, rozpiętość i spiętrzenie struktury, opis ról organizacyjnych oraz proporcje jej części składowych. Badacze przedstawili istotę i kształt powiązań między różnymi funkcjami i częściami organizacji, natomiast za techniczny jej obraz uznali tzw. organigram, skonstruowany w graficznej formie symboli (prostokątów, linii), określający relacje między poszczególnymi podsystemami przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone przez grupę astońską za pomocą organigramu wykazały, że nieformalny układ stosunków zachodzących w załodze organizacji może być przyczyną dysfunkcji struktury w toku realizacji zadań przez poszczególne jej ogniwa.

Ostatnim wymiarem struktury organizacyjnej badanym przez szkołę astońską był **tradycjonalizm**, określany jako wpływ zwyczajów w określonym przedsiębiorstwie na procesy standardowych działań organizacyjnych. Dzieje się tak m.in. za sprawą osobowości poszczególnych, głównie długoletnich członków załogi i kierownictwa, nabytych przez nich nawyków bądź przyzwyczajęń. Jednakże, jak wynika z badań, skutkiem indywidualnych zachowań mogą być, np. pojawiające się spory kompetencyjne czy automatyzacja działań. Takie nieformalne powiązania mogą mieć zarówno negatywny jak i pozytywny wpływ na realizowany podział: pracy, władzy i odpowiedzialności, a w ostatecznym rezultacie również na strukturę.

Istotny wpływ do badań empirycznych nad elementami struktury organizacyjnej wniosły prace J. A. F. Stoner'a, który uzupełnił „astońskie wymiary” struktury o koordynację i decentralizację.

Jego zdaniem **koordynację** czynności trzeba odnieść do procedur integrujących funkcje działów oraz pozwalających osiągnąć cel ogólny przedsiębiorstwa. Potrzeba koordynacji wynika z faktu istnienia niezależnych wydziałów i grup roboczych, które do wykonywania swoich zadań wymagają zarówno informacji, jak i zasobów z innych jednostek. Im większa jest współzależność między wydziałami, tym większy jest zakres koordynacji. Przydatnymi narzędziami utrzymania koordynacji w przedsiębiorstwie są: hierarchia organizacyjna, reguły, procedury, systemem planowania i kontroli, zespoły zadaniowe, wydziały integracyjne. Kierownik działu wybierając właściwą technikę koordynacyjną musi również polegać na własnym doświadczeniu i rozeznaniu. Zasada koordynacji ma rację bytu także z uwagi na to, że: im bardziej jest rozwinięty podział pracy, tym mocniejsze są sprzężenia między jej podsystemami i tym silniej zaznacza się konieczność harmonizowania pracy. Tak więc, naruszenie proporcji między podsystemami organizacji może prowadzić do ich nadmiernej lub niedostatecznej zdolności do realizacji podstawowego celu.

Z kolei decentralizacja określana jest jako proces systematycznego delegowania władzy i autorytetu w ramach organizacji na kierowników średniego i niższego szczebla. Badania Stoner'a wykazały, że zakres uprawnień do decydowania powinien być odpowiedni do rzeczowego zakresu powierzonych obowiązków, a zakres ponoszonej odpowiedzialności powinien ściśle wynikać z zakresu obowiązków i uprawnień. Chodzi o to, aby uprawnienia sprzyjały sprawnej realizacji zadań, a odpowiedzialność nie była dowolnie rozgraniczana ani ograniczana. Decentralizacja sprzyja więc utrzymywaniu na poziomie jednostek (wydziałów, zakładów) własnych służb, co z kolei ułatwia wzrost efektywności organizacji jako całości.

Z badań empirycznych nad wymiarami struktury wynika, że wraz ze wzrostem wielkości organizacji rośnie: liczba szczebli, formalizacja działań, formalizacja obiegu informacji, zakres sprawozdawczości, natomiast maleje stopień specjalizacji działań. Wraz ze wzrostem liczby wyrobów maleje: zasięg specjalizacji, zakres programowania działań, z kolei wraz ze wzrostem liczby procesów technologicznych rośnie standaryzacja działań. Ważne jest przy tym zwrócenie uwagi na zależności między wymiarami, gdyż określona konfiguracja struktury jest rezultatem decyzji w zakresie sposobu strukturalizacji działań (np. w strukturze standaryzacja i formalizacja zależą od przyjętych ustaleń w zakresie stopnia jej centralizacji i specjalizacji). Centralizacja i specjalizacja są więc bazowymi cechami struktury i stanowią punkt wyjścia w jej projektowaniu, gdyż w dużym stopniu decydują o pozostałych właściwościach struktury.

3. Funkcje struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna służy potrzebom zarządzania, dlatego też konieczne jest potraktowanie jej w odniesieniu do budowy ontologicznej przedsiębiorstwa. Można zatem przyjąć, że struktura to nic innego niż sposób zespolenia jej składników w całość. Jednakowoż owo zespolenie można rozpatrywać w odniesieniu do określonej grupy jednorodnych ontologicznie składników, stąd strukturę można rozpatrzeć w aspekcie:

- społecznym - jako zespolenie ludzi, czyli pracowników przedsiębiorstwa,
- technicznym - jako zespolenie procesu produkcji i wyrobów przedsiębiorstwa,
- procesów - jako zespolenie działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo,
- zbiorów - jako zespolenie ogniw organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- relacji - jako zespolenie więzi organizacyjnych pomiędzy ogniwami przedsiębiorstwa,
- zdarzeń - jako zespolenie celów, zadań, czynności i funkcji przedsiębiorstwa.

Zespalanie składników organizacji w całość, czyli tworzenie jej struktury jest procesem rozmyślnym, opartym na z góry ustalonych zasadach i wzorcach; ułatwia to wyznaczenie **podstawowych funkcji**:

1. *Struktura przedsiębiorstwa jest narzędziem kierowania* - co oznacza, że poprzez strukturę odbywa się proces powodowania właściwego zachowania się składników przedsiębiorstwa (podwładnych) zgodnie z wolą kierujących;

2. *Struktura scala składniki przedsiębiorstwa w integralną całość* - co oznacza, że poprzez ową integrację uzyskuje się cele organizacji, będące równocześnie środkiem do osiągnięcia celów pracowniczych. Innymi słowy, integracja prowadzi do swoistej internalizacji celów pracowniczych z celami przedsiębiorstwa;

3. *Struktura zapewnia przedsiębiorstwu względną równowagę* - zapobiegając przez to destrukcji organizacji. To bowiem jest naturalną skłonnością każdej całości organizacyjnej, która jest pozostawiona sama sobie. Czynniki owej destrukcji mogą tkwić w samej organizacji, a struktura eliminuje je poprzez przybranie takiej wewnętrznej konstrukcji, która zapewni: włączenie do organizacji składników niezbędnych i eliminowanie zbędnych, zastąpienie zużytych składników nowymi, czy też utrzymanie składników w pełnej sprawności;

4. *Struktura przedsiębiorstwa zapewnia przestrzenną i czasową synchro-*

nizację realizowanych w nim procesów, co oznacza uporządkowanie wysiłku zbiorowego, tj. ukierunkowanie wspólnie wydatkowanej energii lub połączenie w całość podzielonych uprzednio procesów i działań;

5. *Struktura zmniejsza niepewność probabilistycznego charakteru organizacji;*

6. *Struktura wiąże przedsiębiorstwo z jego otoczeniem* - dzięki czemu następuje szeroko rozumiana wymiana ze środowiskiem (otoczeniem) organizacji;

7. *Struktura przedsiębiorstwa odgrywa rolę adaptacyjną* - czyli może ona przybierać charakter adaptacji tzw. biernej i czynnej. Z adaptacją bierną mamy do czynienia wówczas, gdy w strukturze zawarto elementy powodujące przystosowanie organizacji do otoczenia. Natomiast adaptacja czynna ma miejsce wtedy, gdy w strukturze zawarto elementy pozwalające kontrolować otoczenie i przystosowywać je do potrzeb organizacji.

Jednakże podstawową funkcją struktury jest **funkcja regulacyjna** (porządkująca), polegająca na strukturalizacji jej elementów, czyli określeniu miejsca każdego pracownika, jego zadań, obowiązków i uprawnień oraz na strukturalizacji działań organizacyjnych, tj. sposobów postępowania indywidualnego i zbiorowego. Dzięki temu formułuje się wewnętrzny ład i porządek działania przedsiębiorstwa poprzez:

- regulowanie stosunków międzyludzkich przejawiających się szczególnie w dziedzinie zależności hierarchicznych i funkcjonalnych;
- regulowanie relacji między składnikami wyposażenia technicznego, czyli środkami pracy, obejmując m.in.: lokalizację pomieszczeń, harmonogramy funkcjonowania urządzeń technicznych, rozstawienie maszyn i urządzeń, zagospodarowanie przestrzeni pracy, itp.;
- regulowanie stosunków między obsadą kadrową - członkami załogi przedsiębiorstwa -, a składnikami ogólnie pojmowanej aparatury technicznej polegające na stosowaniu odpowiednich metod pracy, procedur określających treść i zakres prac wynikających z dokumentacji wytwórczo - rozliczeniowej, itp.

Oprócz wspomnianych już funkcji, struktura organizacji ma również za zadanie kształtowanie sprawności realizacji celów przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć zarówno poprawę przebiegu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, poprawę funkcjonowania więzi zasileniowych i informacyjnych oraz budowy elementów składowych. Jednakże bazową funkcją struktury jest bezpośrednio zapewnienie odpowiednich warunków do stałego wzrostu efektu organizacyjnego, sprawnego współdziałania elementów organizacji - a pośrednio sprawnego i efektywnego działania całego przedsiębiorstwa.

4. Struktura organizacji a jej cele

W teorii organizacji i zarządzania, prakseologii i innych naukach pochodnych prowadzi się ciągle badania nad ustaleniem stopnia w jakim cele determinują organizację i jej strukturę. Wiadomo, że funkcjonowanie organizacji to jej stan, który pozwala na realizację podstawowych celów, mających wpływ na organizację i sposób jej strukturalizacji. **Cel** - to określony, przyszły, konkretny stan lub pożądaný rezultat działania organizacji, możliwy do osiągnięcia w czasie objętym planem działania, do którego osiągnięcia dąży grupa wspólnie działając. Cel jest więc kategorią ostateczną, wywierającą wpływ na wybór narzędzia do jego osiągnięcia, a więc - na globalny obraz organizacji.

Zdaniem J. Zieleniewskiego „cel działania to dotyczący przyszłości, antycypowany przez podmiot działający stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami, który jako dla podmiotu działającego pod jakimś względem pożądaný wyznacza kierunek i strukturę jego działania zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy”.¹² Zastosowany termin „antycypowany” wskazuje na to, że podmiot działania wyobraża sobie stan rzeczy, do którego zmierza oraz świadomie tworzy łańcuch przyczyn i skutków prowadzących do zamierzonego celu.

„Z organizacji i zarządzania wynika więc konieczność usystematyzowania działania, obejmującego określone stadia, dla których punktem wyjścia jest sformułowanie celu, a punktem końcowym - uzyskanie pozytywnie ocenionych efektów”.¹³

Biorąc pod uwagę najbardziej ogólne dążenia przedsiębiorstwa, funkcjonującego jako samodzielny podmiot gospodarczy wyróżnia się: cel ogólny, cel podstawowy, *cel generalny i cel nadrzędny*. Pod tymi pojęciami należy rozumieć dążenie przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku, zapewnienia rozwoju, maksymalizacji zysku i dochodu od zainwestowanego kapitału. Takie sformułowanie powyższych celów stanowi podstawę dla wyznaczenia celów podrzędnych (niższego rzędu), takich jak, np. poprawa jakości produktu, obniżenie kosztów własnych. Cele podrzędne określają sposoby realizacji celów wyższego rzędu i razem z nimi tworzą określony **układ (wiązkę) celów** przedsiębiorstwa, który z punktu widzenia hierarchii dzieli się na cele: *główne, uboczne, cząstkowe, pośrednie oraz końcowe*. W ujęciu tym cel pierwotny dekomponowany jest na cele niższego rzędu (zadania), a następnie kształtowana jest struktura organizacji w taki sposób, aby każdy jej element, realizując swoje zadania przyczyniał się do realizacji celu całości. W ten sposób zbiór celów przybiera formę hierarchicznie uporządkowanego **drzewa celów**. Cele poszczególnych podsystemów, komórek organi-

zacyjnych, a także indywidualne cele pracowników powinny wywodzić się z celów ogółu przedsiębiorstwa.

*Zadaniem struktury organizacyjnej jest zatem zapewnienie możliwie pełnej zgodności, zbieżności, współzależności i harmonii celów indywidualnych i grupowych, celów kadry kierowniczej i wykonawczej oraz celów częściowych poszczególnych podsystemów z celami głównymi całego przedsiębiorstwa.*¹⁴

Klasyfikując cele przedsiębiorstwa należy także wspomnieć o ich podziale dokonanym według stopnia zgodności wyodrębnionych celów, w którym wyróżnia się: **cel ogólny, cele częściowe i zadania główne**. Cel ogólny, który ma być (jest) realizowany, stanowi uzasadnienie istnienia przedsiębiorstwa i jest on nierozdzielnie związany z jego funkcjonowaniem. W systemie wolnorynkowym, regulowanym przez rynek, celem przedsiębiorstwa jest przede wszystkim osiągnięcie efektywnych ekonomicznie wyników, wyrażające się z reguły dążeniem do maksymalizacji zysku w długim okresie, generowanego w wyniku wytwarzania konkretnych produktów lub świadczenia określonych usług.

Reasumując, aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować w warunkach gospodarki rynkowej konieczne jest określenie i sprecyzowanie celów działania, które muszą podlegać ciągłej koordynacji. Ustalenie ich pozwala na zaprojektowanie odpowiedniej do charakteru działalności struktury organizacyjnej, dzięki której możliwe będzie osiągnięcie celu wytyczonego przez daną jednostkę organizacyjną. Konkretna organizacja dostosowując realia, czyli cele i funkcje struktury do teorii powinna mieć na uwadze to, że „w prawidłowo zbudowanej organizacji musi występować ścisły związek między realizowanymi przez nią funkcjami, a częściowymi i globalnymi celami.

5. Typologia podziału struktur organizacyjnych

5.1. Kryteria podziału struktur organizacyjnych

W toku działalności administracyjnej, gospodarczej, a w szczególności przemysłowej, wykształciło się wiele typów struktur organizacyjnych, które uogólniła, scharakteryzowała i poklasyfikowała teoria organizacji i zarządzania. (rys.1) Jednakże większość koncepcji klasyfikacyjnych wyróżnia rodzaje struktur ze względu na jedno kryterium - co w praktyce stwarza „nieprzystosowalność” opisywanych typów do złożonej sytuacji w jakiej działają przedsiębiorstwa. Pomimo tego, że istnieje pewna zgodność teoretyków co do zasad typologii i opisywanych w literaturze wzorców struktur, w prak-

tyce występuje ogromne ich zróżnicowanie spowodowane dopasowywaniem się struktur i sposobów działania do warunków zewnętrznych i wewnętrznych ich funkcjonowania. Dzieje się tak ponieważ nie można mówić o uniwersalnych sposobach zarówno tworzenia, jak i zarządzania organizacjami, są one bowiem w swej złożonej postaci zjawiskiem unikatowym. Wynika z tego, że z punktu widzenia prac projektowych nad organizacją i jej strukturą sam sposób przeprowadzania typologii jest mniej ważny od ustalenia i uwydatnienia ich cech charakterystycznych, a w tym głównie zalet i wad, jakie przedstawiają poszczególne typy struktur organizacyjnych. Tak więc, rozumując za J. Działonem, tworzenie lub doskonalenie struktury organizacyjnej powinno być procesem "świadomego przekształcania istniejącej struktury w sposób, który z jednej strony umożliwi jej przystosowanie do nowych warunków działania, a z drugiej - sprzyja podniesieniu sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa".

Źródło: L. A. Załączny, Formalne podstawy ładu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. TNOiK Łódź 1988.

5.2. Struktury klasyczne

Ten podział struktur organizacyjnych został stworzony ze względu na przeważający rodzaj więzi organizacyjnych. Struktury utworzone według tego kryterium nazwane zostały hierarchicznymi. Przypisuje się im następujące cechy: stały podział zadań i władzy w organizacji, hierarchiczną budowę struktury, jednolitość kierowania oraz zachowanie tzw. drogi służbowej, czyli nie pomijania kolejnych szczebli w procesie kierowania i kontroli. Struktury te są najbardziej popularne, a ze względu na moment ich naukowego opisu przez H. Fayola i F. W. Taylora, nazwane są także strukturami klasycznymi.

KRYTERIA		TYPY STRUKTUR				
Więzi organizacyjne	Liniowa	Sztabowa	Funkcjonalna		Techniczna	
		Sztabowo-liniowa				
Podział pracy	Przedmiotowa		Technologiczna	Macierzowa	Zespołowa	Organiczna
				Hybrydowa	Zadaniowa	
Rozpiętość i spiętrzenie kierowania	Smukła			Płaska		
Więzi informacyjne	Pionowa		Mieszana (hierarchiczno-techniczna)		Pozioma	

Do struktur klasycznych zaliczamy: struktury liniowe, struktury sztabowo-liniowe, struktury funkcjonalne.

Struktura typu liniowego jest stosunkowo najmniej rozwinięta, co wynika z zasady jedności kierownictwa H. Fayola, oznaczającej, że każdy pracownik ma tylko jednego, bezpośredniego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i przed którym odpowiada. Zachowanie tej zasady sprawia, że struktura liniowa jest układem bardzo przejrzystym. Komórki tworzone są w zależności od realizowanych zadań i są powiązane ze stanowiskami nadrzędnymi jedną linią oznaczającą: drogę służbową do przesyłania poleceń, kanałem wiedzy i delegacji kompetencji oraz drogę podejmowania decyzji. Kierownictwo uczestniczy na bieżąco w procesie zarządzania, czyli: podejmuje decyzje i kontroluje ich realizację, redukuje procesy decyzyjne lub informacyjne. Jednakże brakuje tu specjalizacji funkcji na szczeblu zarządczym - kierownik zajmuje się nieomal wszystkimi funkcjami realizowanymi w podległej mu komórce. W praktyce zauważa się tendencje do tworzenia powiązań poziomych oraz do powstawania komórek sztabowych przejmujących funkcje koordynacyjne, w celu odciążenia stanowisk kierowniczych.

Zastosowanie modelu struktury liniowej ma *szereg zalet*, do których należą:

- jasno określona władza i odpowiedzialność;
- łatwość utrzymania dyscypliny;
- szybkość podejmowania decyzji i możliwość wydatnego zwiększenia szybkości podejmowania decyzji.

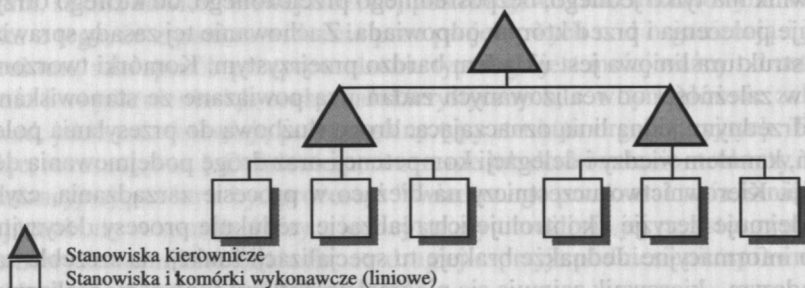
Mimo niewątpliwych zalet model ten ma także *wady*, tzn. :

- możliwość sparaliżowania działalności komórki organizacyjnej w razie nieobecności jej kierownika;
- wzrost formalizacji stosunków organizacyjnych;
- zmniejszenie zdolności przystosowawczej do zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym;
- wydłużenie kanałów przepływu informacji.

Stosowanie modelu struktury liniowej w praktyce ograniczone jest do zarządzania małymi jednostkami, działającymi we względnie stabilnym otoczeniu nie wymagającym dużej zdolności przystosowawczej do zachodzących zmian. Współcześnie model tej struktury występuje w organizacjach, w których zarządzanie wykorzystuje wiedzę interdyscyplinarną oraz usługi doradców-specjalistów. Rzadziej zastosowanie tego rodzaju struktury jest niezbędne w większych i bardziej złożonych organizacjach, gdzie występuje

pełna realizacja jednostki kierownictwa.¹⁵ Model układu struktury liniowej przedstawia rys. 2.

Rys. 2. Model układu struktury liniowej.

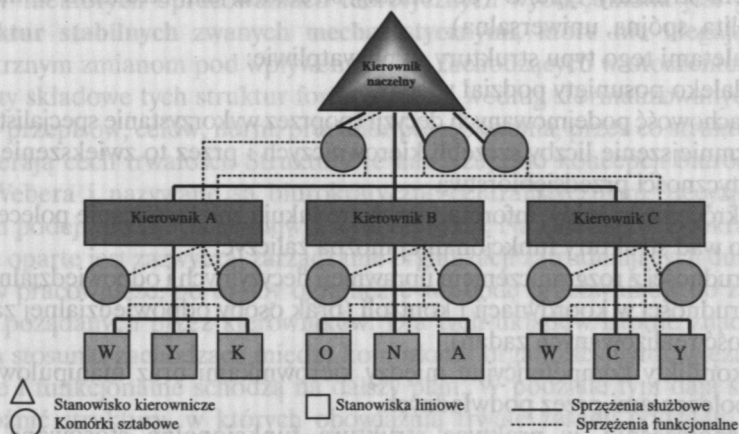


Źródło: J.Kortan, Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem. Wyd. C.H.Beck, W-wa 1997.

W strukturach **typu sztabowo-liniowego** dąży się do wykorzystania jednostki rozkazodawstwa oraz specjalistycznego wsparcia dla zarządzania. Tworzy się stanowiska i komórki sztabowe do wspomaganiania kierowników liniowych, których rola polega m.in. na: zbieraniu informacji, opiniowaniu, doradzaniu, prognozowaniu, a nawet faktycznym podejmowaniu decyzji akceptowanych przez kierownika liniowego. Komórki te mogą być ulokowane: przy najwyższym lub przy niższym kierownictwie bądź uniwersalnie, jako komórka spełniająca usługi doradcze dla wszystkich szczebli. Jednakże w miarę rozwoju organizacji kierownicy liniowi rozszerzają uprawnienia specjalistów od podejmowania decyzji drugorzędnych do podstawowych, co często prowadzi to do przekształcenia tejże struktury w strukturę funkcjonalną.

Zalety struktur sztabowo-liniowych polegają na: zachowaniu zasady jednolitego kierowania i odpowiedzialności; możliwości specjalizacji komórek organizacyjnych; szybkości i trafności podejmowanych decyzji w oparciu o wiedzę doradców oraz łatwości w koordynowaniu działań poszczególnych ogniw. Jednakże praktyka wykazała podstawową wadę struktur tego typu - "jest nią zbyt częste występowanie konfliktów między kierownikami liniowymi a kierownikami komórek sztabowych, a także: skłonność kierowników funkcjonalnych do przekraczania swoich kompetencji, ingerowanie tychże kierowników w obszary działalności kierowników liniowych, czy wreszcie skłonność kierowników liniowych do lekceważenia informacji i ekspertyz przygotowanych przez komórki sztabowe.

Rys. 3. Struktura sztabowo-liniowa z hierarchią sztabów.



Źródło: A. Webber, Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1990.

Konkludując, struktura sztabowo-liniowa ma zastosowanie w przedsiębiorstwach wytwarzających ograniczoną liczbę podobnych produktów i funkcjonujących w otoczeniu o względnej stabilności. Jedynie w tym przypadku możliwa jest sprawna koordynacja działań wyspecjalizowanych pionów organizacyjnych z wykorzystaniem wiedzy specjalistów. W polskiej gospodarce liniowo-sztabowy typ struktury jest nadal dominujący, najbardziej racjonalny i sprawdza się w warunkach jednolitości programu produkcji i stabilności otoczenia, szczególnie w organizacjach gospodarczych, jak i administracyjnych.

W strukturze **typu funkcjonalnego** zasada jedności kierownictwa została zastąpiona zasadą jednolitości kierowania (F. W. Taylora) wychodzącą z założenia, że jeden człowiek (kierownik) nie może znać się na wszystkim. Dlatego też w tego typu strukturze kierownictwu i kierownikom niższych szczebli podlegają jednostki wykonawcze oraz funkcjonalne. Pracownicy obok przełożonych służbowych (liniowych) decydujących o tym co ma być wykonane, mają odrębnych przełożonych funkcjonalnych doradzających im bezpośrednio, jak mają realizować poszczególne funkcje. Z tego względu często dochodzi tu do sporów kompetencyjnych i bałaganu organizacyjnego. W strukturze funkcjonalnej dominują zatem więzi funkcjonalne nad więziami hierarchicznymi, przy czym jedne powiązania nie pokrywają się z drugimi. Zasadą jest, że każda komórka czy jednostka powinna mieć kompetencje i odpowiadać za jeden obszar działania, o którego funkcjono-

waniu ma fachową wiedzę. O.E. Williamson nazwał strukturę funkcjonalną mianem struktury typu U (od: unitary structure, tzn. struktura unitarna, jednolita, spójna, uniwersalna).

Zaletami tego typu struktury są niewątpliwie:

- daleko posunięty podział władzy,
- fachowość podejmowanych decyzji (poprzez wykorzystanie specjalistów),
- zmniejszenie liczby szczebli kierowniczych i przez to zwiększenie elastyczności przedsiębiorstwa
- skrócenie kanałów informacyjnych (redukuje zniekształcanie poleceń).

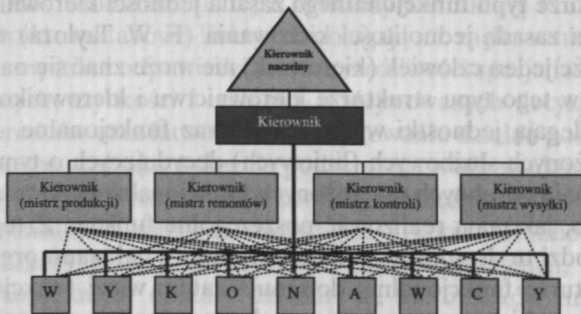
Do wad struktury funkcjonalnej można zaliczyć:

- trudności z rozgraniczeniem uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności,
- trudności w koordynacji i kontroli (brak osoby odpowiedzialnej za całość realizowanych zadań),
- konflikty kompetencyjne między kierownikami oraz manipulowanie poleceniami przez podwładnych.

Współcześnie, w praktyce struktura funkcjonalna stosowana jest w mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie jeden dyrektor naczelny może nadzorować i koordynować całą organizacją. W miarę wzrostu organizacji kierownictwu coraz trudniej przychodzi kierowanie wszystkimi obszarami funkcjonalnymi. Struktura tego typu nie jest zatem korzystna dla firm o dużym asortymencie wyrobów funkcjonujących w otoczeniu i zmieniających się wymaganiach odbiorców oraz dla organizacji realizujących swoją działalność w skali międzynarodowej lub na kilku rynkach. Z tego względu struktury te (podobnie jak liniowe) traktowane są jako modele, do których rzeczywiste rozwiązania mogą się zbliżyć w pewnym tylko stopniu.

Przykładowy model układu struktury funkcjonalnej prezentuje poniższy rysunek.

Rys. 4. Struktura funkcjonalna



Zródło: S. Lachiewicz, Organizacja pracy kierowniczej. Wybrane zagadnienia, Absolwent, Łódź 1994.

5.3. Struktury stabilne

W niektórych opracowaniach teoretycznych wyodrębniona jest grupa **struktur stabilnych** zwanych **mechanistycznymi**, które nie ulegają wewnętrznym zmianom pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu. Elementy składowe tych struktur formowane są według sformalizowanych zasad - przepisów, celów, norm, procedur postępowania, przez co struktury te nabierają cech trwałości. Struktury te nawiązują do koncepcji biurokracji M. Webera i nazywane są biurokratyczno-centralistycznymi, decyzje bowiem podejmowane są na najwyższym szczeblu. Na zasadach biurokratycznych oparte jest zazwyczaj zarządzanie organizacji zatrudniających duże zespoły pracownicze, po to aby ograniczyć swobodę pracowników do zachowań pożądaných przez kierowników. Dla tych układów istotne znaczenie mają stosunki zachodzące między komórkami organizacyjnymi, więzi służbowe i funkcjonalne schodzą na dalszy plan. W podziale tym dają się też wyróżnić struktury, w których obowiązują trwałe zasady podziału pracy oraz takie, w których podział pracy jest częściowo dopasowany do realizacji doraźnie występujących zadań. Do struktur o stałych zasadach podziału pracy zaliczamy struktury: przedmiotowe, technologiczne i mieszane. Główna różnica występująca między nimi polega na sposobie łączenia stanowisk pracy w komórki organizacyjne.

W **strukturze przedmiotowej** łączy się stanowiska wytwarzające te same produkty lub świadczące te same usługi, powstają ogniwa organizacyjne, obejmujące wszystkie fazy procesu wytwórczego danego produktu. Biorąc pod uwagę to, że sektory są w zasadzie samowystarczalne, należy zaznaczyć, iż zakres kooperacji wewnątrz organizacji jest niewielki. Struktury przedmiotowe stosowane są wówczas gdy ma miejsce produkcja jednego asortymentu wyrobów. Poszczególne wydziały produkcyjne wytwarzają określone podzespoły, montowane na końcu procesu wytwórczego na stanowiskach montażowych.

Natomiast w **strukturach technologicznych** łączy się stanowiska pracy, na których występują te same bądź podobne procesy pracy. W wyniku bardzo ścisłej współpracy wydziałów produkcyjnych, realizujących poszczególne fazy procesów technologicznych powstają produkty końcowe. Taki rodzaj podziału pracy występuje najczęściej w zakładach przemysłu elektromaszynowego, których programy produkcyjne obejmują bogaty asortyment wyrobów, różniących się konstrukcją oraz przeznaczeniem.

W **strukturach mieszanych (technologiczno-przedmiotowych)**, występują komórki wyspecjalizowane technologicznie oraz komórki ukształtowane według specjalizacji przedmiotowej, które z reguły nie wykonują od po-

czątku do końca całego produktu finalnego, gdyż niektóre operacje mogą być w odpowiedni sposób skoncentrowane w wielu komórkach technologicznych. Zależy to w dużej mierze od rodzaju wyposażenia technicznego przedsiębiorstwa.

5.4. Struktury elastyczne

Nowoczesne **struktury elastyczne** odznaczają się dużą zmiennością wewnętrzną i szybką reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu. Struktury te charakteryzują się zmiennymi zasadami pracy. Do tej grupy można zaliczyć struktury: macierzowe, hybrydowe, zespołowe, zadaniowe i organiczne. Uelastycznienie struktur uzyskuje się poprzez powołanie kierowników, będących koordynatorami, którym podporządkowuje się zespoły wykonujące poszczególne zadania. Zróżnicowanie między poszczególnymi typami struktur polega na sposobie organizacji pracy kierowników przedsięwzięć lub na tworzeniu zespołów zadaniowych.

Struktura macierzowa to typ układu, który swoją budową i kształtem odpowiada matematycznemu pojęciu macierzy, oznaczającemu tablicę liczb rzeczywistych, charakteryzującą sprzężenie wierszy i kolumn. Kolumny to odpowiednik stałych funkcji, wiersze zaś to zmieniające się okresowo zadania, produkty, czy przedsięwzięcia (lub więzi techniczno-służbowe). Struktura ta jest typem struktury dwuwymiarowej, opartej na dwóch kryteriach: zestawie wydziałów funkcjonalnych i zestawie grup pracowniczych wyodrębnionych wg wyrobów lub wydziałów (tzw. doraźne zespoły badawcze). Pracownicy są jednocześnie członkami wydziału funkcjonalnego i zespołu projektu oraz podlegają zarówno kierownikom najwyższego szczebla, jak i kierownikom projektu. Skuteczność struktur zależy od harmonijnej współpracy pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych, natomiast ich złożoność wymaga otwartych i bezpośrednich linii komunikacyjnych, przechodzących zarówno przez komórki funkcjonalne, jak i zespoły doraźne.

Zaletą struktury macierzowej jest to, iż:

- zapewnia elastyczność organizacji i innowacyjność,
- rozwija umiejętności pracowników ("angażuje i stawia wyzwania"),
- znacznie skraca drogę przepływu informacji i całego procesu decyzyjnego,
- pozwala na przesuwanie ekspertów do głównych obszarów zgodnie z potrzebami.

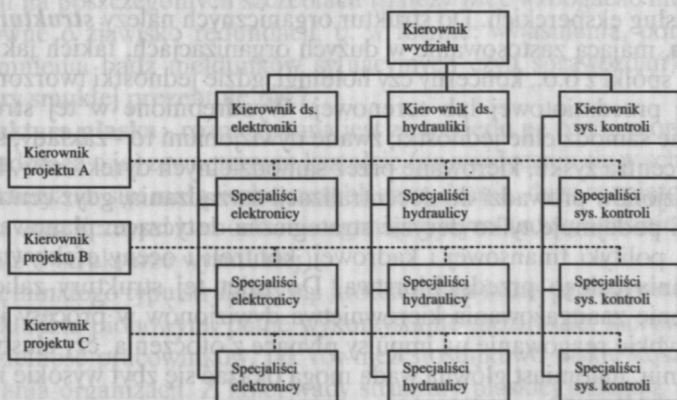
Wady tego typu struktury polegają na tym, że:

- podwójne podporządkowanie może wywołać spory kompetencyjne (ry-

- zyko wystąpienia anarchii),
- jest kosztowna we wdrażaniu,
 - wymaga dłuższej potrzeby komunikacji (przekazywanie i otrzymywanie zbędnych informacji).

Konkludując: struktury macierzowe odpowiadają zapotrzebowaniu na podejmowanie takich przedsięwzięć, w których istotne jest zaangażowanie pracowników, związane jest z rozwojem technologii, odpowiedziami na potrzeby rynku, wymogami konkurencji itp, mogą zatem być wykorzystywane w centrach naukowo-badawczych, instytutach czy biurach projektowych. Jednakże pomimo wad, ten rodzaj struktur przyczynia się do osiągnięcia wyższej efektywności organizacji, niż w przypadku stosowania struktur hierarchicznych. Struktury macierzowe prawdopodobnie będą w przyszłości coraz powszechniejsze, gdyż przy właściwej organizacji i funkcjonowaniu są one znakomitym mechanizmem podejmowania i realizowania złożonych projektów. Przykładowy model układu struktury macierzowej przedstawia rys.5.

Rys. 5. Struktura macierzowa



Źródło: R. Bittel, Krótki kurs zarządzania, PWN, Warszawa 1994

Struktura hybrydowa, jest strukturą macierzową, ale poszerzoną o komórki sztabowe. Komórki te odciążają kierowników zespołów od bieżących czynności kierowniczych, dzięki czemu mogą oni skoncentrować uwagę na działaniach koordynacyjnych.

W **strukturach zespołowych i zadaniowych** tworzą się zespoły zadaniowe (projektowe lub problemowe), które realizują konkretne przedsięwzię-

cie w określonym czasie. W skład tych zespołów wchodzi czasowo pracownicy zatrudnieni na stałe w innych komórkach organizacyjnych. Powołane zespoły mogą działać na różnych zasadach w zależności od tego, jakie funkcje i zadania muszą spełniać. Członkowie tych zespołów albo nadal podlegają swoim dotychczasowym przełożonym, a przedsięwzięcie stanowi dla nich dodatkową pracę, albo są oni całkowicie wyłączeni ze swoich komórek macierzystych i oddelegowani do prac w zespole na czas wykonania zadania. To właśnie te struktury uelastyczniają funkcjonowanie organizacji bez burzenia dotychczasowych stosunków hierarchicznych oraz umożliwiają koncentrację zespołów na zadaniu, które realizowane jest z wykorzystaniem wiedzy i umiejętności specjalistów.

Struktury organiczne (zbudowane na zasadzie podziału pracy) są „odpowiedzią” na zmieniające się otoczenie rynkowe, techniczne i społeczne. W oparciu o nie można stworzyć organizację, w której będzie wykorzystywana kreatywność i innowacyjność jej członków oraz ich zdolności przewidywania i możliwości reagowania na zmiany otoczenia. W tego typu strukturach w zasadzie nie występują stałe komórki, powoływane są jedynie zespoły na czas realizacji określonych zadań. Struktury te, w praktyce występują w instytutach naukowo-badawczych lub firmach bazujących na świadczeniu usług eksperckich. Do struktur organicznych należy **struktura dywizjonalna**, mającą zastosowanie w dużych organizacjach, takich jak: spółki akcyjne, spółki z o.o., koncerny czy holdingi, gdzie jednostki tworzone są na zasadzie przedmiotowej lub terenowej. Wyodrębnione w tej strukturze względnie samodzielne jednostki, zwane dywizjonami to - zakłady, sektory, filie lub centra zysku, kierowane przez samodzielnych dyrektorów. Powstanie dywizjonów prowadzi do decentralizacji zarządzania, gdyż centrum organizacji podejmuje tylko decyzje strategiczne dotyczące: planowania, inwestycji, polityki finansowej i kadrowej, kontroli i oceny efektywności finansowania całego przedsiębiorstwa. Do zalet tej struktury zalicza się: zwiększenie zaangażowania kierownictwa dywizjonów w procesy innowacyjne, szybkie reagowanie na impulsy płynące z otoczenia, czy elastyczność w działaniu, natomiast główną wadą mogą okazać się zbyt wysokie nakłady na administrację.

5.5. Właściwości układów strukturalnych

O ile podział pracy i rodzaj więzi organizacyjnych są kryteriami wyodrębniającymi poszczególne typy struktur z całej ich zbiorowości, o tyle rozpiętość, spiętrzenie kierowania oraz przepływ informacji są kryteriami klasyfikacji. Ze względu na cechę morfologiczną, świadczącą o zewnętrznym kształcie różnych typów, uwidaczniającym się w schematach, określających liczbę osób formalnie, bezpośrednio podporządkowanych kierownikom,

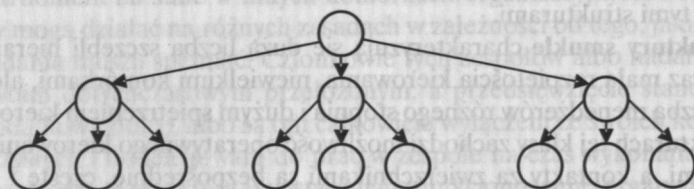
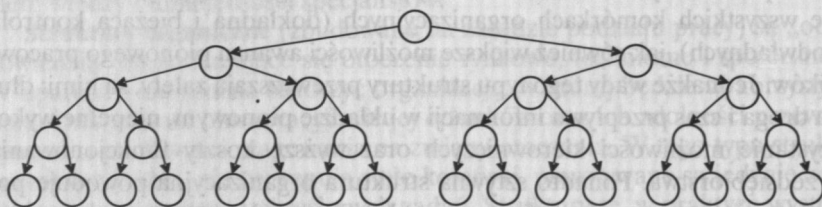
wyróżnia się dwie klasy typów: struktury smukłe i płaskie. Nie istnieje jednak ściśle określona liczba szczebli zarządzania, która stanowiłaby granicę między tymi strukturami.

Struktury smukłe charakteryzują się dużą liczbą szczebli hierarchicznych oraz małą rozpiętością kierowania, niewielkimi komórkami, ale za to dużą liczbą menedżerów różnego stopnia i dużym spiętrzeniem kierowania. W strukturach tej klasy zachodzi możliwość operatywnego kierowania podwładnymi, a kontakty za zwierzchnikami są bezpośrednie, częste i długotrwałe - co z pewnością należy zaliczyć do *zalet* w pewnych układach.

Do *zalet* struktury smukłej należy zaliczyć: łatwość koordynowania niewielu podwładnych w ramach danej jednostki organizacyjnej, ścisły nadzór we wszystkich komórkach organizacyjnych (dokładna i bieżąca kontrola podwładnych), jak również większe możliwości awansu pionowego pracowników. Jednakże wady tego typu struktury przewyższają zalety, są nimi: długa droga i czas przepływu informacji w układzie pionowym, niepełne wykorzystanie możliwości kierowniczych oraz wyższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ponadto sztywna struktura organizacyjna powoduje powstawanie tzw. szumów informacyjnych związanych z przetwarzaniem informacji na poszczególnych szczeblach (należy więc wzbogacać informacje dyrektywne o zjawisko redundacji, tj. w formie: wyjaśnienia, ponaglenia, przypomnienia bądź meldunków sytuacyjnych czyli sprawozdań). Model struktury smukłej prezentuje rys.7.

Struktura płaska - rozpatrywana jest ze względu na cechę morfologiczną, świadczącą o jej zewnętrznym kształcie (co uwidacznia się w schemacie) i charakteryzuje się: małą liczbą szczebli zarządzania, dużą rozpiętością kierowania oraz licznymi komórkami organizacyjnymi (zdecydowanie liczniej- szymi niż w strukturze wysmukłej).

Zaletami tego typu struktury są: krótka droga i czas przepływu informacji w układzie pionowym, pełne wykorzystanie możliwości kierowniczych, samodzielność pracowników, jak również stosunkowo niskie koszty funkcjonowania organizacji. Z kolei wady struktury płaskiej polegają na: trudnościach w koordynacji współdziałania wielu podwładnych w ramach danej jednostki organizacyjnej (pracownicy mogą być nieodpowiednio przygotowani do podejmowania decyzji), jak również braku rezerw w ramach określonej jednostki przedsiębiorstwa. Model struktury płaskiej przedstawia rys.6.

Rys.6. Struktura płaska**Rys.7. Struktura smukła**

Źródło: S. Lachowicz, Organizacja pracy kierowniczej. Wybrane zagadnienia, Absolwent, Łódź 1994.

Analiza obu typów struktur skłania do stwierdzenia, że zdecydowanie lepsze są struktury płaskie, dlatego obecnie istnieje tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych oraz zmniejszania liczby szczebli organizacyjnych. Struktury tych rodzajów stwarzają możliwości stosowania przeciwstawnych stylów zarządzania: dyrektywnego (autokratycznego) w przypadku struktury smukłej, a integratywnego (demokratycznego) w przypadku struktury płaskiej. Z teoretycznego punktu widzenia za optymalne rozwiązanie uznaje się takie, które sprzyja zasadzie pokrywania się rozpiętości rzeczywistej z rozpiętością potencjalną. W związku z powyższym należy zgodzić się z opinią J. Zieleniewskiego mówiącą o tym, że: "im bardziej złożona struktura wewnętrzna (...), tym większe prawdopodobieństwo uniemożliwienia funkcjonowania całości wskutek uszkodzenia części."¹⁶

6. Wybór właściwej struktury - wnioski końcowe

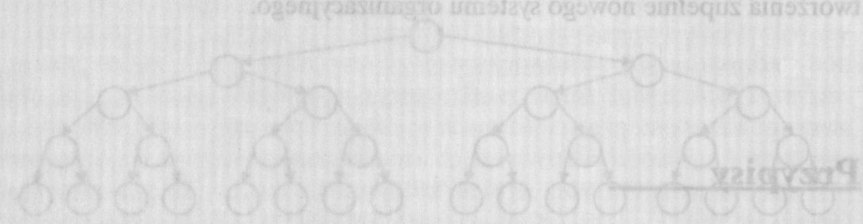
Pod wpływem szybko zmieniających się warunków zewnętrznych takich jak: dyktatura rynku, postęp techniczny, rosnąca konkurencja czy globalizacja gospodarki, struktury organizacyjne podmiotów gospodarczych ulegają ciągłej ewolucji. Zmiany w strukturach są więc konsekwencją zmian tech-

nicznych, społecznych i polityczno-ekonomicznych. Dlatego też kierownicy przy wyborze właściwej struktury powinni uwzględniać rozmaite aspekty organizacji: jej strategię, ludzi, technologię, itp., natomiast przy ocenie stosowności konkretnej struktury określać jasno sformułowane cele, podejmować decyzje skoncentrowane na właściwych problemach i umiejętnie dostosowywać struktury do zmian otoczenia. Poprawnie skonstruowana struktura jest bowiem wyrazem wewnętrznego podziału pracy i ma w zasadzie największy wpływ na zarządzanie każdym przedsiębiorstwem, z uwagi na to, że stanowi ona podstawowe narzędzie zarządzania. Dlatego też konieczne jest tworzenie nowych rozwiązań organizacyjnych zmierzających w kierunku tworzenia zupełnie nowego systemu organizacyjnego.

Przypisy

- ¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE Warszawa 1996, s. 208.
- ² Mały Słownik Języka Polskiego, PWN Warszawa 1968, s. 783.
- ³ Encyklopedia Powszechna PWN, PWN Warszawa 1976, Tom 4, s. 301.
- ⁴ L. Krzyżanowski, Podstawy nauki zarządzania, PWN Warszawa 1985, s. 144.
- ⁵ D. Katz, R. L. Kahn, Społeczna psychologia organizacji, PWN Warszawa 1979, s. 54 - 55.
- ⁶ L. A. Załączny, Projektowanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 31.
- ⁷ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE Warszawa 1996, s. 208.
- ⁸ K. Bolesta - Kukułka, Jak patrzeć na świat organizacji, PWN Warszawa 1993, s. 102.
- ⁹ Z. Mikołajczyk, Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, PWN W-wa 1996, s. 220.
- ¹⁰ W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją, SGH Warszawa 1997, s. 276.
- ¹¹ Tamże, s. 279.
- ¹² J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, PWN Warszawa 1976, s. 206.
- ¹³ Z. Mikołajczyk, Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, PWN W-wa 1995, s. 53.

- ¹⁴ H. Bieniok, J. Rokita, **Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa**, PWN Warszawa 1984, s. 31.
- ¹⁵ Z. Mikołajczyk, **Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów**, PWN Warszawa 1995, s. 222.
- ¹⁶ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, **Kierowanie**, PWE Warszawa 1996, s. 208.



1. A. F. Stoner, Ch. Wankel, **Kierowanie**, PWE Warszawa 1996, s. 208.

2. **Mały Słownik Języka Polskiego**, PWN Warszawa 1968, s. 153.

3. **Encyklopedia Powszechna PWN**, PWN Warszawa 1976, tom 4, s. 301.

4. **Karłowicz, Podstawy nauki zarządzania**, PWN Warszawa 1985.

5. **Chmiel, Psychologia psychologii organizacji**, PWN Warszawa 1995.

6. **A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie**, PWE Warszawa 1996, s. 208.

7. **A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie**, PWE Warszawa 1996, s. 208.

8. **Chmiel, Psychologia psychologii organizacji**, PWN Warszawa 1995.

9. **W. Kozminski, Organizacja i kierowanie przedsiębiorstwem**, PWN Warszawa 1997, s. 276.

10. **W. Kozminski, Organizacja i kierowanie przedsiębiorstwem**, PWN Warszawa 1997, s. 276.

11. **W. Kozminski, Organizacja i kierowanie przedsiębiorstwem**, PWN Warszawa 1997, s. 276.

12. **W. Kozminski, Organizacja i kierowanie przedsiębiorstwem**, PWN Warszawa 1997, s. 276.