

ROZDZIAŁ 4

STRUKTURTY ORGANIZACJNE ORAZ HIERARCHIA ZARZĄDCZA

Mirosław Kwieciński

1. Pojęcie struktury organizacyjnej oraz rodzaje więzi organizacyjnych

Każda z organizacji wymaga swego uporządkowania, traktując o tym bez względu na rozległość działania, w tym zasięg geograficzny, wielkość, mierzoną chociażby liczbą zatrudnionych pracowników, czy też zgromadzony majątek. Konieczność uporządkowania wynika z potrzeby skutecznego i efektywnego realizowania własnych celów. O ostatecznym kształcie uporządkowania organizacji decydować będzie jej specyfika oraz decyzje menedżerów. Narzędziem uporządkowania działań organizacji jest struktura organizacyjna. Przesądza ona bowiem o sprawnym funkcjonowaniu każdej organizacji.

Poznanie istoty samej organizacji przybliży zdecydowanie zagadnienie struktury organizacyjnej, czyli ściślej – jej budowy wewnętrznej. Stwarza to podstawy wyznaczenia sposobu uporządkowania wszelkich elementów wraz z uwzględnieniem istnienia wszelkich relacji (związków) pomiędzy nimi. Nadaje to w konsekwencji swoisty „wzorzec”.

W literaturze przedmiotu brak jednoznacznego stanowiska co do akceptacji jedyne go pojęcia struktury organizacyjnej (struktury organizacji). I tak bardzo ogólny charakter, odnoszący się do wszelkich złożonych całości ma definicja struktury J. Zieleniewskiego: „Całokształt stosunków między elementami jakiejś całości lub między elementami a całością, rozpatrywany

z określonego względu, nazywamy strukturą z tego względu”¹ Z powyższego wynika, że można rozpatrywać całościowo stosunków pomiędzy różnymi elementami z różnorodnych względów, co pozwala wyróżnić wiele struktur tej samej rzeczy. Bardzo podobną do powyższej definicji przedstawia L. Krzyżanowski: „Przez strukturę przedmiotu rozumiemy zbiór branych pod uwagę relacji na określonym zbiorze elementów tego przedmiotu”²

Zatem na podstawie powyższych ogólnych definicji można próbować zdefiniować strukturę organizacyjną jako całościowo stosunków między jej elementami: ludźmi i składnikami rzeczowymi. Daje to podstawy do przyjęcia, że struktura organizacyjna to sposób uporządkowania elementów organizacji.³

Poniżej przedstawiono niektóre przytaczane w literaturze definicje struktury organizacyjnej.

Tabela 1. Wybrane definicje struktury organizacyjnej⁴⁵⁶

Autor	Definicja
R.W. Griffin	„Zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji. Wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań” ⁴
Strategor	„Całość funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełniać, oraz zasady współpracy między poszczególnymi częściami organizacji” ⁵
J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr.	„Układ określający sposób, w jaki dzieli się działania organizacji, grupuje je i koordynuje” ⁶

¹ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. PWN, Warszawa 1976, s. 43.

² L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa 1992, s. 124.

³ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 97.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1999, s. 330.

⁵ Strategor, *Zarządzanie firmą*. PWE, Warszawa 2001, s. 291.

⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*. PWE, Warszawa 2001, s. 306.

T. Pszczołowski	„Zbiór określonych relacji, zachodzących między elementami systemu, bez uwzględnienia charakterystyk jakościowych tych elementów, to znaczy bez względu na to, czym są te elementy” ⁷
Stabryła A., J. Trzcieniecki	„Rozmieszczenie elementów składowych oraz zespół relacji zachodzących między nimi, charakterystycznych dla danego systemu (układu)” ⁸

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych pozycji literatury.^{7,8}

Pojęcie struktury organizacyjnej należy traktować szeroko, co oznacza, że odnosi się ono zarówno do rzeczy, jak i do procesów. W ujęciu metodologicznym traktuje się strukturę organizacyjną w dwóch aspektach: statycznym i dynamicznym. Statyczne ujęcie struktury przedstawia relacje między elementami jak w fotografii, czyli w danej chwili. Pozwala to na pokazanie przestrzennego rozmieszczenia i usytuowania względem siebie elementów organizacji, jak również sposobu ich pogrupowania, w tym zróżnicowania hierarchicznego i podporządkowania. Graficznym odzwierciedleniem takiego ujęcia struktury organizacyjnej jest schemat organizacyjny.

Sposób uporządkowania procesów składających się na funkcjonowanie organizacji przedstawia dynamiczne ujęcie struktury organizacyjnej. Ma to szczególne zastosowanie na przykład przy opisie i analizie procesu produkcji, który uwzględnia udział i relacje pomiędzy komórkami (stanowiskami roboczymi) zaangażowanymi w tworzenie procesu. Jak zatem widać, tę samą organizację można przedstawiać, odzwierciedlając w różnorodny sposób elementy jej uporządkowania.

Struktura organizacyjna stanowi istotne narzędzie procesu zarządzania. Odpowiednio ukształtowana wprowadza porządek poprzez określenie wzorców zachowań organizacyjnych dla jej uczestników. Wprowadza też uzasadnienie dla zróżnicowania kompetencji zależnie od pozycji w hierarchii oraz usytuowania wedle udziału w poszczególnych programach działania. Spełnia zatem rolę służebną wobec celów organizacji i procesów zarządzania. Stanowi narzędzie w rękach menedżerów, mające zapewnić jak największą efektywność funkcjonowania organizacji.

Jako swoiste narzędzie zarządzania struktura organizacyjna zbudowana jest z układu różnego rodzaju elementów podstawowych, których najmniejszym

⁷ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum 1984, s. 233.

⁸ A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*. PWN, Warszawa 1986, s. 171.

jest stanowisko pracy. Obejmuje ono określony zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności koniecznych dla realizacji celów całej organizacji. Stanowisko pracy nie jest przyporządkowane do konkretnej osoby. Jego istnienie wynika z obiektywnych uwarunkowań i predyspozycji, które pozwalają danej osobie (pracownikowi) skutecznie realizować wytyczony zakres zadań. Stanowisko pracy może być jedno-, jak i wieloosobowe. Niezwykle istotnym jest określenie kryteriów kwalifikacji do objęcia stanowiska pracy wraz z miejscem wykonywania zadań, a także niezbędnego i wykorzystywanego wyposażenia, w tym narzędziowego.

Stanowiska pracy grupowane są w większe układy tworzące komórki i jednostki organizacyjne. Komórka organizacyjna to zespół ludzi składający się z kierownika i podporządkowanych mu bezpośrednio członków zespołu, realizujący cel działania powiązany ściśle z celem danej organizacji.

Jednostka organizacyjna to zbiór komórek organizacyjnych posiadających wspólnego zwierzchnika. Oznacza to, że jest ona złożona z kierownika wyższego szczebla, podległych mu kierowników oraz ich podwładnych.⁹ Komórka organizacyjna jest jednocześnie najmniejszą jednostką organizacyjną.

Niezwykle istotnym zadaniem dla menedżerów jest grupowanie stanowisk pracy w komórki organizacyjne, a te z kolei w jeszcze większe jednostki organizacyjne. Sposób grupowania winien być gruntownie przemyślany, poddany wskazaniom logiki, co zapewni organizacji w przyszłości osiągnięcie jak największej efektywności poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń, specjalizację, sprawny przepływ informacji oraz elastyczność.

Grupowanie w większe elementy organizacyjne może przebiegać według następujących kryteriów:

- wiedza i umiejętności (np. w szpitalach kardiologia, gastrologia, okuli-
styka).
- przebieg procesu pracy (np. w firmach odzieżowych krojenie, zszywanie),
- funkcje w systemie (np. produkcja, logistyka, marketing, finanse),
- czas pracy (np. zmiana dzienna, popołudniowa, nocna)
- produkt (sery, jogurty, twarożki),
- klient (np. indywidualny, instytucjonalny),

⁹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 234.

- rynek, kontynent (np. Węgry, Azja).¹⁰

Inny podział kryteriów grupowania przyjmuje R.W. Griffin:

- grupowanie według wyrobu – grupowanie działalności wokół produktów lub grup produktowych (np. komputery osobiste, oprogramowanie),
- grupowanie funkcjonalne – grupowanie według tych samych lub podobnych czynności (np. produkcja, finanse, marketing),
- grupowanie według klientów – grupowanie ze względu na specyfikę określonych grup klientów,
- grupowanie według lokalizacji – grupowanie dokonywane na podstawie miejsc, regionów geograficznych koncentracji działalności przedsiębiorstwa (np. rynek brytyjski, azjatycki).¹¹

Grupowanie komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie prowadzi do wyłonienia poszczególnych pionów, działów, wydziałów czy też oddziałów organizacyjnych. Częstokroć do wyżej wymienionych pogrupowanych komórek dodaje się nazwę, która zwraca uwagę na szczególny charakter realizowanych funkcji, np. produkcyjny, marketingowy, finansowy.

Prawidłowa realizacja celów organizacji możliwa jest przez określone rodzaje powiązań. W literaturze przedmiotu powiązania nazywa się mianem więzi lub zależności organizacyjnych. Według J. Zieleniewskiego wyróżnia się cztery typy więzi organizacyjnych, jak w poniższej tabeli.

Tabela 2. Wybrane typy więzi organizacyjnych

Typ więzi	Opis
służbowe (hierarchiczne)	Zależność podwładnego od przełożonego; ich istotą są uprawnienia przełożonego do wydawania poleceń podwładnym, określania zakresu zadań. W organizacji o układzie hierarchicznym występują w powiązaniu pionowym (pomiędzy szczeblami hierarchicznymi organizacji)
funkcjonalne	Opierają się na fachowej radzie i wykorzystaniu wiedzy specjalistycznej, realizowane przez pomoc, doradztwo, tworzenie ekspertyz w procesie decyzyjnym. Nie mają charakteru nakazowego, lecz opiniodawczy. Oznacza to, że kierownicy nie muszą się do nich zastosować. Są to zależności występujące pomiędzy kierownikami a ekspertami.; mogą przebiegać zarówno w układzie pionowym, jak i poziomym w organizacji

¹⁰ Tamże, s. 235.

¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 336–340.

techniczne	Uwarunkowane wzajemną zależnością członków danego zespołu w wyniku zastosowania podziału pracy; najczęściej mają układ poziomy, co oznacza, że występują na równorzędnych szczeblach organizacyjnych
informacyjne	Wyznaczone przepływem informacji i polegające na obowiązku jednostronnego lub wzajemnego przekazywania informacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. PWN, Warszawa 1976, s. 119–130.

2. Powiązania hierarchiczne

Łączenie stanowisk organizacyjnych (pracy) w większe grupy (elementy) organizacyjne wywołuje konieczność ustanawiania kierowników. Są to osoby będące zwierzchnikami określonej grupy oraz kierujące realizacją zadań grupy z perspektywy celów nadrzędnych organizacji. Relacje pomiędzy poszczególnymi grupami powiązań komórek wraz z ich kierownikami tworzą hierarchię organizacyjną, zwaną również „drabiną organizacyjną”. Jest to system zależności (podległości) jednostek organizacyjnych związanych ze strukturą kierownictwa w danej organizacji.¹² To układ wielu szczebli w strukturze organizacyjnej, na którego szczycie znajduje się najwyższy rangą menedżer (lub menedżerowie) odpowiedzialny za realizację celów organizacji, a na kolejnych szczeblach znajdują się kierownicy niższych stopni.¹³ Same szczeble organizacyjne to wskazanie na każdy poziom w hierarchii organizacyjnej, związany z posiadaniem uprawnień do wydawania poleceń i ponoszący odpowiedzialność za poczynania innych.

Perspektywa szczebli hierarchicznych odczytywana jest od „góry” do „dołu”, czyli od naczelnego kierownictwa (*top management*), jako pierwszy szczebel – do kierowników najniższego szczebla. Organizacje mogą tworzyć zróżnicowaną co do liczby szczebli hierarchię organizacyjną. Niezależnie od liczby szczebli można wyróżnić następujące grupy powiązań uwzględniając usytuowanie kierowników:

- kierownictwo naczelne (najwyższy szczebel hierarchiczny) – menedżerowie ponoszący odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją,
- kierownicy średniego szczebla – ponoszą odpowiedzialność za podległych im kierowników i pracowników wykonawczych, podlegając kierownikowi wyższego szczebla,

¹² *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 159.

¹³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*. PWE, Warszawa 2001, s. 309.

- kierownicy najniższego szczebla – ponoszą odpowiedzialność jedynie za pracę pracowników wykonawczych, nie nadzorując innych kierowników.

Struktura zbudowana hierarchicznie przypomina swoim kształtem trójkąt lub piramidę. Podstawę figury stanowią szeregowi uczestnicy (pracownicy) organizacji, realizujący bezpośrednio zadania wynikające z podziału pracy, a wierzchołek – naczelne kierownictwo organizacji. W zależności od stopnia rozczłonkowania organizacji oraz liczby szczebli hierarchicznych, kształt struktury może zbliżać się do trójkąta ostrokątnego (struktura „smukła”) lub rozwartokątnego (struktura „płaska”). Taki lub inny kształt struktury ma wpływ na sprawność procesów zarządzania organizacją. Decyduje o tym wybór ograniczony dwoma czynnikami: tzw. rozpiętością kierowania oraz dążeniem do zachowania jedności kierowania.

Rozpiętość kierowania to liczba osób, którymi bezpośrednio kieruje jeden przełożony. Powszechnie przyjmuje się, że jeśli kierowanie ludźmi ma być efektywne, to liczba ta powinna być ograniczona. Brak jest natomiast zgodnego poglądu co do sposobu poszukiwania optymalnej wielkości zespołu bezpośrednio kierowanego przez jednego zwierzchnika. Z jednej strony autorzy skłaniają się do liczbowo wyrażonego *optimum*, inni zaś ograniczają się do określenia czynników, od których zależy możliwość efektywnego kierowania mniejszym lub większym zespołem. Grupując zatem elementy organizacji, należy dążyć do pełnego wykorzystania rozpiętości kierowania realnej w danych warunkach. W praktyce oznacza to tworzenie dużych zespołów i podporządkowanie kierownikom wyższego szczebla możliwie wielu kierowników komórek niższego szczebla. Z reguły im wyższy szczebel, tym rozpiętość mniejsza, co powoduje, że, jak wspomniano, struktura hierarchiczna ma kształt zbliżony do trójkąta lub stożka.

Z kolei dążenie do zachowania jednolitości kierowania w porządku hierarchicznym wynika z potrzeby sprawnego i skoordynowanego funkcjonowania organizacji. Warunkiem powyższego jest jasno określony zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności oraz podległości tylko jednemu ośrodkowi podejmowania decyzji i kontroli. Może to być konkretna osoba (menedżer) lub organ kolegialny (np. zarząd spółki). Sprowadza się to do realizacji zasady jednoosobowego kierownictwa. W konsekwencji, aby dla zachowania jednolitości kierowania przepływ informacji w „dół” i w „górę” nie pomijał kolejnych ogniw w hierarchicznym wydaniu, realizowana jest tzw. „droga służbowa”. Należy jednak pamiętać o tym, że im więcej jest szczebli hierarchicznych w strukturze or-

ganizacyjnej, tym większe jest prawdopodobieństwo powstawania zakłóceń. Stąd w odniesieniu do struktur, w których dominują więzi służbowe dąży się do ograniczania liczby szczebli, co oznacza budowanie struktur możliwie płaskich na tyle, na ile pozwala na to dopuszczalna rozpiętość kierowania na poszczególnych szczeblach.

3. Zasady budowy struktur organizacyjnych

Projektowanie struktury organizacyjnej jest istotnym działaniem, ponieważ wymaga rozważenia w tworzeniu i grupowaniu poszczególnych elementów organizacji, a także właściwego określenia relacji pomiędzy poszczególnymi elementami. Dorobek teorii i praktyki organizacji i zarządzania pozwala na wykorzystanie wielu wskazówek dotyczących projektowania struktur. Noszą one nazwę zasad budowy struktur organizacyjnych. W poniższej tabeli przedstawiono zespół klasycznych zasad budowy struktur organizacyjnych.

Tabela 3. Klasyczne zasady budowy struktur organizacyjnych

Zasada	Opis
celowości	odwołuje się do imperatywu dążenia do jasnego i precyzyjnego określenia celów, zarówno dla całej organizacji, jak i dla poszczególnych jej elementów, a zadania i cele poszczególnych stanowisk pracy powinny wynikać z celów organizacji
podziału celu ogólnego na cele cząstkowe i łączenie celów cząstkowych w cel ogólny	poprzez taki podział i dzięki uzyskaniu wiązki celów można dokonać grupowania stanowisk pracy w większe elementy organizacyjne, mające ostatecznie stworzyć budowę całej organizacji, tak, aby była zdolna realizować cel ogólny organizacji
specjalizacji	dotyczy logicznego grupowania elementów organizacyjnych. Zgodnie z tą zasadą stanowiska pracy powinny być łączone ze względu na podobieństwo realizowanych zadań. W praktyce winno to skutkować wyższym efektem ekonomicznym osiąganym poprzez efekt synergii, powodując wzrost współdziałania i efekt specjalizacji. Istnieją w opisie literaturowym dwa podstawowe kryteria grupowania: <ul style="list-style-type: none"> – specjalizacja technologiczna – grupowanie według podobieństwa realizowanych działań, np. produkcja, transport, – specjalizacja przedmiotowa – grupowanie według podobieństwa przedmiotu pracy, np. kosmetyki damskie, kosmetyki męskie
równowagi zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności	oznacza, iż przydzielając zakres zadań do realizacji, należy wyznaczyć adekwatny zakres uprawnień umożliwiający ich realizację oraz zakres odpowiedzialności, równoważny zadaniom. Brak zachowania równoważności może powodować wystąpienie zakłóceń w funkcjonowaniu organizacji oraz tworzyć pole dla potencjalnych konfliktów

jednoosobowego kierownictwa	oznacza przyjęcie porządku polegającego na tym, że każdy podwładny powinien mieć jednego bezpośredniego przełożonego. Złamanie tej zasady stawia podwładnego w trudnej sytuacji, ponieważ może on otrzymywać polecenia od dwóch lub więcej równorzędnych sobie przełożonych. Może tu zatem dojść do sytuacji wydawania sprzecznych poleceń.
ustalania racjonalnych granic nadzoru	wiąże się z określeniem właściwej liczby podwładnych podporządkowanych jednemu przełożonemu, związanym z przedstawionym już zagadnieniem rozpiętości i zasięgu kierowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych pozycji literatury.

W literaturze przedmiotu można zauważyć jeszcze inną konfigurację zaleceń odnośnie właściwego podejścia do budowy struktur organizacyjnych opartą o cztery podstawowe elementy:

- podział pracy – podział pracy na zadania, które mogą być logicznie i dogodnie wykonywane przez poszczególne osoby i grupy,
- departamentalizacja – grupowanie zadań w sposób logiczny i sprawny,
- hierarchia – ustalenie zależności podporządkowania,
- koordynowanie – wprowadzenie mechanizmów integrujących poszczególne działalności i sprawdzających skuteczność tej integracji.¹⁴

Pełne zdefiniowanie struktury organizacyjnej opisane jest przez jej podstawowe wymiary:

- wymiar konfiguracji – odzwierciedlający pionowe i poziome rozczłonkowanie organizacji,
- wymiar centralizacji – określający pionowe rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych,
- wymiar specjalizacji – przedstawiający sposób podziału zadania ogólnego na zadania cząstkowe,
- wymiar standaryzacji – określający powtarzalność działań realizowanych przez organizację i jej części,
- wymiar formalizacji – odzwierciedlający organizację przy pomocy określonego rodzaju przepisów.¹⁵

¹⁴ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*. PWE, Warszawa 2001, s. 306–307.

¹⁵ Machaczka J., *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 44.

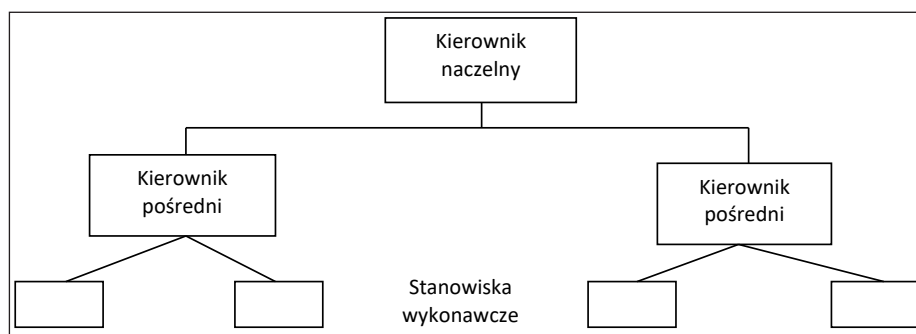
4. Typologia struktur organizacyjnych

4.1. Struktury hierarchiczne

Porządek organizacyjny można wzorować na istniejących rozwiązaniach strukturalnych. Konceptualizacja rozwiązań powstała na bazie cech dominujących w poszczególnych typach funkcjonowania organizacji. Przedstawiają one tylko pewne modelowe rozwiązania, niezwykle rzadko występujące w czystej postaci. Pozwalają jednak na poznanie korzyści i niedoskonałości w przypadku ich zastosowania.

Struktury hierarchiczne reprezentowane są przez trzy typy wyróżnione w oparciu o kryterium dominujących w nich więzi organizacyjnych. Pierwszym reprezentantem jest struktura liniowa. Opiera się ona na zasadzie jedności kierowania. Odwzorowuje więzi służbowe oraz pełnię zakresu uprawnień i odpowiedzialności kierowników na wszystkich szczeblach. Wyraża się to w praktyce tym, że każdy uczestnik organizacji podlega pod każdym względem tylko jednemu zwierzchnikowi. Każdy kierownik natomiast odpowiada za całość realizacji zadań podległego mu wycinka organizacji. Taki sposób grupowania elementów oparty jest głównie na zasadzie przedmiotowej, co oznacza że zespoły ludzi budowane są raczej wokół zadań, niż wokół funkcji.

Poniżej przedstawiono model struktury liniowej.



Rysunek 1. Model struktury liniowej

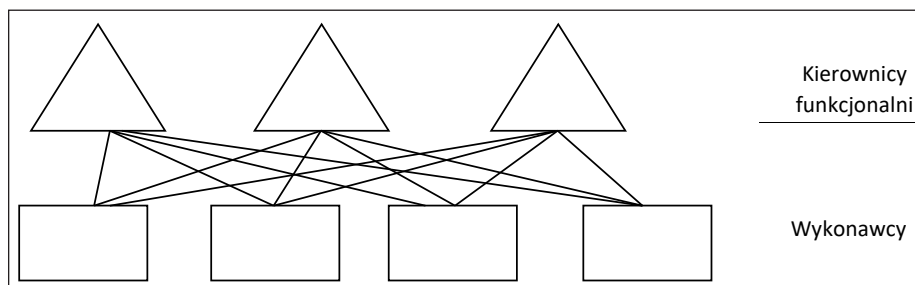
Źródło: opracowanie własne.

Realizacja zadań w ramach struktury liniowej podejmowana jest z zachowaniem zasady jednoosobowego kierownictwa. Przesądza ona o zaletach tego rodzaju powiązań. Z kolei do zasadniczych wad, jakie niesie to rozwiązanie, należy nałożenie się na siebie zależności hierarchicznych i funkcjonalnych. Oznacza to w praktyce szerokie wymagania od kierowników, zarówno rozkazodawcze i re-

gulacyjne, jak i wiedzy specjalistycznej w zakresie realizowanych zadań. Może to w konsekwencji przesądzać o wykorzystaniu struktury liniowej jedynie do przypadków małych co do swoich rozmiarów organizacji.

Praktycznym rozwiązaniem upowszechniającym specjalizację w procesie pracy było zbudowanie struktury funkcjonalnej, opracowanej i rozpowszechnionej przez F. Taylora. Rozwiązanie to zrywa z zasadą jedności kierowania. Wprowadza wielokrotne podporządkowanie podwładnych oraz dominację zależności funkcjonalnych nad hierarchicznymi. W praktyce oznacza to, że pracownicy posiadają kilku przełożonych (kierowników funkcjonalnych), których decyzje są jednakowo wiążące w obszarze przypisanych im kompetencji. Mnogość kompetencji przesądza o liczbie kierowników funkcjonalnych, przy czym najczęściej jeden z kierowników pełni również funkcję kierownika liniowego.

Poniżej przedstawiono model struktury funkcjonalnej.



Rysunek 2. Model struktury funkcjonalnej

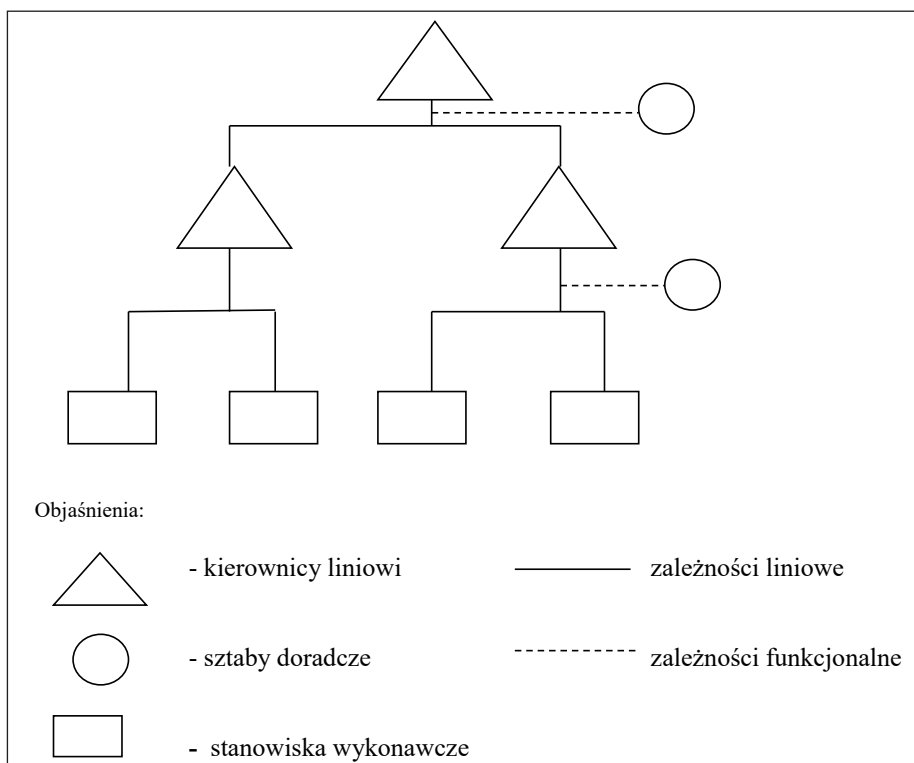
Źródło: opracowanie własne.

Właściwi do spraw odpowiednich kompetencji kierownicy przekazują swoje polecenia podległym wykonawcom, np. w obrębie funkcji produkcji, marketingu, czy finansów. Może to rodzić określone problemy z realizacją zadań przez poszczególnych wykonawców. Rozwiązaniem może być właściwa komunikacja pomiędzy kierownikami funkcjonalnymi. Wymagać ona jednak będzie kompromisów, co może w dłuższej perspektywie rozmywać odpowiedzialność. Zaletą tej struktury jest głównie rozwinięta specjalizacja, a wadą zerwanie z zasadą jedności kierowania. Powyższe rozwiązanie skłania sprawdza się jedynie w małych organizacjach.

Rozwiązaniem łączącym zalety struktury liniowej i funkcjonalnej, eliminującym jednocześnie ich wady, okazała się opracowana przez Fayola struktura

sztabowo-liniowa. Zachowuje ono zasadę jedności kierowania oraz powołuje komórki (stanowiska) sztabowe, których zadaniem jest sprawowanie funkcji doradczej i wspomaganie kierowników w zakresie wiedzy specjalistycznej. Zależności funkcjonalne występują równoległe przy zależnościach liniowych, lecz tym ostatnim przyznano dominującą rolę. Uprawnienia decyzyjne przypadają w udziale tylko i wyłącznie kierownikom liniowym, którzy jednak wspomagani są fachowymi wskazówkami przez sztaby doradcze. Do szczególnych zadań komórek doradczych należy wykonywanie ekspertyz, dostarczanie informacji, którą wykorzystywane są następnie przy podejmowaniu decyzji przez kierowników liniowych. Są oni także odpowiedzialni za całość zadań realizowanych przez organizację.

Poniżej przedstawiono model struktury sztabowo-liniowej.



Rysunek 3. Model struktury sztabowo-liniowej

Źródło: opracowanie własne.

Komórki doradcze mogą być różnorodnie rozlokowane:

- przy kierownikach liniowych na różnych szczeblach hierarchicznych,
- mogą ekspercko wspierać podejmowanie decyzji kierowników liniowych z różnych poziomów w hierarchii organizacyjnej.

Wszelkie rozwiązania z udziałem komórek doradczych mogą powodować także konflikty organizacyjne. Wynikają one z czasowego przekazania uprawnień decyzyjnych, jak również w wyniku nieformalnego przejścia tych uprawnień. Niemniej jednak struktura sztabowo-liniowa jest najczęściej spotykaną w praktyce odmianą struktur hierarchicznych, w Polsce najbardziej popularną.

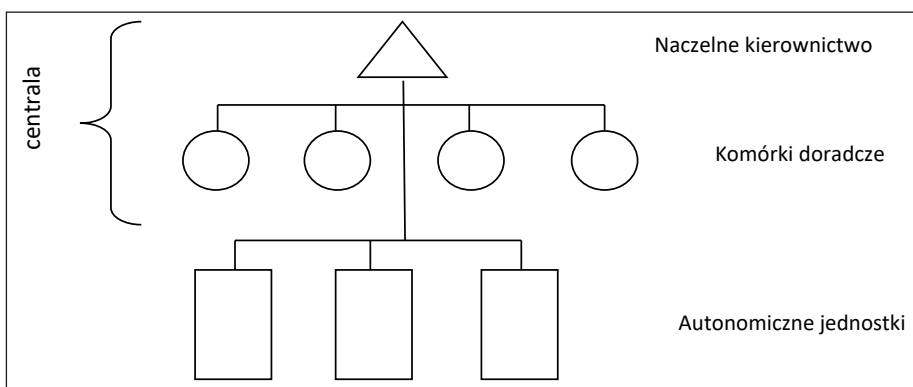
Pomimo znacznej popularności struktury sztabowo-liniowej w praktyce zarządzania organizacjami daje się zauważyć pojawienie się symptomów odchodzenia od tych rozwiązań na rzecz na rzecz bardziej elastycznych. Można przy tym dostrzec tendencję do koncentrowania się poszczególnych organizacji na swoich kluczowych kompetencjach (*core competencies*). Stąd konsekwencją jest pozbywanie się różnych czynności pomocniczych przez zlecenie ich wykonywania zewnętrznym kontrahentom poprzez *outsourcing*. Dotyczy to również funkcji doradczych czy eksperckich, które realizują komórki sztabowe.

4.2. Struktury pośrednie

Charakterystycznym przykładem struktury pośredniej jest struktura dywizjonalna. W istocie jest to struktura hierarchiczna, ale równocześnie stanowi krok w kierunku struktur organicznych. Cechują się one większą elastycznością oraz większym zróżnicowaniem, stosownie do zmieniających się warunków otoczenia. Kryterium wyróżnienia struktury dywizjonalnej jest sposób decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności, zwany dywizjonalizacją. Charakteryzuje się ona z reguły grupowaniem przedmiotowym i polega na wyodrębnianiu wewnętrznych segmentów organizacji (*divisions*) o dużym stopniu samodzielności. Jako przykład rozwiązań mających szerokie zastosowanie w dużych organizacjach gospodarczych sankcjonuje podział zadań, uprawnień do decydowania i odpowiedzialności pomiędzy centralę przedsiębiorstwa i jego samodzielne oddziały, co pozwala znacznie usprawnić zarządzanie oraz poprawić zdolność organizacji do reagowania na potrzeby otoczenia i podejmowania trafnych decyzji. Centrala z reguły odpowiedzialna jest za decyzje strategiczne, takie jak polityka inwestycyjna i finansowa, planowanie strategiczne, marketing, polityka kadrowa. Rolą zarządu jest dokonywanie analizy i oceny efektywności działania całej organi-

zacji oraz poszczególnych „dywizji”. Natomiast cała bieżąca działalność prowadzona jest przez zarządy wyodrębnionych oddziałów, wyposażonych w szerokie uprawnienia do podejmowania decyzji, a ograniczonych jedynie do ustaleń strategii przedsiębiorstwa i ogólnych zasad jego funkcjonowania regulowanych przez centralę. Zarząd oddziału oceniany jest na podstawie wyodrębnionych wyników ekonomicznych, ma natomiast swobodę co do wyboru dróg prowadzących do ich osiągnięcia.

Poniżej przedstawiono model struktury dywizjonalnej.



Rysunek 4. Model struktury dywizjonalnej

Źródło: opracowanie własne.

Choć autonomia jednostek organizacyjnych stwarza możliwości szybkiego podejmowania decyzji i rozwiązywania sytuacji problemowych, nie chroni to przed sytuacjami konfliktowymi dotyczącymi sprzeczności celów i interesów dywizji z celami całej organizacji. Dotyczyć to może nakazu przekazania części zysków wypracowanych w jednostce autonomicznej na potrzeby centrali, wynikające z jej polityki długookresowej.

W tak rozbudowanej organizacji przedmiotowe kryterium wyodrębnienia jednostek autonomicznych może dotyczyć podziału według:

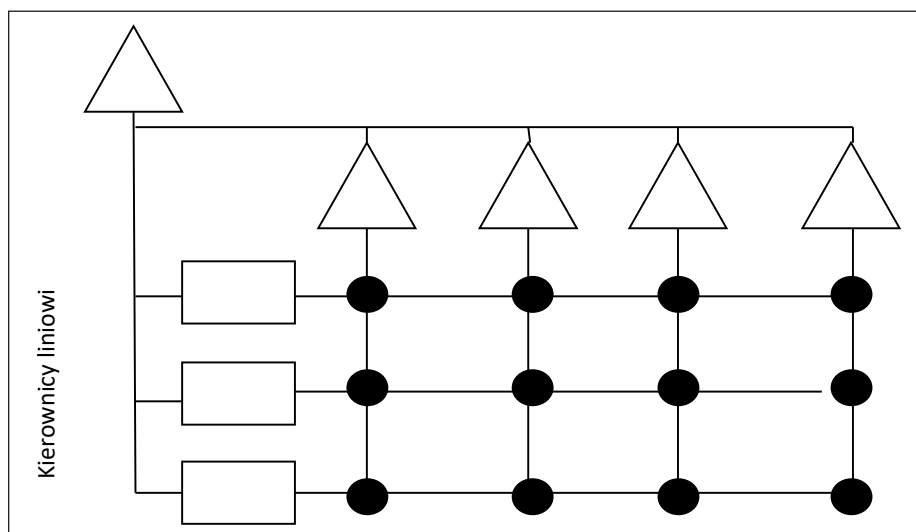
- wyrobu (produktu),
- terytorium działania (podział według geograficznych rynków zbytu),
- rodzaj klienta (indywidualny lub instytucjonalny) lub segment rynku.

Podział taki pozwala na zbudowanie większej eksperckiej wiedzy menedżerów o specyfice funkcjonowania danego produktu na określonym rynku, ale również na dokładne sprecyzowanie odpowiedzialności. Rozbudowa

struktury o kolejne autonomiczne jednostki może wydłużyć z kolei przepływ informacji i czas reakcji na istotne dla funkcjonowania organizacji sygnały płynące z otoczenia.

Kolejnym przykładem struktury pośredniej zmierzającym do rozwiązań struktur organicznych jest struktura macierzowa. Nazwa wywodzi się od matematycznego pojęcia macierzy. Cech charakterystyczną koncepcji struktury macierzowej jest zastosowanie zasady podwójnego przyporządkowania podwładnych, co oznacza, że na każdym etapie wykonywania zadania obecnych jest dwóch kierowników. Z perspektywy układu pionowego występują kierownicy funkcjonalni, a w perspektywie układu poziomego – kierownicy liniowi (zadaniowi). Odzworowanie takiego układu oznacza, że kolumny są odpowiednikami stałych powtarzalnych funkcji, a wiersze odpowiadają pojedynczym ulegającym zmianie zadaniom (projektom).

Poniżej przedstawiono model struktury macierzowej.



Rysunek 5. Model struktury macierzowej

Źródło: opracowanie własne.

Funkcjonowanie struktury macierzowej poddane jest następującej logice: kierownik całego projektu przypisany jest na stałe do określonego zadania (projektu), a kierownicy funkcjonalni zmieniają się po realizacji części zadania (projektu), za którą odpowiadają. Po realizacji zadania pracownicy (wykonawcy)

przystępują do wykonywania kolejnego. W przypadku wystąpienia kwestii spornych pomiędzy kierownikami liniowymi, rozstrzygnięć dokonuje kierownictwo naczelne, nadzorujące całość funkcjonowania organizacji.

Model struktury macierzowej charakteryzuje się wykorzystaniem specjalistycznej wiedzy i wysoką elastycznością, pozwalającymi na uwolnienie inwencji twórczej pracowników, optymalnym wykorzystaniem zasobów, ale wymagającym sprawnego systemu komunikowania. Dla zatrudnionych pracowników stwarza jednak ciągłą niepewność co do sposobów i warunków pracy. Pozwala jednakże na ciągłe pozyskiwanie nowych umiejętności. Struktura macierzowa nadaje się do szerszego zastosowania w organizacjach wpisujących się w nurt rozwoju zarządzania przedsięwzięciami czy projektami (*projekt management*). Występują one w realizacjach na rzecz obronności (np. programy kosmiczne lub zbrojeniowe), a także związanych z rozwijaniem nowych produktów i nowych technologii. Dotyczy to jednakże przedsiębiorstw mających silnie zdywersyfikowany wachlarz oferowanych produktów lub usług.

4.3. Struktury organiczne

Rozwiązania współczesnych organizacji zmierzają do maksymalizacji elastyczności i obniżania kosztów funkcjonowania, jak dalece da się to tylko osiągnąć. W praktyce wyraża się to tworzeniem struktur zespołowych (organicznymi). Oznacza to taki sposób funkcjonowania, że organizacja przyjmuje projekt (zlecenie) i na czas jego realizacji powołuje zespół specjalistów odpowiedni do wykonania zadania. W skład zespołu wchodzi zarówno pracownicy organizacji zleceńobiorcy z różnych komórek, jak również osoby powołane z zewnątrz. Powołany do realizacji projektu kierownik zespołu ma za zadanie koordynować pracę.

Do zalet takiego rozwiązania należą elastyczność, wysoka efektywność, niski koszt utrzymania zespołu, fachowa wiedza, ściśle dopasowanie do projektu. Do wad należy przede wszystkim konieczność pogodzenia zadań wynikających z realizacji projektu z innymi obowiązkami potencjalnych członków zespołu.

Realizacja modelu struktury zespołów zadaniowych wymaga dużej samodzielności, a stosunki wewnątrz nich muszą sprzyjać kreatywności, wysokiemu poziomowi zaangażowania oraz harmonijnej współpracy ich uczestników. Rola kierownika sprowadza się głównie do koordynacji, a nie do wydawania poleceń. Jest do zdecydowania rola eksperta. Rozwijane są grupowe formy rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.

Struktury organiczne sankcjonują założenie, że zmiana jest integralnym składnikiem życia każdej organizacji. Realizacja tego założenia w praktyce prowadzi wprost do organicznego modelu zarządzania i organicznych struktur, jako odpowiedzi na zmienne warunki otoczenia. W efekcie wyłonił się nowy typ struktury organicznej związany z rozwojem współpracy między przedsiębiorstwami – struktura sieciowa.

Struktura sieciowa grupuje przedsiębiorstwa dla zapewnienia ich współdziałania w ramach podjętego wspólnego przedsięwzięcia, najczęściej w postaci tzw. aliansów strategicznych. Jest to „porozumienie między dwoma lub wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie prowadzić określoną działalność gospodarczą lub wspólnie realizować określony projekt, przedsięwzięcie itp., koordynując w tym celu między sobą kluczowe kompetencje, niezbędne zasoby i umiejętności, aby zrealizować określony wspólny cel”¹⁶. Leżąc u podstaw koncepcji aliansu koncentracja każdego uczestnika na swoich kluczowych kompetencjach, czyli na tym, co dane przedsiębiorstwo robi najlepiej, skłania do rozwiązań organizacyjnych tworzących zespoły zadaniowe wyodrębniane ze struktury przedsiębiorstw – partnerów i łączone w sieć realizującą wspólny cel. Niezwykle ważną cechą sieci jest to, że tworzone są one wokół procesów zmierzających do realizacji wspólnego celu, a nie np. wokół przypadku przedsiębiorstwa dominującego.

O trwałości sieci decydują różnorodne czynniki, w zależności od charakteru przedsięwzięcia czy wspólnego celu. Przekłada się to na różnorodną wielkość, różny skład i wewnętrzną strukturę zespołów zadaniowych. Przyjmuje się jako regułę zachowanie dużej autonomii kierowników, ale z dzieleniem się władzą z członkami zespołu. Zespoły tworzą tzw. wierzchołki albo węzły sieci połączone z innymi, które mogą przyjmować różną postać:

- od połączeń podporządkowujących jedno zespoły innym, ze stworzonym centrum zarządzania siecią,
- przez połączenia ekonomiczne (np. centra zysków), połączenia kooperacyjne, połączenia informacyjne, aż
- po połączenia kulturowe (wspólne wartości i normy) i nieformalne.

Hierarchia została zastąpiona w sieciach w tzw. poziomami strategicznymi, wyrażającymi hierarchię zadań, rozumianą jako zawieranie się zadań cząstko-

¹⁶ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. Łódź 2000, s. 95.

wych w zadaniach szerszych, i zasięg obszaru problemowego, przy czym wierzchołki sieci mogą być tworzone na różnych poziomach strategicznych.

Zauważa się charakterystyczne zjawisko wynikające z obserwacji przedsiębiorstw, których zespoły wchodziły w skład sieci międzyorganizacyjnych: często nadają one postać sieci także swojej wewnętrznej strukturze. Przyjęcie rozwiązania polegającego na operowaniu zespołami zadaniowymi zamiast komórek tworzących strukturę hierarchiczną zwiększa elastyczność organizacji i ułatwia delegowanie poszczególnych zespołów do sieci międzyorganizacyjnych.

Do cech struktur sieciowych pozwalających na zaliczenie ich do struktur organicznych można zaliczyć:

- zdecentralizowanie i rozproszenie władzy; wynika to głównie ze specjalistycznej wiedzy i umiejętności,
- zastąpienie podstawowego znaczenia więzi hierarchicznych przez priorytet więzi poziomych; dotyczy to kooperacji ludzi zorientowanych na wspólne zadania i wymianę informacji między nimi,
- profesjonalizm uczestników i kultura organizacyjna stanowi o integracji wewnętrznej; małe znaczenie przypisuje się formalnym normom i regułom postępowania,
- informacja traktowana jest jako podstawowy zasób wykorzystywany w realizacji zadań, a nie jako źródło władzy i podstawa pozycji tego, kto ma do niej dostęp; można zatem przyjąć, że struktura sieciowa oparta jest na sprawnym systemie gromadzenia i przetwarzania informacji, do których wszyscy uczestnicy mają łatwy dostęp.¹⁷

5. Współczesne tendencje i tło tworzenia struktur organizacyjnych

Przedstawione cechy struktur hierarchicznych i organicznych powiązane są ściśle z założeniami mechanistycznego i organicznego modelu zarządzania. Szczegółowy opis cech przedstawiono w tabeli poniżej.

¹⁷ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 151–152.

Tabela 4. Cechy struktur hierarchicznych i organicznych

Strukturalne charakterystyki organizacji	Struktury hierarchiczne	Struktury organiczne
Charakter zadań	Ścisłe określone, względnie stałe	Luźno zakreślone, wynikające z okoliczności oraz oczekiwań przełożonych i współpracowników
Podział pracy i specjalizacja	Ścisły, pogłębiona specjalizacja	Ogólny, możliwość zachodzenia na siebie funkcji i czynności różnych stanowisk i komórek. Bardziej uniwersalne kwalifikacje ludzi i wyposażenie techniczne
Procedury i przepisy (formalizacja)	Liczne, szczegółowe, ujęte na piśmie (formalne)	Nieliczne i ogólne, często niepisane
Stosunki podporządkowania i zależności	Głównie hierarchiczne, pionowe więzi służbowe	Wzajemne wpływy, więzi wielostronne
Koordinacja	Głównie przez hierarchiczne podporządkowanie i formalne procedury	Różnorodne środki koordynacji, rozwinięte kontakty między ludźmi, nieformalny przepływ informacji
Rozmieszczenie uprawnień do decydowania i odpowiedzialności	Uprawnienia scentralizowane i skoncentrowane	Decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności, sieć ośrodków decyzyjnych
Podstawa władzy	Głównie pozycja w hierarchii	Głównie wiedza zawodowa i umiejętności
Zróżnicowanie wpływów między szczeblami	Relatywnie duże	Relatywnie małe
Trwałość struktury organizacyjnej	Wysoki stopień trwałości	Stale korygowana struktura stosownie do sytuacji

Źródło: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 135.

Wszelkie zróżnicowanie struktur organizacyjnych wynika z postrzegania otoczenia przez menedżerów. Wewnętrzne zróżnicowanie struktur zależy od stopnia złożoności i zmienności otoczenia. Jeśli jest ono bardziej złożone i dynamiczne, to wtedy dla osiągnięcia wysokiej efektywności organizacja musi być silnie zróżnicowana wewnętrznie i równocześnie mocno zintegrowana.

Zwiększające się nieustannie tempo zmian otoczeniowych, z tego powodu zwanego również otoczeniem burzliwym, wymusza na organizacjach konieczność stałego dostosowania się do tych zmian (rzadko jego wyprzedzania), co wymaga elastycznej struktury organizacyjnej. W kategoriach adaptacyjności do zmian i elastyczności wyróżnia się dwa typy organizacji:

- organizacje mechanistyczne – sztywna i biurokratyczna, sformalizowana i scentralizowana forma struktury, stosowana najczęściej w stabilnym otoczeniu,
- organizacje organiczne – elastyczna, płynna i adaptująca się forma struktury, najczęściej stosowana w otoczeniu burzliwym, niestabilnym.¹⁸

Poniżej przedstawiono charakterystyki organizacji mechanistycznej i organicznej.

Tabela 5. Charakterystyka organizacji mechanistycznej i organicznej

Lp.	Organizacja mechanistyczna (biurokratyczna)	Organizacja organiczna (adaptacyjna)
1.	Zadania są wysoce rozczłonkowane i wyspecjalizowane; niewiele uwagi przywiązuje się do wyjaśniania relacji pomiędzy zadaniami a celami organizacji	Zadania są bardziej niezależne; duży nacisk kładzie się na uzgodnienie zadań i celów organizacji
2.	Zadania są na ogół zdefiniowane w stosunkowo sztywny sposób i zmieniane tylko formalnie przez najwyższe kierownictwo	Zadania są stale dostosowywane i przeformułowane w drodze interakcji z członkami organizacji
3.	Specyficzna definicja ról (prawa, obowiązki oraz metody techniczne zapisane dla każdego członka)	Uogólniona definicja ról (członkowie przyjmują ogólną odpowiedzialność za wykonanie zadania, wykraczającą poza indywidualną definicję roli)
4.	Hierarchiczna struktura kontroli, władzy i komunikacji. Sankcje wynikające z umowy o pracę pomiędzy pracownikiem a organizacją	Sieciowa struktura kontroli władzy i komunikacji. Sankcje wynikające bardziej ze wspólnoty interesu niż ze stosunków umownych
5.	Informacje istotne dla sytuacji i działalności operacyjnej organizacji formalnie zastrzeżone dla dyrektora naczelnego	Przywódca z założenia nie jest uważany za wszechwiedzącego; ośrodki wiedzy rozsięte są po całej organizacji
6.	Komunikacja odbywa się przede wszystkim pionowo, pomiędzy przełożonymi a podwładnymi	Komunikacja odbywa się zarówno pionowo, jak i poziomo, w zależności od tego, gdzie znajduje się potrzebna informacja
7.	Komunikacja przybiera głównie formę poleceń i decyzji wydawanych przez zwierzchników oraz informacji i prośb o decyzję wysyłanych przez podwładnych	Komunikacja przybiera głównie formę informacji i rady
8.	Naciski na lojalność wobec organizacji i posług w stosunku do przełożonych	Zaangażowanie w realizację celów organizacji jest bardziej cenione niż lojalność i posłuszeństwo
9.	Znaczenie i prestiż towarzyszą identyfikacji z organizacją i jej członkami	Znaczenie i prestiż powiązań z otoczeniem zewnętrznym i fachowej wiedzy

Źródło: Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Podstawy zarządzania. Konceptje – strategie – zastosowania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 108.

¹⁸ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1999, s. 370.

Obserwując tendencje zmian w tworzeniu struktur organizacyjnych należy stwierdzić, że dylematy menedżerów rozstrzygają się wokół modelowych alternatyw:

- struktury smukłe i płaskie,
- struktury scentralizowane czy zdecentralizowane,
- struktury sformalizowane czy niesformalizowane.

Bezpośrednim kryterium pozwalającym rozstrzygnąć pomiędzy strukturą smukłą czy płaską jest rozpiętość kierowania. W strukturze smukłej występuje więcej stanowisk kierowniczych na wielu szczeblach zarządzania, niż w przypadku struktury płaskiej. Stąd w odniesieniu do struktur, w których dominują więzi służbowe, postuluje się ograniczenie liczby szczebli, czyli tworzenie struktur możliwie płaskich. Postulat taki wsparty jest rozwojem nowoczesnych systemów informacyjnych w organizacjach, w tym tzw. systemów informowania kierownictwa i wielodostępnych baz danych. Pozwalają one na budowanie wielu więzi organizacyjnych bez nadmiernej rozbudowy szczeblowości w zarządzaniu.

Rozwój technologii informacyjnych ogranicza znaczenie więzi służbowych jako kanałów przepływu informacji. Sprzyja to decentralizacji struktur organizacyjnych. Przesuwanie decyzji na niższe szczeble zarządzania ogranicza okazje do krążenia nadmiernej liczby informacji pomiędzy kierownikami w hierarchii. Obszar rozstrzygnięć pomiędzy strukturą scentralizowaną a zdecentralizowaną wyznaczony został za pomocą opisu czynników przedstawionych poniżej.

Tabela 6. Charakterystyka czynników sprzyjających centralizacji i decentralizacji struktur organizacyjnych

Lp.	Czynniki sprzyjające centralizacji	Czynniki sprzyjające decentralizacji
1.	Małe rozmiary organizacji	Duże rozmiary organizacji
2.	Zwartość terytorialna	Działanie na dużym obszarze i rozproszenie terytorialne
3.	Względnie stabilne i mało złożone otoczenie	Złożone i zmienne otoczenie, wymagające różnicowanej struktury i szybkiego reagowania na zmiany
4.	Funkcjonalny podział pracy i duża zależność między elementami organizacji	Przedmiotowy (produktywny) podział pracy

5.	Technologia oparta na długich łańcuchach powiązań	Technologia nierutynowa (krótkoseryjna, jednostkowa), związana ze zmiennością zdań i szeroką specjalizacją
6.	Niskie kwalifikacje uczestników organizacji	Wysokie kwalifikacje pracowników i przejawianie przez nich potrzeb samodzielności i samodoskonalenia
7.	Dobry system informacyjny, pozwalający na szybkie przesyłanie i przetwarzanie informacji, zwłaszcza ich agregację	Dobry system informacyjny, umożliwiający bezpośredni dostęp do zbiorów informacji z różnych poziomów hierarchicznych i stanowisk

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 126.

Istotnym obszarem do rozstrzygnięć w tworzeniu struktur jest także stopień sformalizowania organizacji. Ma on charakter względny i można go odnieść jedynie do przypadku konkretnej organizacji.

Poniżej przedstawiono opis okoliczności przemawiających za względnie wysokim stopniem sformalizowania oraz na rzecz znacznej swobody działania uczestników organizacji.

Tabela 7. Okoliczności przemawiające za względnie wysokim lub niskim stopniem sformalizowania organizacji

Okoliczności przemawiające za względnie wysokim stopniem sformalizowania organizacji	Okoliczności przemawiające za względnie niskim stopniem sformalizowania
<ul style="list-style-type: none"> – stabilne otoczenie i wynikająca z tego powtarzalność i rutynizacja procesów transformacji, – konieczność ujednoczenia zachowań uczestników organizacji w dużej skali w warunkach rozproszenia terytorialnego (np. w administracji państwowej), – wymagania technologii ograniczające dowolność zachowań ludzi (np. wymogi procesów technologii informacyjnej), – niskie kwalifikacje uczestników organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> – złożone i zmienne otoczenie wymagające elastycznego i zindywidualizowanego reagowania organizacji jako całości i każdego z jej uczestników, – nie zrutynizowana technologia, zmieniająca się stosownie do zmiany zadań, – wysokie kwalifikacje i aktywna postawa uczestników organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 131.

Wypada nadmienić, że stopień sformalizowania może okazać się zróżnicowany wewnętrznie, w zależności od charakteru poszczególnych elementów. Dodatkowo może i także powinien być zmienny w czasie, stosownie do zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Bibliografia

1. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002
2. Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1999
4. Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. Łódź 2000
5. Koźmiński A.K., Piotrowski W.(red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995
6. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa 1992
7. *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
8. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999
9. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum 1984
10. Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*. PWN, Warszawa 1986
11. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*. PWE, Warszawa 2001
12. Strategor, *Zarządzanie firmą*. PWE, Warszawa 2001
13. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. PWN, Warszawa 1976