

## ROZDZIAŁ 4

# Ocena elastyczności struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych

### Wprowadzenie

Coraz szybszy postęp techniczny i ekonomiczno - społeczny, a wraz z nim narastająca dynamika zmian i związana z tym niepewność stają się istotnymi uwarunkowaniami funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Chcąc przewyciężyć niepewność i nieprzewidywalność otoczenia organizacje powinny być elastyczne. Dzisiaj bowiem utrzymywanie nadmiernych, dodatkowych zapasów określonych zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich jest już niewystarczające. Elastyczność w ogólnym ujęciu rozumiana jest jako właściwość przedsiębiorstwa, którą cechuje szczególna łatwość i szybkość reagowania na zmiany oraz ich dokonywanie. Jednocześnie elastyczność jako zdolność przedsiębiorstwa do dokonywania zmian pod wpływem impulsów wewnętrznych i zewnętrznych, musi zapewnić także zdolność do kontroli ograniczając zmiany będące wynikiem reakcji, aby nie prowadzić do chaosu, nie naruszyć granic spójności organizacji, gwarantujących osiągnięcie efektu synergicznego oraz stworzyć warunki do konkurowania i urzeczywistnienia wybranych celów efektywnościowych.<sup>1</sup> Elastyczność może być odnoszona do przedsiębiorstwa jako całości lub do poszczególnych podsystemów i aspektów organizacyjnych, np. procesów, struktur organizacyjnych, zasobów, funkcji, poziomów lub metod zarządzania. W każdym przypadku należy uwzględnić jednak specyfikę organizacji (przedsiębiorstwo produkcyjne, handlowe usługowe, organizacja non – profit itp.).

---

<sup>1</sup> G. Osbert – Pocięcha: *Elastyczność jako składowa paradygmatu zarządzania współczesnymi organizacjami* [w:] „Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw” pod red. J. Skalika, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s.485.

## 1. Pojęcie i cechy elastyczności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Struktura organizacyjna stanowi wewnętrzne uporządkowanie pewnej celowo zorganizowanej całości, w postaci układu tworzących ją elementów i więzi między nimi.<sup>2</sup> Ulega ona modyfikacjom wraz z rozwojem firmy, wzrostem złożoności organizacji, jej otoczenia i zadań. Jednak zawsze jest czynnikiem porządkującym organizację, przez co redukuje niepewność i usprawnia procesy decyzyjne. Optymalną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa cechuje efektywność i elastyczność. Efektywna struktura organizacyjna powinna stanowić ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych), uwzględniać specyfikę procesów wykonawczych, wynikać ze strategii i być do niej dostosowana. Ponadto powinna regulować działania poszczególnych pracowników i zespołów, umożliwiać osiągnięcie określonego poziomu realizacji ich potrzeb i zapewniać efektywną realizację celów przedsiębiorstwa.<sup>3</sup> Elastyczność struktury organizacyjnej wynika z jej efektywności i oznacza naturalną jej zmienność bądź możliwość szybkiej jej zmiany czy dostosowania do potrzeb przedsiębiorstwa.

R. Krupski wyróżnia sześć głównych rodzajów elastyczności struktury organizacyjnej, która wynika z:<sup>4</sup>

- modułowej budowy organizacji, która pozwala jasno określić granice pomiędzy poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa, co pozwala na stosunkowo szybką i łatwą rekonfigurację (struktury holdingowe, dywizjonalne, sieciowe);
- cech osobowych dyrektora naczelnego, który jest osobą kooperatywną, poszukuje informacji z zewnątrz i okazji, dokonuje zmian, bądź też podąża za modą i ma silną potrzebę aplikowania nowej wiedzy;
- inkrementalnego modelu kształtowania organizacji, który oznacza nieokreśloność organizacji wewnętrznej i kształtowanie jej pod wpływem chwili. Ten rodzaj elastyczności jest charakterystyczny wyłącznie dla małych przedsiębiorstw i stanowi ważny element ich przewagi konkurencyjnej;
- świadomego kształtowania organicznych relacji wewnątrz organizacji, które przejawiają się w słabo zdefiniowanym podziale pracy, luźnej, wielokierunkowej komunikacji, zmienności ról, przewadze kompetencji nad formalną pozycją w organizacji. Tak ukształtowana struktura organizacyjna pozwala na znaczną swobodę działań (organizacje o charakterze projektowym oraz instytucje innowacyjne, badawcze i inne oparte na wiedzy);

<sup>2</sup> J. Bogdanienko: *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Dom Organizatora Tonik, Toruń 2005, s.49

<sup>3</sup> A. Sobczak: *Struktury organizacyjne* [w:] „*Zarządzanie. Teoria i praktyka*” pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 2004, s.307.

<sup>4</sup> R. Krupski: *Elastyczność struktur i zasobów* [w:] „*Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*” praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s.76-78.

- częstych zmian w organizacji, zwłaszcza w obszarze własności i zmian naczelnego kierownictwa, co powoduje zmiany systemu administracyjnego oraz utworzenie bądź likwidację jednostek wewnętrznych. Ten typ elastyczności jest często źródłem satysfakcji bądź obaw szeregowych pracowników, tworząc czasami nowy układ władzy na niższych szczeblach;
- specyfiki działania, która wymusza elastyczność struktur organizacyjnych. Dotyczy to zwłaszcza branż, w których realizowane są jednorazowe projekty bądź segmentów zaawansowanych technologicznie ze znaczną decentralizacją.

Przedstawione źródła i typy elastyczności struktury organizacyjnej można odnieść zarówno do jej ujęcia statycznego, jak i dynamicznego. To pierwsze związane jest zwłaszcza z modułową budową organizacji i celowym kształtowaniem organicznych relacji pomiędzy jej elementami. Najbardziej popularnym sposobem ukazywania specyfiki statycznej struktury organizacyjnej jest propozycja Szkoły Astońskiej, w której wyszczególniono następujące cechy (wymiary) struktury organizacyjnej: specjalizację, konfigurację, podział władzy i rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, koordynację oraz formalizację. Układ tych cech, a właściwie skrajne ich stany, pozwala wyodrębnić dwa typy struktur organizacyjnych o różnej elastyczności: strukturę mechaniczną (nieelastyczną) i organiczną (doskonale elastyczną), a pomiędzy nimi nieskończoną ilość stanów pośrednich. Syntetycznie obrazuje to tabela 1.

Jednak z drugiej strony zachowanie pewnych elementów organizacji uzależnione jest od czasu. Oznacza to relacje dynamiczne, które dotyczą sposobu uporządkowania procesów, składających się na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Do tych procesów można zaliczyć: procesy pracy, obieg dokumentacji, przepływ informacji i zasileń rzeczowych, programy i plany.<sup>5</sup>

Ponadto na strukturę organizacyjną ma wpływ wiele innych czynników zarówno o egzogenicznym, jak i endogenicznym charakterze. Czynnikiem zewnętrznym jest otoczenie przedsiębiorstwa, zarówno dalsze, jak i bliższe, zaś do czynników wewnętrznych można zaliczyć: wiek i wielkość organizacji, technologię, tradycję i kulturę organizacyjną, warunki ekonomiczne – finansowe, poziom kwalifikacji pracowników, stopień dywersyfikacji produkcji itp. Szczególnym czynnikiem strukturotwórczym jest strategia przedsiębiorstwa, która z jednej strony dość silnie wpływa na strukturę organizacyjną firmy, zaś z drugiej sama znajduje się pod jej wpływem. Biorąc pod uwagę różnorodne czynniki strukturotwórcze, to właśnie otoczenie, złożoność organizacji i strategia, jako zmienna pośrednicząca, wymuszają konieczność uelastyczniania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw.

---

<sup>5</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 275.

**Tabela 1.** Wybrane cechy struktury mechanicznej i organicznej

<b>Cechy struktury organizacyjnej</b>	<b>Organizacja nieelastyczna</b>	<b>Organizacja doskonale elastyczna</b>
<b>specjalizacja</b> (podział zadań oraz stopień wykorzystania wiedzy i umiejętności fachowych pracowników)	pogłębiona specjalizacja w zakresie funkcji lub produktu, ściśle określony i względnie stały charakter zadań	ogólny podział pracy, możliwość zachodzenia na siebie funkcji i czynności różnych stanowisk i komórek, bardziej uniwersalne kwalifikacje ludzi i wyposażenie techniczne
<b>konfiguracja</b> (kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych, zasięg i rozpiętość zarządzania)	pionowa, wysmukła, hierarchiczne więzi służbowe	pozioma, płaska, więzi pionowe, dwustronne, więzi poziome i diagonalne
<b>Centralizacja/ decentralizacja</b> (podział władzy i rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych)	Uprawnienia scentralizowane, skoncentrowane na szczycie hierarchii organizacyjnej, która jest podstawą władzy	Uprawnienia i odpowiedzialność zdecentralizowana, sieć ośrodków decyzyjnych, podstawą władzy jest wiedza zawodowa i umiejętności
<b>koordynacja</b> (integrowanie podzielonych zadań)	przez hierarchiczne podporządkowanie i wyraźnie sprecyzowane formalne procedury, sformalizowane kanały przepływu informacji	zróżnicowane środki koordynacji, rozwinięte bezpośrednie kontakty między ludźmi w różnych kierunkach, nieformalny przepływ informacji
<b>formalizacja</b> (wzory, przepisy regulujące postępowanie w organizacji zawarte w dokumentach organizacyjnych)	Liczne i szczegółowe procedury i przepisy, ujęte na piśmie	nieliczne i ogólne przepisy i procedury, często niepisane i niesformalizowane
	<b>Organizacja mechaniczna</b>	<b>Organizacja organiczna</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Butler: *Designing Organizations: A Decision Making Perspective*, London: Routledge 1991, s.76; M. Bielski: *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s.209; R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s.369; G.R. Jones: *Organizational Theory*, Addison- Wesley Publishing, New York 1998, s.72; Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s.294.

Uelastycznienie struktur w wielu organizacjach realizuje się poprzez wprowadzenie zespołów zadaniowych, przy możliwości zmiany składu zespołu oraz zadań mu stawianych stosownie do sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja, bez konieczności dokonywania trwałych przekształceń w konfiguracji struktury. Elastyczne struktury często przeciwstawia się strukturom klasycznym, takim jak: liniowa, sztabowo – liniowa czy dywizjonalna, uznając te pierwsze za niehierarchiczne, zaś te drugie za hierarchiczne. Jednak taka klasyfikacja, jak słusznie zauważa R. Rutka, jest myląca, bowiem każde działanie złożone jest działaniem hierarchicznym, ponieważ składa się z części i całości, a części są niższe od całości. Różnica polega na tym, że w strukturach nieelastycznych hierarchia jest niezmienna i wynika ze

strategicznych założeń przedsiębiorstwa, zaś w strukturach elastycznych hierarchia jest zmienna i zależna od struktury realizowanych zadań, ma więc charakter przejściowy (okresowy).<sup>6</sup> Elastyczne struktury organizacyjne cechuje zatem adhocracja, która oznacza zanik dotychczasowych trwałych powiązań strukturalnych. Zadania i funkcje realizowane przez organizację są dynamiczne, nieustannie zmieniane i określone doraźnie, w zależności od wyzwań rynkowych i zmian zachodzących w otoczeniu. Podstawową zasadą funkcjonowania staje się bezpośrednia współpraca różnych specjalistów przy tworzeniu niezbędnych analiz, diagnoz, ekspertyz, programów itp. Współpraca, uzgodnienia, komunikacja i gra rynkowa są zjawiskami dominującymi, a informacje stają się coraz częściej głównym zasobem niezbędnym do funkcjonowania organizacji.<sup>7</sup> Biorąc pod uwagę poszczególne typy struktur organizacyjnych, za elastyczną należy uznać strukturę projektową (zadaniową), macierzową, procesową oraz organizację wirtualną (sieć organizacyjną).

Elastyczne struktury organizacyjne oparte są na założeniu, że zmiana jest integralnym składnikiem życia każdej organizacji, a nie zjawiskiem nadzwyczajnym. Idealna organizacja elastyczna według J. Brilmana ma następujące cechy:<sup>8</sup>

- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci;
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania;
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura, uprawomocnienie pracowników wykonawczych;
- personel przyzwyczajony do zmian.

Mimo wielu zalet, jakie posiadają elastyczne struktury organizacyjne, nie są one pozbawione także pewnych wad i mankamentów. Najważniejsze z nich, często prezentowane w literaturze przedmiotu, przedstawia tabela 2.

Można zatem zauważyć, że przejście na struktury elastyczne stwarza, prócz korzyści, także różnego rodzaju niebezpieczeństwa. Wydaje się jednak, że w obliczu rosnącej złożoności i dynamizmu otoczenia, znacznie lepszego przygotowania edukacyjnego człowieka do wykonywania ról organizacyjnych, upowszechniania nowoczesnych technik przetwarzania i wymiany informacji oraz radykalnego wzrostu znaczenia wartości intelektualnej elastyczne struktury organizacyjne stają się podstawowym elementem efektywnego funkcjonowania współczesnych organizacji.

---

<sup>6</sup> R. Rutka: *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 122.

<sup>7</sup> K. Bolesta – Kukułka: *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 189.

<sup>8</sup> J. Brilman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

**Tabela 2.** Zalety i wady elastycznych struktur organizacyjnych

	Zalety	Wady
Elastyczne struktury organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolność do tworzenia zespołów o strukturze odpowiadającej potrzebom związanym z realizacją określonego przedsięwzięcia (zadania),</li> <li>• efektywne wykorzystanie specjalistycznej wiedzy pracowników w warunkach zespołowego rozwiązywania problemów i związana z tym fachowość podejmowanych decyzji,</li> <li>• możliwość koncentracji wysiłku na wybranych zadaniach,</li> <li>• motywujący charakter partycypacji w procesie zespołowego rozwiązywania problemów,</li> <li>• wyzwolenie zablokowanej w tradycyjnych układach strukturalnych inwencji twórczej,</li> <li>• uproszczenie procesów koordynacyjnych,</li> <li>• utworzenie zaangażowanego emocjonalnie ośrodka koordynacji, jakim jest kierownictwo danego zadania,</li> <li>• znaczne skrócenie dróg przepływu informacji i całego procesu decyzyjnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zrozumienia kierowników stałych fragmentów struktury, co do potrzeb zespołów zadaniowych,</li> <li>• trudności w zintegrowaniu członków zespołu zadaniowego, którzy mogą reprezentować różne kwalifikacje, odmienną kulturę pracy i przyzwyczajenia,</li> <li>• brak zaufania między kierownikami komórek funkcjonalnych i zadaniowych w przypadku niedoskonałości systemów motywacyjnych,</li> <li>• stawianie kierownikom i podwładnym dość wysokich wymagań, co może powodować trudności w skompletowaniu grup zadaniowych,</li> <li>• niepewność i zagrożenie towarzyszące uczestnikom zespołu realizującego przedsięwzięcie, spowodowane tymczasowym jego charakterem,</li> <li>• nadmierna dominacja kierowników zespołów zadaniowych może prowadzić do dezintegracji zarządzania firmą, dominacji skuteczności doraźnej nad celem strategicznym</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bielski: *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s.222-227; B. Kożuch: *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s.182; A. Nalepka, A. Kozina: *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007, s.98-104.

## 2. Elastyczność struktur organizacyjnych w opinii kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw produkcyjnych

Ocenę elastyczności struktur organizacyjnych w kontekście ich parametrów projektowych (cech) oraz wybranych czynników strukturotwórczych przedstawiono na podstawie badań zrealizowanych na próbie 79 przedsiębiorstw produkcyjnych z terenu całej Polski.<sup>9</sup> Przedsiębiorstwa do badań dobrane były w sposób celowy według następujących kryteriów: działalność produkcyjna, zatrudnienie na przestrzeni ostatnich 5 lat powyżej 249 osób,

<sup>9</sup> Przedstawione w tej części opracowania wyniki badań są fragmentem szerszego projektu badawczego, pt. „Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa” zrealizowanego w ramach badań własnych Katedry Zarządzania PŁ w 2006r. Badania zostały wykonane przez CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej z Krakowa. Narzędziem badawczym był wywiad telefoniczny wsparty metodą ankiety pocztowej i internetowej. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej lub wskazane przez nich osoby.

realizacja strategii wzrostu, wyrażająca się w dużej ekspansywności firmy (np. w zdobywaniu nowych rynków, dywersyfikacji produkcji, działalności inwestycyjnej itp.). Przedsiębiorstwa te reprezentowały różne branże (przemysł maszynowy, chemiczny, lekki, meblarski, motoryzacyjny, tworzyw sztucznych itd.). W badanych firmach występowały różne typy struktur organizacyjnych. Respondentów poproszono o ocenę elastyczności rozwiązania strukturalnego w ich firmie w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała bardzo małą elastyczność, zaś 5 bardzo dużą. Szczegółowe dane na ten temat przedstawia tabela 3.

**Tabela 3** Typy struktur organizacyjnych w badanych firmach a ocena ich elastyczności

Typ struktury organizacyjnej	Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa 79=100%		Ocena elastyczności struktury organizacyjnej			
			łaba	umiarkowana	duża	bardzo duża
			N	N	N	N
	N	%				
funkcjonalna	32	40,5	4	7	15	6
liniowo – sztabowa	18	22,8	4	7	5	2
dywizjonalna	8	10,1	2	0	4	2
projektowa	5	6,3	0	0	4	1
macierzowa	3	3,8	1	1	1	0
procesowa	7	8,9	1	1	4	1
sieć organizacyjna	4	5,1	0	3	1	0
inna	2	2,5	0	0	1	1
<b>Razem</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>13</b>

N- liczba przedsiębiorstw

%- udział procentowy w całej próbie

Źródło: badania własne

Żaden z respondentów nie ocenił elastyczności struktury organizacyjnej na poziomie 1, czyli bardzo słabym, oznaczającym rozwiązanie mechaniczne (sztywne), w którym ciężko przeprowadzić jakiegokolwiek zmiany. Mimo, iż w badanych firmach dominowały struktury hierarchiczne (funkcjonalne i sztabowo – liniowe) tylko nieliczni respondenci (8 osób) ocenili słabo ich elastyczność. Za rozwiązania strukturalne, w których łatwo i szybko można wprowadzać zmiany uznano przede wszystkim struktury projektowe, procesowe i dywizjonalne. Elastyczność tych ostatnich wynika prawdopodobnie z ich modułowej budowy, która wyznacza wyraźne granice poszczególnych elementów, co pozwala zdefiniować, jaki jest efekt ich działania. Więzy techniczne w takich strukturach są bardzo słabe, więc

przekonfigurowanie tego typu organizacji odbywa się bez istotnych zakłóceń. Sieci organizacyjne oceniono w badanych przedsiębiorstwach jako umiarkowanie elastyczne. Najbardziej zróżnicowane zdanie mieli respondenci na temat elastyczności struktury macierzowej, oceniając ją jako słabą, umiarkowaną i dużą. Niskie oceny elastyczności tej struktury wynikają prawdopodobnie z jej wad, zwłaszcza z możliwości wystąpienia konfliktów kompetencyjnych, braku jasności, co do podległości służbowej i trudności adaptacyjnych przy przesuwaniu pracowników do realizacji nowych zadań. Jednak ze względu na zbyt małą liczbę badanych przedsiębiorstw o takiej strukturze (tylko 3 jednostki) trudno wyciągnąć jednoznaczne wnioski.

Każdą strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa charakteryzują pewne cechy kontekstowe, jak: sposób podziału i grupowania zadań, mechanizmy koordynacji oraz stopień centralizacji i formalizacji. Respondentów poproszono o wskazanie kryteriów podziału i tworzenia komórek organizacyjnych w ich przedsiębiorstwie, określenie podstawowych mechanizmów koordynacji oraz o ocenę w skali 1-5 stopnia centralizacji i formalizacji, przy czym 1 oznaczała pełną centralizację lub dużą liczbę dokumentów, reguł i procedur, zaś 5 bardzo dużą decentralizację lub znikomą formalizację. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabelach 4 i 5.

**Tabela 4.** Podział i grupowanie zadań oraz mechanizmy koordynacji a stopień elastyczności w badanych przedsiębiorstwach<sup>10</sup>

<b>Sposób podziału i grupowania zadań</b>	<b>Niski stopień elastyczności</b> 12 przedsiębiorstw N	<b>Umiarkowany stopień elastyczności</b> 19 przedsiębiorstw N	<b>Wysoki i bardzo wysoki stopień elastyczności</b> 48 przedsiębiorstw N
dotyczące realizacji określonych zadań i funkcji (funkcjonalne)	6	16	33
stosowane w kontekście konkretnego produktu (przedmiotowe)	2	2	13
wynikające z procesu technologicznego (technologiczne)	4	7	22
uzależnione od rodzaju klienta (wg grup odbiorców)	3	3	8
uzależnione od lokalizacji (wg regionów)	0	3	8
uzależnione od realizowanych procesów (procesowe)	2	4	5

<sup>10</sup> Respondenci mogli wskazać kilka kryterium grupowania zadań i kilka mechanizmów koordynacji, dlatego liczba firm nie sumuje się do 100% w poszczególnych grupach.



<b>Charakter koordynacji wewnętrznej</b>			
pionowy (hierarchia, relacja przełożony – podwładny)	8	14	23
rzeczowy (standaryzacja, procedury, reguły)	2	6	13
poziomy (łączenie ludzi w grupy zadaniowe, projektowe)	1	1	12
osobowy (partycypacja, dyrektywy), wzajemne uzgodnienia, konsensus	4	3	11
stanowiska koordynatorów	0	2	9

Źródło: badania własne

**Tabela 5.** Stopień centralizacji i formalizacji a stopień elastyczności w badanych przedsiębiorstwach<sup>11</sup>

<b>Stopień centralizacji</b>	<b>Niski stopień elastyczności</b> 12 przedsiębiorstw N	<b>Umiarkowany stopień elastyczności</b> 19 przedsiębiorstw N	<b>Wysoki i bardzo wysoki stopień elastyczności</b> 48 przedsiębiorstw N
wysoki i bardzo wysoki stopień centralizacji	7	9	22
umiarkowany stopień centralizacji	2	5	13
niski i bardzo niski stopień centralizacji (decentralizacja)	3	5	13
<b>Stopień formalizacji</b>			
wysoki i bardzo wysoki stopień formalizacji	3	1	9
umiarkowany stopień formalizacji	2	7	10
niski i bardzo niski stopień formalizacji	7	11	29

N- liczba przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

Biorąc pod uwagę podział i grupowanie zadań to we wszystkich przedsiębiorstwach dominowało kryterium funkcjonalne i technologiczne. Dość często wykorzystywano także kryterium przedmiotowe zwłaszcza w przedsiębiorstwach o wysokiej elastyczności struktury organizacyjnej. W firmach mało elastycznych nie zastosowano podziału i grupowania zadań według regionów, zaś częściej niż w innych przedsiębiorstwach stosowano podział i

<sup>11</sup> Respondenci mogli wskazać kilka kryterium grupowania zadań i kilka mechanizmów koordynacji, dlatego liczba firm nie sumuje się do 100% w poszczególnych grupach.

grupowanie według odbiorców. Koordynacja wewnętrzna w badanych firmach miała przede wszystkim charakter pionowy – hierarchiczny, przy czym w najmniejszym stopniu w grupie przedsiębiorstw o elastycznej strukturze organizacyjnej. W tych jednostkach częściej wykorzystywano koordynację poziomą polegającą na łączeniu ludzi w grupy zadaniowe, koordynację osobową opartą o partycypację, a także stanowiska koordynatorów.

Na wysoki poziom centralizacji wskazywano głównie w firmach o niskiej elastyczności organizacyjnej, nie mniej jednak zaskakującym jest fakt, że w blisko połowie przedsiębiorstw elastycznych także wskazano na centralizację decyzji. Dużą liczbę procedur, reguł i obowiązujących dokumentów wskazywano zwłaszcza w firmach mało elastycznych, zaś niski poziom formalizacji był charakterystyczny dla przedsiębiorstw umiarkowanie i bardzo elastycznych.

Na dany typ struktury organizacyjnej i poszczególne parametry projektowe ma wpływ wiele różnych czynników. Wobec tego respondentów poproszono o ocenę istotności wybranych czynników strukturalnych z punktu ich wpływu na kształt struktury organizacyjnej. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawia tabela 6.

**Tabela 6.** Ocena wybranych czynników strukturotwórczych w zależności od stopnia elastyczności badanych przedsiębiorstw

Czynniki strukturotwórcze <sup>12</sup>	Niski stopień elastyczności				Umiarkowany stopień elastyczności				Wysoki i bardzo wysoki stopień elastyczności			
	12 przedsiębiorstw				19 przedsiębiorstw				48 przedsiębiorstw			
	$\bar{x}$	Sd	M	Kr	$\bar{x}$	Sd	M	Kr	$\bar{x}$	Sd	M	Kr
strategia	3,75	0,75	4	1	3,32	1,05	3	1	4,19	0,92	4,5	1
wielkość organizacji	3,33	1,43	3	2	3,32	0,88	4	1	3,39	1,11	4	1
technologia	4,16	0,71	4	1	3,84	0,83	4	1	4,20	0,91	4,5	1
otoczenie (branża)	3,75	1,14	4	1,5	3,42	0,90	3	1	3,95	1,09	4	1
tradycja	3,5	0,90	3	1	2,73	0,99	3	1	3,06	1,24	3	2
poziom kwalifikacji pracowników	3,75	0,75	4	1	3,84	0,83	4	1	4,28	0,69	4,5	1
poglądy kierownictwa	3,58	1,08	3,5	1,5	3,52	1,12	4	1	3,49	1,40	3,5	2

$\bar{x}$  - średnia    Sd – odchylenie standardowe    M – mediana    Kr – kwartylowy rozstęp

Źródło: badania własne

<sup>12</sup> Respondenci poproszeni zostali o ocenę wybranych czynników w skali 0-5, przy czym 0 oznaczało, że dany czynnik jest nieistotny, 1- że ma bardzo słabe znaczenia, zaś 5 że jest to kluczowy czynnik, w oparciu o który buduje się strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

Wszystkie wyróżnione czynniki strukturalne respondenci postrzegali jako takie, które mają wpływ na kształt struktury organizacyjnej, jednak siła tego wpływu była zróżnicowana. W przedsiębiorstwach o wysokim stopniu elastyczności największy wpływ na strukturę organizacyjną i jej elastyczność ma poziom kwalifikacji pracowników, technologia i strategia. Świadczą o tym wysokie wartości średnich (w każdym przypadku powyżej 4) oraz wartość mediany równej 4,5. Oznacza to, że zdaniem 50% respondentów te właśnie czynniki mają duży i bardzo duży wpływ strukturotwórczy. Względnie niskie wartości odchyłeń standardowych, jak i kwartylowego rozstępu ( $kr=1$ ) świadczą o małym zróżnicowaniu ocen wystawionych przez ankietowanych. W grupie przedsiębiorstw o umiarkowanym stopniu elastyczności największe znaczenie jako czynniki strukturotwórcze mają technologia, poziom kwalifikacji pracowników, poglądy kierownictwa oraz wielkość organizacji (mediana dla każdego z tych czynników wyniosła 4).

W firmach o niskim stopniu elastyczności najważniejszymi czynnikami strukturotwórczymi były technologia, otoczenie, strategia oraz poziom kwalifikacji pracowników. Zdaniem wszystkich respondentów czynnikiem, który ma najmniejszy wpływ na kształt struktury organizacyjnej jest tradycja, zaś kluczowym technologia, co wynika prawdopodobnie z ich produkcyjnego charakteru.

## Podsumowanie

Elastyczność stanowi odpowiedź na rosnącą złożoność i niepewność w funkcjonowaniu organizacji. Niezależnie od jej przejawów stanowi zestaw cech cząstkowych, właściwości, które składają się na atrybut przedsiębiorstwa. Jest więc znamiennej i pożądaną cechą konieczną dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Jednym z jej przejawów jest elastyczność struktury organizacyjnej, która pozwala na szybkie wprowadzanie zmian i dostosowywanie rozwiązania strukturalnego do nowych uwarunkowań. Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa uzależniona jest zarówno od statycznych i dynamicznych relacji części składowych firmy, jak i od relacji zachodzących w otoczeniu, wewnątrz i przyjętej strategii.

W badanych przedsiębiorstwach elastyczność struktur organizacyjnych przez 60,8% respondentów oceniona została jako wysoka i bardzo wysoka. Jako najbardziej elastyczne badani wskazali struktury projektowe, procesowe i dywizjonalne, o większym stopniu decentralizacji i małym formalizacji. Jednak aż w 28 przedsiębiorstwach jako wysoko elastyczne uznano również struktury funkcjonalne i liniowo – sztabowe, z często funkcjonalnym podziałem i grupowaniem zadań oraz pionowym charakterem koordynacji. Wydaje się jednak, że ze względu na narastającą dynamikę zmian zachodzących wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, firmy te będą zmuszone podjąć działania mające na celu

dalsze uelastycznienie struktury i nadanie jej bardziej organicznego charakteru. Bowiem we współczesnym świecie organizacji to organiczność i związana z tym elastyczność struktur organizacyjnych stanowią podstawę efektywności działania przedsiębiorstw.

## Bibliografia

- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Bolesta – Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Butler R., *Designing Organizations: A Decision Making Perspective*, London: Routledge 1991.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
- Jones G.R., *Organizational Theory*, Addison- Wesley Publishing, New York 1998.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- Kożuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
- Krupski R., *Elastyczność struktur i zasobów* [w:] „Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu” praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005.
- Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.
- Osbert – Pocięcha G., *Elastyczność jako składowa paradygmatu zarządzania współczesnymi organizacjami* [w:] „Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw” pod red. J. Skalika, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Sobczak A., *Struktury organizacyjne* [w:] „Zarządzanie. Teoria i praktyka” pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 2004.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001
- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.