

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

Politechnika Łódzka

DETERMINANTY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE DUŻYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH

1. Wstęp

Literatura poświęcona problematyce struktur organizacyjnych jest bardzo obszerna. Wiąże się to z dużym znaczeniem odpowiedniego układu strukturalnego dla efektywności funkcjonowania organizacji i procesu zarządzania, a także z bogactwem rozwiązań strukturalnych spotykanych we współczesnych organizacjach. Przez strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa rozumie się często zbiór relacji zachodzących pomiędzy elementami systemu przedsiębiorstwa. Owe relacje porządkują (tj. systematyzują i hierarchizują) wzajemnie ze sobą powiązane elementy strukturalne (stanowiska, komórki, zespoły) i związane z tymi elementami procesy informacyjno – decyzyjne, tworząc „konstrukcję” dla działań przedsiębiorstwa na podstawie zbioru reguł podporządkowujących zachowania jej uczestników [Steimann, Schreyog 1992, s.194]. W ramach struktur organizacyjnych realizowane są procesy zarządzania. Niezwykle istotna wydaje się zatem budowa struktury organizacyjnej, na którą wpływa wiele różnorodnych czynników. Celem artykułu jest analiza czynników strukturotwórczych w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w 79 polskich dużych firmach produkcyjnych.

2. Czynniki determinujące strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa

Zauważenie związku pomiędzy strukturą, a efektywnością organizacji spowodowało podjęcie przez różne ośrodki naukowe badań nad determinantami struktury organizacyjnej. Wyróżniono wiele czynników, zarówno o charakterze egzogenicznym, jak i endogenicznym. Niektórzy badacze analizowali dokładnie wpływ jednego czynnika, inni wielu. Przykładowe klasyfikacje czynników determinujących strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa w ujęciu różnych autorów przedstawiono w tab 1.

Tabela 1. Czynniki determinujące strukturę organizacyjną w ujęciu różnych badaczy.

Autor	Czynniki strukturotwórcze
M. Bielski	funkcja genotypowa, otoczenie, technologia, ludzie, strategia
H. Bieniok, J. Rokita	wielkość organizacji, stopień dywersyfikacji jej wyrobów i zróżnicowania technologii, zakres powiązań organizacji z innymi organizacjami, stopień monopolizmu dostawców i odbiorców, strategia, ludzie
T. Burns, G. Stalker	otoczenie
A.D. Chandler	strategia, otoczenie
R.H. Hall	wielkość przedsiębiorstwa, technologia, otoczenie, kultura narodowa, strategia
M. Hopej	wielkość organizacji, stopień dywersyfikacji produkcji, otoczenie, technologia, strategia
P. Lawrence, J. Lorsh	otoczenie
H. Mintzberg, J.B.Quinn	wiek i wielkość przedsiębiorstwa, system techniczny, władza, otoczenie
D.S. Pugh	wielkość organizacji, kooperacja, statut, technologia, lokalizacja
R. Rutka	otoczenie (ustrój państwa, warunki ekonomiczne i kapitał, rynek dostawców i odbiorców, technika, potencjał ludzki), zasoby organizacji (ludzkie, materialne, finansowe), strategia organizacji.
J. Skalik	cele organizacji, technologia, rodzaj produkcji, wielkość organizacji, faza życia organizacji, otoczenie zewnętrzne
A. Stabryła	wcześniejsze rozwiązania strukturalne, system zarządzania, system wytwórczy (środowisko wewnętrzne), otoczenie bliższe (zadaniowe), dalsze (ogólne)
Strategor	wielkość organizacji, technologia, otoczenie, dyferencjacja/integracja
J. Woodward	typ procesu produkcyjnego

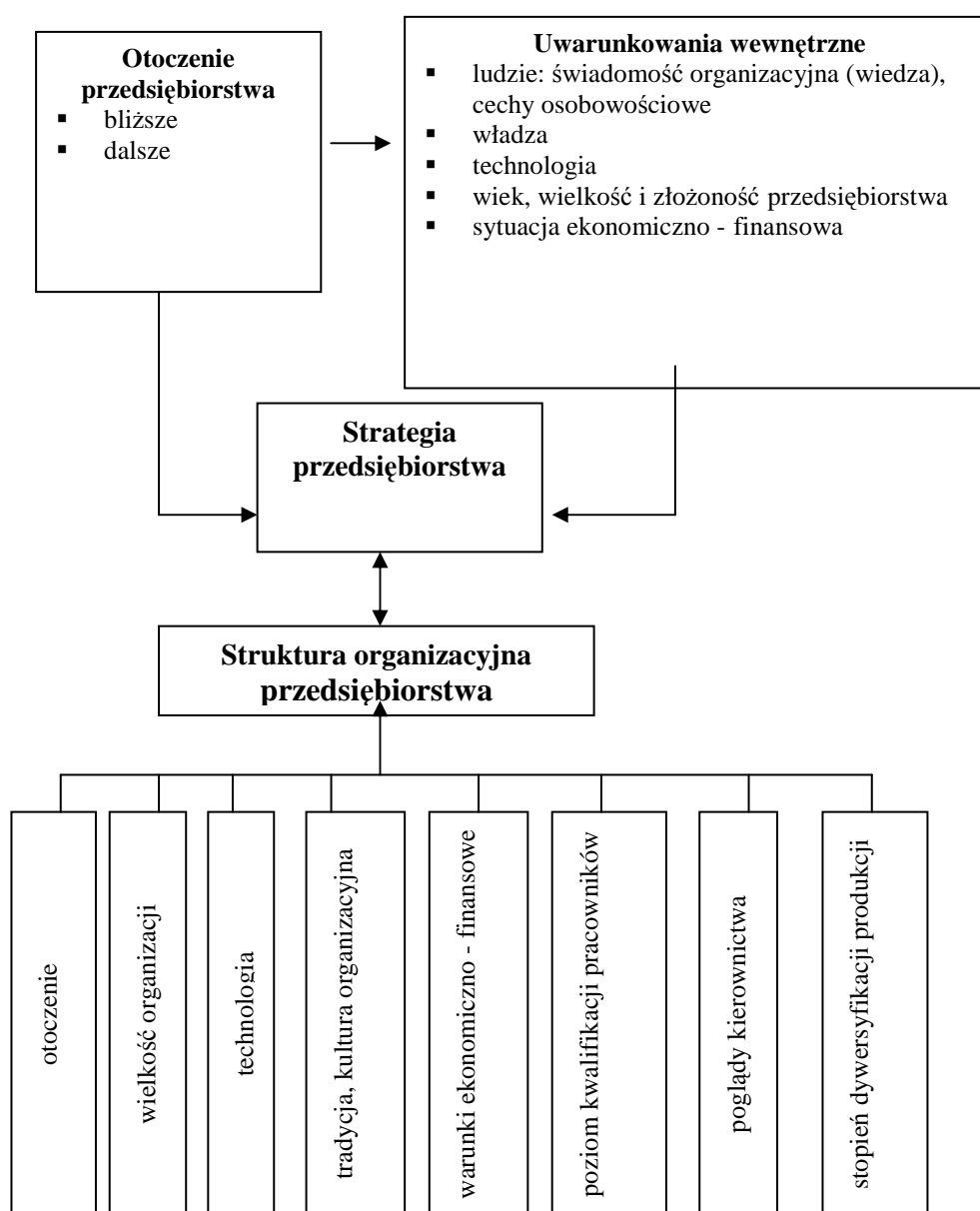
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bielski 1997, s.124; Bieniok, Rokita 1984, s.29-30; . Burns, Stalker 1961; Chandler 1962; Hall 1991,s.85 i dalsze; Hopej 1994, s.28; Lawrence, Lorsh 1969; Mintzberg, Quinn 1992, s.166-169; Pugh, Hickson 1976; Rutka 2001, s.29-43; Skalik 1998, s.52 -61; Stabryła 1991 s.48; Strategor 2001, s.287-301, Woodward 1965]

Wyróżnia się trzy podstawowe klasy czynników determinujących strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, a mianowicie:

1. czynniki zewnętrzne, tj. otoczenie przedsiębiorstwa;
2. czynniki wewnętrzne, a w tym: wiek i wielkość organizacji, technologię, tradycję i kulturę organizacyjną, warunki ekonomiczno – finansowe, poziom kwalifikacji pracowników, władzę i poglądy kierownictwa, stopień dywersyfikacji produkcji, itp.;
3. strategię przedsiębiorstwa.

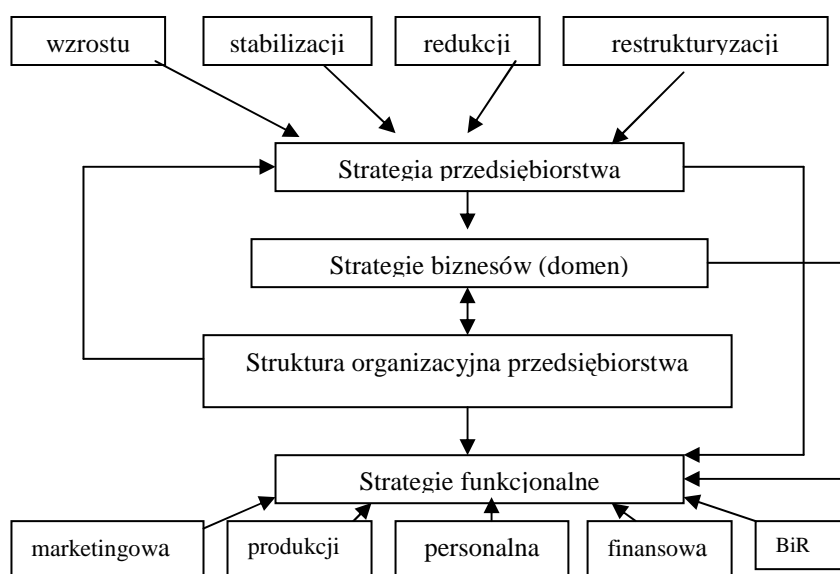
Należy zaznaczyć, ważną i specyficzną rolę strategii firmy jako czynnika determinującego strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Strategię kształtuje się na podstawie analizy: cech ludzi, zadań, technologii, struktury i otoczenia przedsiębiorstwa. Jest ona zatem szczególnego rodzaju cechą kontekstową, która wyznacza program produkcji, wpływa na wybór technologii, określa otoczenie i jego pożądaną wielkość. Ponadto strategia określa, w jaki sposób przebiegać będą linie podporządkowania i kanały komunikacji między różnymi kierownikami i działami. Wpływa na informacje przepływające wzdłuż tych linii, a także na mechanizmy

planowania i podejmowania decyzji. Zmiany w strategii przedsiębiorstwa poprzedzają zmiany dokonywane w projekcie organizacji i prowadzą do nich [Stoner, Wankel 1992, s.209-210]. Wobec tego, z jednej strony strategię można traktować jako zmienną pośredniczącą pomiędzy stanami otoczenia, a strukturą i podsystemem zarządzania przedsiębiorstwa. Jednocześnie, z drugiej strony strukturę organizacyjną można traktować jako zmienną pośredniczącą pomiędzy strategią a różnymi czynnikami wpływającymi na jej kształt. Syntetycznie przedstawiono to na rysunku 1. Otoczenie oraz uwarunkowania wewnętrzne wpływają na strukturę w dwojaki sposób: bezpośrednio i pośrednio poprzez strategię. Zatem strategia wpływa na strukturę i jest jednocześnie determinowana przez istniejące rozwiązania strukturalne.



Rys. 1. Determinanty struktury organizacyjnej

Strategia przedsiębiorstwa nie jest pojęciem jednorodnym. W literaturze przedmiotu można wskazać wiele klasyfikacji strategii, jednak najbardziej popularny i podstawowy podział strategii, ze względu na wymiar hierarchii i specjalizacji (przedmiotowej i funkcjonalnej) organizacji, wyróżnia: strategię przedsiębiorstwa (korporacji), strategię rodzajów działalności (domen, biznesów) oraz strategie funkcjonalne (marketingu, produkcji, finansów, personelu itp.). Każdy z tych typów strategii wpływa bezpośrednio lub pośrednio na rozwiązanie organizacyjne przedsiębiorstwa, co przedstawia rys. 2.



Rys. 2 Zależności pomiędzy typem strategii a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Strategie dotyczące całej firmy (poziom zarządu) to strategie ogólne. Strategie domen (biznesów) mają charakter konkurencyjny i są związane z sektorami (branżami). Strategie funkcjonalne przenikają zarówno strategie ogólne, jak i strategie biznesów, ponieważ wynikają one przede wszystkim ze społecznego podziału pracy w przedsiębiorstwie — tak na poziomie zarządu, jak i wyodrębnionych dywizji. O ile strategia na poziomie korporacji wpływa na strategię domeny i w konsekwencji na strukturę organizacyjną, o tyle strategie funkcjonalne są kształtowane pod wpływem struktury organizacyjnej i wynikają z zamierzeń strategicznych wyższych szczebli w hierarchii.

Biorąc pod uwagę czynniki zewnętrzne, tkwiące w otoczeniu, w pracach licznych badaczy struktur organizacyjnych udowodniono następujące tezy:

- im bardziej dynamiczne otoczenie, tym bardziej organiczna struktura organizacyjna,
- im bardziej złożone otoczenie, tym większy stopień decentralizacji,
- im bardziej zdywersyfikowana organizacja, tym wykazuje większą skłonność do strukturalizacji uwzględniającej kryteria rynków bądź produktów (tworzenia dywizji, obiektów),

A. Zakrzewska – Bielawska, *Determinanty struktury organizacyjnej na przykładzie dużych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, J. Skalik (red.), Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Nr 1184, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s.99-108

- skrajnie niesprzyjające warunki otoczenia powodują czasową centralizację władzy w organizacji,
- zróżnicowane otoczenie organizacji wpływa na tworzenie struktury, w której władza jest selektywnie decentralizowana [Łobos 2003, s.23-24].
Otoczenie przedsiębiorstwa jest najważniejszym czynnikiem strukturotwórczym [Rutka 2001, s. 38] w gospodarce rynkowej. Jednakże na strukturę organizacyjną wywierają wpływ także czynniki wewnętrzne, wśród których zasadnicze znaczenie mają: wiek i wielkość organizacji, technologia, władza. W odniesieniu do tych czynników również udowodniono następujące tezy:
 - im dłuższy czas funkcjonowania organizacji, tym bardziej są sformalizowane zachowania organizacyjne w jej ramach,
 - im większa organizacja, tym bardziej sformalizowana, tym bardziej złożona jest jej struktura organizacyjna (większy stopień specjalizacji i zróżnicowania jednostek), tym większe przeciętnie jej jednostki wewnętrzne,
 - im większy zakres bezpośredniej kontroli wykonania, tym bardziej jest sformalizowany system działań w zakresie wytwarzania oraz tym bardziej biurokratyczna forma struktury wytwarzania,
 - im bardziej złożony podsystem techniczny organizacji, tym bardziej skomplikowana struktura administracji, zwłaszcza zaś personelu sztabowego, większy stopień decentralizacji oraz większy zakres stosowania strukturalnych narzędzi koordynacji,
 - zautomatyzowanie sfery wykonawczej powoduje przekształcenie biurokratycznej struktury administracji w strukturę organiczną,
 - im większy zakres zewnętrznej kontroli nad organizacją, tym bardziej jest ona scentralizowana i sformalizowana,
 - potrzeba władzy uczestników organizacji implikuje stopień jej centralizacji,
 - kultura organizacyjna stanowi oparcie dla organicznych koncepcji struktur organizacyjnych, stanowiąc jednocześnie warunek ich implementacji i funkcjonowania,
 - moda wpływa na wybór struktury organizacyjnej, „modne” struktury są adoptowane nawet w sytuacjach, kiedy nie są odpowiednie [Łobos 2003, Bielski 1997, Bieniok, Rokita 1984, Hopej 1994].

Wpływ czynników wewnętrznych, zewnętrznych, jak i strategii na strukturę organizacyjną różni się w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa i branży, w której ono działa.

3. Czynniki strukturalne polskich dużych firm produkcyjnych w świetle badań

W celu określenia czynników strukturotwórczych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych przedstawione zostaną wyniki badań zrealizowanych na próbie 79 firm z terenu całej Polski.¹ Przedsiębiorstwa

¹ 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

do badań dobrane były w sposób celowy według następujących kryteriów: działalność produkcyjna, zatrudnienie na przestrzeni ostatnich 5 lat powyżej 249 osób, realizacja strategii wzrostu, wyrażająca się w dużej ekspansywności firmy (np. w zdobywaniu nowych rynków, dywersyfikacji produkcji, działalności inwestycyjnej itp.). Przedsiębiorstwa te reprezentowały różne branże. Najwięcej firm działa w przemyśle maszynowym (13 jednostek), chemicznym (9 firm), lekkim (8 firm), meblarskim (7 firm), motoryzacyjnym (7 firm), tworzyw sztucznych (6 jednostek). Natomiast pozostałe 29 przedsiębiorstw działa w innych różnych przemysłach.

Struktury organizacyjne analizowanych firm także się różniły: w 40,5% badanych przedsiębiorstw była struktura funkcjonalna, 22,8% struktura liniowo – sztabowa, 10,1% struktura dywizjonalna, 6,3% struktura projektowa, 3,8% struktura macierzowa, 8,9% struktura procesowa, 5,6% funkcjonowało w ramach sieci organizacyjnej, a w 2 przedsiębiorstwach wskazano strukturę hybrydową, a w tym strukturę funkcjonalną w połączeniu ze strukturą macierzową oraz dywizjonalną z elementami macierzowej. Na dany typ struktury organizacyjnej ma wpływ wiele różnych czynników. Wobec tego respondentów poproszono o ocenę istotności czynników strukturalnych z punktu ich wpływu na kształt struktury organizacyjnej. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawia tab.2.

Tabela 2. Czynniki strukturotwórcze w badanych przedsiębiorstwach²

Czynniki strukturalne	Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa			
	\bar{x}	Sd	M	Kr
strategia	4,02	1,33	4	1
wielkość organizacji	3,68	1,79	4	1
stopień dywersyfikacji produkcji	3,65	1,96	4	1
technologia	4,20	1,44	4	1
tradycja	3,15	2,01	3	2
warunki ekonomiczno-finansowe	3,85	1,54	4	1
poziom kwalifikacji pracowników	4,13	1,21	4	1
poglądy kierownictwa	3,65	1,75	4	2
forma organizacji i stopień samodzielności	3,67	1,48	4	1
polityka rządu	2,95	1,90	3	2
charakter działalności (branża)	4,09	1,85	4	1
obszar działania	3,86	1,67	4	2
wymagania klientów	4,24	1,41	4	1

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

Źródło: badania własne.

Analizując dane zawarte w tabeli można zauważyć, że większość czynników według opinii badanych osób ma dość istotne znaczenie dla kształtu struktury organizacyjnej. Do najważniejszych determinant

wsparty metodą ankiety pocztowej i internetowej. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej lub wskazane przez nich osoby.

² Respondenci poproszeni zostali o ocenę wybranych czynników w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dany czynnik jest nieistotny, zaś 5 że jest to kluczowy czynnik, w oparciu o który buduje się strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

zaliczono: wymagania klientów, a zatem czynnik otoczenia (średnia ocena tego czynnika wyniosła 4,24), technologię (4,20), poziom kwalifikacji pracowników (4,13), charakter działalności – branżę (4,09) oraz strategię (4,02). Oprócz wysokich średnich (w każdym przypadku powyżej 4) świadczy o tym również wartość mediany równej 4, co oznacza, że 50% respondentów było zdania, że powyższe czynniki mają duże i bardzo duże znaczenie dla kształtu struktury organizacyjnej. Niskie wartości zarówno odchyleń standardowych, jak i kwartyłowego rozstępu ($kr=1$) świadczą o małym zróżnicowaniu ocen wystawionych przez ankietowanych.

Najmniejsze znaczenie jako determinanty struktury organizacyjnej miała polityka rządu i tradycja (mediana równa 3). Jednakże w przypadku tych czynników respondenci mieli najbardziej zróżnicowane zdanie. Dla niektórych czynnik ten był dość istotny, dla innych nie miał znaczenia, świadczy o tym wartość kwartyłowego rozstępu, który w każdym z tych przypadków wyniósł 2.

Biorąc pod uwagę typ struktury organizacyjnej należy wskazać, że:

- strategia miała największe znaczenie w przedsiębiorstwach o strukturze liniowo – sztabowej, projektowej i macierzowej,
- poziom kwalifikacji pracowników był silną determinantą w strukturach funkcjonalnych, projektowych, macierzowych i procesowych;
- wymagania klientów to kluczowy czynniki strukturotwórczy we wszystkich typach badanych firm z wyjątkiem struktur projektowych i linowo sztabowych;
- technologia jest jednym z najistotniejszych czynników mających wpływ na strukturę organizacyjną każdego typu, co uwarunkowane jest prawdopodobnie produkcyjnym charakterem badanych przedsiębiorstw.

W celu określenia wzajemnych korelacji pomiędzy poszczególnymi czynnikami strukturalnymi w badanych przedsiębiorstwach przeprowadzono analizę korelacji r =Pearson. Uzyskane wyniki przedstawiono w tab. 3.

Z zaprezentowanych danych wynika, że większość zależności jest istotna statystycznie ($p<0,05$) i koreluje dodatnio. Najwyżej korelują: polityka rządu z tradycją oraz poziomem kwalifikacji pracowników (współczynnik korelacji $r=0,63$), a także forma organizacji i stopień samodzielności z wymaganiami klientów ($r=0,60$). Wydaje się jednak, że są to zależności pozorne, które trudno w kontekście tych badań w sposób logiczny zinterpretować. Silnie korelują także: stopień dywersyfikacji produkcji z formą organizacji i stopniem samodzielności ($r=0,59$), poziom kwalifikacji pracowników z poglądami kierownictwa ($r=0,58$) oraz strategia z obszarem działalności firmy ($r=0,58$). Wysokie siły związku tych zależności świadczą o tym, że jeżeli dany czynnik strukturalny był oceniony jako istotny (bądź nieistotny) przy budowaniu i zmianach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, to skorelowany z nim inny czynnik został oceniony tak samo, to znaczy także jako istotny (bądź nieistotny). Natomiast najmniejszą siłę związku, aczkolwiek istotną statystycznie, wykazał stopień dywersyfikacji produkcji z poglądami kierownictwa oraz poziomem kwalifikacji pracowników ($r=0,26$). Oznacza to, że jeśli respondenci wskazali zróżnicowanie produkcji, jako kluczowy czynnik determinujący strukturę organizacyjną, to w dużej liczbie przypadków

umiejętności pracowników i poglądy kierownictwa także uznano za dość ważne.

Współczesne przedsiębiorstwa działają w szybko zmieniającym się otoczeniu, istotne jest zatem aby ich struktury organizacyjne były jak najbardziej elastyczne, łatwo adaptujące się do zmian. Jednakże ich naturalna zmienność nie jest zjawiskiem jednolitym. Elastyczność struktur organizacyjnych może być wynikiem modułowej budowy organizacji, cech osobowych naczelnego kierownictwa, nieokreśloności organizacji wewnętrznej i kształtowania jej pod wpływem chwili, świadomego kształtowania organicznych relacji wewnątrz organizacji, częstych zmian w organizacji, która jednak pozostaje w okresach między zmianami – typowo mechanistyczna oraz specyfiki działania danej firmy [Krupski 2005, s.76-78].

Tabela 3. Korelacje pomiędzy poszczególnymi czynnikami strukturalnymi w badanych przedsiębiorstwach

Lp.	Czynniki strukturalne	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	strategia	0,42	0,38	0,45	0,46	0,40	0,41	0,33	0,33	0,32	0,33	0,58	0,30
2	wielkość organizacji		0,44	0,51	0,39	0,27	0,29	0,29	0,39	0,28	0,32	0,32	0,10
3	stopień dywersyfikacji produkcji			0,52	0,57	0,22	0,26	0,26	0,59	0,34	0,16	0,45	0,46
4	technologia				0,42	0,32	0,22	0,34	0,41	0,33	0,12	0,47	0,41
5	tradycja					0,35	0,46	0,58	0,40	0,63	0,52	0,39	0,38
6	warunki ekonomiczno-finansowe						0,49	0,40	0,30	0,52	0,32	0,24	0,40
7	poziom kwalifikacji pracowników							0,58	0,55	0,63	0,48	0,36	0,38
8	poglądy kierownictwa								0,50	0,54	0,43	0,27	0,41
9	forma organizacji i stopień samodzielności									0,43	0,37	0,43	0,60
10	polityka rządu										0,55	0,36	0,39
11	charakter działalności (branża)											0,35	0,32
12	obszar działania												0,53
13	wymagania klientów												

$r > = |0,26|$ istotne dla $p \text{ min. } < 0,05$

Źródło: badania własne.

W większości badanych przedsiębiorstw (60,76%) respondenci ocenili strukturę organizacyjną jako o dużej i bardzo dużej elastyczności. W firmach tych dominowały struktury funkcjonalne i procesowe, w których występował duży stopień decentralizacji. W 25,32% analizowanych

A. Zakrzewska – Bielawska, *Determinanty struktury organizacyjnej na przykładzie dużych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, J. Skalik (red.), Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Nr 1184, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s.99-108

jednostek elastyczność organizacji oceniona została jako umiarkowana, zaś w 13,92% jako słaba. W grupie organizacji o małej elastyczności respondenci wskazali na dużą centralizację decyzji oraz dość wysoki stopień formalizacji.

4. Podsumowanie

W teorii organizacji i zarządzania, zgodnie z podejściem sytuacyjnym, zakłada się, że nie istnieją uniwersalne rozwiązania przy projektowaniu struktur organizacyjnych. Wynika to ze względności zależności zachodzących pomiędzy poszczególnymi wymiarami struktur organizacyjnych oraz ze zmienności uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich działają organizacje. Optymalny projekt dla danej organizacji zależy od wielu czynników, min: celów i strategii firmy, ludzi i kultury organizacyjnej, technologii, otoczenia, wieku i wielkości organizacji itp. Czynniki te w różny sposób i z różną siłą determinują rozwiązanie organizacyjne danego przedsiębiorstwa. Ponadto ich siła i charakter zmieniają się w czasie, co implikuje konieczność zmian w strukturze organizacyjnej danej jednostki gospodarczej. W badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych determinantami struktury organizacyjnej o największym znaczeniu były czynniki otoczenia, w tym głównie klienci i specyfika branży, czynniki wewnętrzne, a zwłaszcza technologia i umiejętności pracowników oraz strategia jako czynnik pośredni. Firmy te cechowała w większości duża elastyczność organizacji, pozwalająca na maksymalną ich zdolność dostosowania się do zmiennych warunków i zmieniającego się otoczenia.

Literatura

- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984
- Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962
- Hall R.H., *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*, Prentice-Hall, New Jersey 1991
- Hopej M., *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005
- Lawrence P.R., Lorsh J.W., *Organization and environment*, Homewood, Illinois 1969
- Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003
- Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process, Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, New Jersey 1992
- Pugh D.S., Hickson D.J., *Organizational Structure in its Context. The Aston Program I*, Samson Mouse, London 1976
- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001
- Skalik J. (red.), *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994
- Strategor, *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001
- Woodward J., *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, London 1965

A. Zakrzewska – Bielawska, *Determinanty struktury organizacyjnej na przykładzie dużych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, J. Skalik (red.), Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Nr 1184, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s.99-108

DETERMINANTS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON THE EXAMPLE OF POLISH PRODUCTIVE ENTERPRISES

Summary

The organizational structure is the result of many various factors, which run in different direction and with different strength. Among these factors one can distinguish: environment, size and the age of the organization, degree of the diversification of the production, technology, people, organizational culture and strategy. These factors strengthen or neutralize their structure features in dependence on situational conditions of the enterprise. The strengths of these factors also cause changes in the organizational system of the enterprise. The analysis of the factors determining the organizational structure is the main aim of this report. It is based on research of 79 Polish large productive enterprises.