

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

*Katedra Zarządzania
Politechniki Łódzkiej*

STRUKTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA W UJĘCIU KLASYCZNYM, WSPÓŁCZESNYM I PRZYSZŁYM

Streszczenie: Opracowanie stanowi próbę ukazania ewolucji struktur organizacyjnych. Zaprezentowano zasady tworzenia struktur hierarchicznych według M. Webera, ideę systemu funkcjonalnego F.W. Taylora oraz wyznaczniki klasycznych rozwiązań organizacyjnych w ujęciu H. Fasola. Określono przesłanki i zasady budowy struktur organizacyjnych współczesnych organizacji gospodarczych korespondujące z nowoczesnymi koncepcjami i metodami zarządzania, takimi jak: lean management czy outsourcing oraz rozwojem technologii informatyczno-komunikacyjnej. w tym kontekście omówiono istotę i zasady struktur sieciowych. zaprezentowano także podstawowe tendencje i kierunki dalszego rozwoju struktur organizacyjnych.

1. Wstęp

W nauce organizacji i zarządzania struktura organizacyjna jest fundamentalnym pojęciem. Wyznacza ona, bowiem ramy funkcjonowania organizacji zarówno przez określenie w niej miejsca każdego uczestnika (w podziale pracy, zadań, obowiązków), jak i wyznaczenie pożądaných sposobów jego postępowania i zachowania (wzorce bezosobowych stosunków służbowych, komunikacja hierarchiczna, normy postępowania oparte na przepisach). Struktura organizacyjna pełni, zatem zasadniczą rolę regulacyjną poprzez minimalizację dowolności i nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych. Jednocześnie oddziałuje na nią wiele czynników i okoliczności, które wpływają na jej formę i kształt. Są to zarówno czynniki zewnętrzne (otoczenie przedsiębiorstwa), jak i wewnętrzne (zasoby ludzkie, władza, kultura organizacyjna, technologia, wielkość przedsiębiorstwa). Istotnym czynnikiem determinującym strukturę organizacyjną jest także strategia firmy.

Poglądy na temat struktury organizacyjnej, która jest tworem praktyki gospodarczej, jak i realizacją koncepcji tworzonych w ramach nauki organizacji i zarządzania, podlegały ewolucji, która przebiegła od struktur hierarchicznych i pionowych w kierunku koncepcji organicznych, uwzględniających w coraz większym stopniu wymiar heterarchii i podziału poziomego.

2. Klasyczne ujęcie struktury organizacyjnej

Prekursorem rozważań nad strukturą organizacyjną był Max Weber, twórca biurokracji. W tej formie organizacji kładzie się nacisk na precyzję, szybkość, jasność, regularność, niezawodność i efektywność, które osiągnąć są przez stworzenie stałego podziału zadań, hierarchicznego nadzoru oraz szczegółowych reguł i przepisów.¹ W biurokracji czystej całość aparatu administracyjnego podlega najwyższemu zwierzchnikowi i jest złożona z urzędników, którzy są mianowani i działają według następujących zasad:²

- zróżnicowanie funkcji oparte na bardzo ścisłym i drobiazgowym podziale zadań i kompetencji;
- stworzenie wyraźnie określonej hierarchii stanowisk;
- uwzględnienie specjalistycznych kwalifikacji przy obsadzaniu stanowisk;
- formułowanie na piśmie wszystkich decyzji i pozostałych informacji;
- nadanie funkcjom i stanowiskom charakteru bezosobowego, ścisła specjalizacja;
- systematyczna kontrola i dyscyplina.

Stosowanie przytoczonych zasad prowadzi do powstania struktury hierarchicznej, pociągającej za sobą zróżnicowanie uprawnień do decydowania, płac, prestiżu i awansu według starszeństwa, zapewniającej każdemu możliwość wędrówki w górę po szczeblach hierarchii, przy eliminacji protekcji osobistej poprzez ustalone i trwałe przepisy. Najbardziej charakterystyczną cechą modelu weberowskiego jest jego depersonifikacja.³

Szczególnym przedmiotem zainteresowań klasyków organizacji było stanowisko pracy i praca jako forma działania. Badało się je w aspekcie wydajności pracy, zależnej przede wszystkim od cech jednostki i warunków pracy. Znaczący wkład w naukę w tym zakresie wniósł F.W. Taylor⁴ i jego koncepcja naukowego zarządzania, która wymagała szczegółowej obserwacji i pomiaru nawet najbardziej rutynowej pracy w celu znalezienia optymalnego sposobu jej

¹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 23.

² M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, William Hodge and Company Limited, London 1947, s. 309-311.

³ A. Piotrowicz, *Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 17-18.

⁴ F.W. Taylor, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1947.

wykonywania. Taylor propagował typ zarządzania polegający na takim jego podziale, aby każdy pracownik, począwszy od dyrektora a skończywszy na najniższym stanowisku kierowniczym, miał możliwie jak najmniejszą ilość różnych czynności do wykonania, co określa się mianem zarządzania funkcjonalnego (struktura funkcjonalna).⁵ Oddzielenie pracy wykonawczej od kierowniczej, według Taylora, prowadzi do połączenia tej ostatniej w jeden organ – biuro organizacji.

Rozwój struktury organizacyjnej w klasycznym ujęciu opisał również H. Fayol⁶, który wyróżnił następujące jej fazy:

- właściciel jest sam wykonawcą;
- właściciel zatrudnia pracowników, następuje podział funkcji między dwie sfery: zarządzania i wykonawczą;
- formułują się pośrednie szczeble zarządzania;
- wraz ze wzrostem liczby pracowników tworzy się stanowiska majstrów i kierowników,
- dalszy wzrost liczby pracowników stwarza potrzebę kwalifikacji kierowniczych wymuszającą powołanie kierowników działów;
- liczba szczebli hierarchii wzrasta wraz ze wzrostem liczby pracowników, przy czym każdy kierownik ma nie więcej niż czterech do pięciu bezpośrednich podwładnych,
- liczba szczebli ciągle wzrasta do ośmiu lub dziewięciu.

Wobec powyższego, rozwój przedsiębiorstwa prowadzi do powstania „biur – fabryk”, tzn. stałej, precyzyjnej i silnej administracji.⁷

Podsumowując, w ujęciu klasycznym organizacja jest tworem racjonalnym, mającym realizować cele jej twórcy. Owa racjonalność ma przy tym węższe, techniczne znaczenie. Podstawową kategorią strukturalną był podział pracy i specjalizacja oraz hierarchia, rozumiana jako problem zwierzchności i podległości, a nie jako problem nadrzędności i podrzędności celów i zadań w zorganizowanym działaniu zespołowym. Środkiem zapewniającym integrację działań indywidualnych z celami organizacji jest przede wszystkim formalizacja. Natomiast dzięki koordynacji proceduralnej tworzy się zespół abstrakcyjnych, mniej lub bardziej trwałych powiązań rządzących zachowaniem każdego członka organizacji. Rezultatem dociekań klasyków było stworzenie koncepcji struktury organizacyjnej przystającej do wymogów stabilnego otoczenia. W takiej smukłej, sformalizowanej i zcentralizowanej strukturze organizacyjnej (strukturze mechanicznej) nacisk kładziono na precyzję, trwałość, niezawodność i dyscyplinę, co w konsekwencji prowadziło do depersonifikacji i sztywności struktury. Przykładem struktur hierarchicznych (klasycznych) jest struktura liniowa,

⁵ Tamże, s.67.

⁶ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo INOIK, Poznań 1947.

⁷ A. Piotrowicz, op. cit., s. 23.

funkcjonalna, czy sztabowo – liniowa. Klasycy byli przekonani o istnieniu idealnej, uniwersalnej formie strukturalnej. Jednakże wraz ze wzrostem złożoności otoczenia oraz docenieniem roli człowieka w organizacji nastąpiła zmiana poglądów na temat struktur organizacyjnych i powstały formy bardziej organiczne i elastyczne.

3. Współczesne struktury organizacyjne przedsiębiorstw

Potrzeby ludzi zajmujących określone stanowiska w hierarchii organizacyjnej były przedmiotem badań nad organizacją w szkole behawioralnej. Struktura organizacyjna jest tu traktowana jako zbiór ról i wzajemnych relacji między nimi. Role te związane są z indywidualnym podmiotem działającym bądź grupą społeczną, która charakteryzuje się względną autonomią w organizacji.⁸ Specjalizacja w nurcie podmiotowym rozpatrywana jest nie tylko z punktu widzenia jej granic technicznych (tak jak u klasyków), lecz głównie osobowościowych. Hierarchia jest traktowana jako parametr organizacji z punktu widzenia układu społecznego i propagowana jest duża rozpiętość kierowania, która sprzyja rozwojowi indywidualizmu i inicjatywy. W nurcie podmiotowym nie odrzuca się formalizacji, ale uważa się, że ludzie w organizacji nie mogą być traktowani jedynie jako odbiorcy formalnie przypisanych im ról. Mają oni, bowiem swoje cele, wartości i normy, którymi się kierują, a których często nie uwzględniają rozwiązania formalne.

Rolę otoczenia jako czynnika strukturotwórczego uwzględnia podejście systemowe i sytuacyjne. Pierwsze z nich oparte jest na zasadzie, że organizacje są systemami otwartymi i jeśli mają przetrwać, to muszą się znajdować w odpowiedniej relacji ze swoim otoczeniem. Ponadto w podejściu systemowym istotne jest definiowanie organizacji w kategoriach wzajemnie powiązanych podsystemów oraz doprowadzenie do zgodności pomiędzy nimi.⁹ Podejście sytuacyjne jest kontynuacją podejścia systemowego, przyjmuje, że organizacja jest systemem złożonym z podsystemów i oddzielnym dającymi się zidentyfikować granicami od otoczenia. Sytuacyjny punkt widzenia próbuje zrozumieć zależność między organizacjami a ich otoczeniem i określić wzorce tych zależności i konfiguracje zmiennych. Podkreśla wielowariantową strukturę organizacji i próbuje zrozumieć, jak organizacje funkcjonują w różnych warunkach i szczególnych okolicznościach. Podejście sytuacyjne idzie w kierunku poszukiwania struktury organizacyjnej i sposobów zarządzania dostosowanych do szczególnych sytuacji.¹⁰ Duży wkład w rozwój tego podejścia włożyli T. Burnes i

⁸ R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 25.

⁹ G. Morgan, op. cit., s. 49-50.

¹⁰ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 25-26.

G.M. Stalker¹¹, a następnie P. Lawrence i J. Lorsch.¹² Pierwsi z nich wytypowali takie cechy strukturalne, jak: hierarchia, specjalizacja, kompetencja, interakcje pionowe i poziome, a następnie badali ich nasilenie w strukturach organizacyjnych. Zadawali oni sobie także pytanie o stopień adaptacji mniej lub bardziej zbiurokratyzowanych struktur organizacyjnych do różnych charakterystyk otoczenia. W wyniku swych badań dokonali rozróżnienia między strukturami mechanicznymi, pojawiającymi się w sytuacji funkcjonowania w stabilnym otoczeniu i strukturami organicznymi pojawiającymi się w warunkach zmiennego otoczenia. Natomiast P. Lawrence i J. Lorsch dodają, że im bardziej otoczenie jest zdywersyfikowane i mniej stabilne, tym większe jest zróżnicowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Stabilność otoczenia sprzyja powstawaniu sformalizowanych form organizacyjnych, zaś niepewność prowadzi do pojawienia się stosunków nieformalnych. Pojawiły się zatem bardziej elastyczne struktury organizacyjne, odchodzące od modelu mechanistycznego, ale jednocześnie zachowujące pewne elementy struktur hierarchicznych, jak struktura dywizjonalna lub macierzowa.

Można zatem stwierdzić, że współczesne struktury organizacyjne w odróżnieniu od klasycznych, charakteryzuje:¹³

- prostota, zakładająca płaskość struktur i zredukowanie do minimum podziałów funkcjonalnych;
- luźno określony charakter zadań, wynikający z okoliczności i oczekiwań przełożonych i współpracowników;
- autonomia, zakładająca decentralizację i delegowanie uprawnień w dół hierarchii organizacyjnej;
- różnorodne środki koordynacji, rozwinięte bezpośrednie kontakty między ludźmi w różnych kierunkach, nieformalny przepływ informacji;
- zmniejszenie formalizacji, prowadzące do zmniejszenia ilości i rygorystyczności przepisów i nakazów.

H. Mintzberg¹⁴ zwraca także uwagę na zjawisko „adhocracji”, które oznacza, że zanikają różne dotychczasowe trwałe powiązania strukturalne. Zadania i funkcje realizowane przez organizację są dynamiczne, nieustannie zmieniane i określane doraźnie, w zależności od wyzwań rynkowych i zmian zachodzących w otoczeniu (struktura zadaniowa-projektowa). Podstawową zasadą funkcjonowania staje się elastyczność, bezpośrednia współpraca różnych specjalistów przy tworzeniu niezbędnych analiz, diagnoz ekspertyz, programów itp. Współpraca, uzgodnienia,

¹¹ T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.

¹² P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, *Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston 1967.

¹³ Por.: M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s.45-88; M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s.209.

¹⁴ H. Mintzberg, *Structuring of Organization. A Synthesis of the Research*, London 1979

komunikacja i gra rynkowa stają się zjawiskami dominującymi. Informacje są coraz częściej głównym zasobem niezbędnym do funkcjonowania organizacji, jedną z ważnych stawek w grach organizacyjnych i podstawowym ich produktem.¹⁵

Rozwój nowoczesnych koncepcji zarządzania w latach dziewięćdziesiątych XX wieku spowodował dalszą ewolucję struktur organizacyjnych. Koncepcja odchudzonego zarządzania (lean management) koncentruje działalność przedsiębiorstwa na procesie tworzenia wartości, a nie na podziale zadań i specjalizacji stanowisk pracy. Filozofii tej towarzyszy proces przekazywania części działalności przedsiębiorstwa na zewnątrz do wyspecjalizowanych firm (outsourcing). Spowodowało to spłaszczenie struktur organizacyjnych, większą decentralizację i mniejszą formalizację, scalanie pracy, uniwersalizację stanowisk oraz pracę zespołową, przy permanentnym szkoleniu i doskonaleniu kwalifikacji pracowniczych. Reengineering (zarządzanie procesowe) przyczynił się do powstania poziomych struktur organizacyjnych (horyzontalnych), skupionych na procesach. W strukturach takich kryterium grupowania jednostek wewnętrznych jest proces, a nie podział funkcjonalny. Jednostki grupowane według procesów domykają w swoich ramach określony, logiczny ciąg zadań kończący się pewnym efektem. W ramach tak zakreślonej jednostki można łatwiej przeprowadzić proces synchronizacji poszczególnych zadań czy działań. Realizowane są one bowiem przez jeden zespół pod wspólnym kierownictwem, tzw. właściciela procesu. W organizacji takiej usiłuje się likwidować pośrednie szczeble kierowania. Wydaje się jednak, że rzadko kiedy taka struktura obejmuje całą firmę – raczej jest sposobem regulacji istotnego fragmentu działalności firmy. Jej zaletami jest elastyczność, tworzenie motywacji i wykorzystanie potencjału intelektualnego wszystkich pracowników. Jest to struktura pozwalająca na transfer i kumulację wiedzy. Jednocześnie jest ona bardzo wymagająca. Podstawowymi problemami są tutaj: umiejętność tworzenia zespołów oraz podtrzymywania ich efektywności i kreatywności, a także ocena ich funkcjonowania, co w praktyce okazuje się bardzo trudne.¹⁶

Zdaniem P. Druckera dzisiejsze przedsiębiorstwa, aby przetrwać muszą zdobyć kompetencje przedsiębiorcze, opierać się na wiedzy, posiadać zdolność do samotransformacji oraz być elastyczne i podatne na zmiany, jakie same powinny kreować, a nie tylko na nie reagować. Należy ukształtować przedsiębiorstwo tak, aby było chłonne na innowacje i skłonne postrzegać zmianę jako szansę. Konieczne jest stworzenie systemu uczenia się dla poprawy efektywności i odpowiednie podejście do zagadnień struktury organizacyjnej, obsady stanowisk, kierowania oraz systemu płac, zachęt i nagród. Zdolność przedsiębiorstwa do innowacji warunkowana jest przez własną strukturę organizacyjną pozwalającą

¹⁵ K. Bolesta - Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s.189.

¹⁶ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 333.

pracownikom na przedsiębiorczość.¹⁷ P. Drucker uważa, że współczesne przedsiębiorstwa w swojej wydajności w coraz większym stopniu zależne są od specjalistów posiadających określoną wiedzę i to oni będą wywierać coraz większy wpływ na strukturę organizacyjną, która będzie musiała ulec przemianom.¹⁸ Niewątpliwie wpływ na to ma coraz większa turbulencja otoczenia, które staje się coraz bardziej nieprzewidywalne. Wśród czynników destabilizujących otoczenie można wymienić: globalizację rynków zbytu (powiązaną z uniformizacją potrzeb), rozwój nowych technologii (Internet, telefonia komórkowa), postępującą konsolidację przedsiębiorstw (fuzje, przejęcia), zmiany społeczne, wzrost znaczenia ekologii, wzrastające niepokoje gospodarcze (kryzysy naftowe, walutowe, skracanie cyklu życia produktu), zmiany na mapie politycznej świata, spektakularne bankructwa wielkich firm, światowy terroryzm.¹⁹

Wszystko to przyczyniło się do powstania sieci organizacyjnych, czyli luźno powiązanych ze sobą, w różnym stopniu autonomicznych jednostek realizujących razem wspólne zadania, ale zachowujących odrębność. Sieci takie mogą mieć jeden lub kilka, mniej lub bardziej dominujących ośrodków. Charakteryzują się one zmiennym składem, zmienną siłą powiązań, zmiennymi celami i zadaniami. Zmienność ta jest trudno przewidywalna, a zatem generuje niepewność. Są to więc struktury wielokryteriowe. Podstawową funkcją sieci jest dzielenie się wiedzą między jednostkami, co prowadzi do dezintegracji struktur monolitycznych, sterowanych z jednego ośrodka, w jednolity sposób. Jednostki wchodzące w skład sieci coraz słabiej reagują zatem na typowe wewnątrzorganizacyjne mechanizmy zarządzania, jak polecenia służbowe, regulaminy, formalne procedury, kary, sankcje itp.²⁰ W strukturze sieciowej istotniejszy jest sposób funkcjonowania niż istniejąca w danym momencie kompozycja elementów. Funkcjonowanie to można opisać poprzez:²¹

- spójność – stopień nasilenia relacji pomiędzy poszczególnymi elementami sieci oraz ich charakter, wielość, różnorodność oraz zagęszczenie istniejących między nimi powiązań;
- potencjał kombinacyjny – rodzaj i ilość elementów struktury podstawowej mogących wchodzić w związki z innymi elementami struktury, tworząc nowe strukturalne elementy;

¹⁷ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*. Praktyka i zasady, PWN, Warszawa 1992, s. 157-164.

¹⁸ P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s.135.

¹⁹ R. Krupski [red.], *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s.16.

²⁰ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005, s. 39-41.

²¹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 393.

- sposób aktywizacji – sposób rozmieszczenia uprawnień do aktywizowania sieci, czyli zakres swobody przejawiania inicjatywy, wzbudzania nowych form wymiany lub tworzenie nowych połączeń dla zmodyfikowania kompozycji sieci.

Wydaje się, że dalszy rozwój koncepcji strukturalnych będzie ewaluował dalej w kierunku coraz to nowych form struktur sieciowych oraz struktur organicznych lepiej przystosowanych do warunków zmiennego otoczenia.

4. Kierunki i tendencje rozwojowe w zakresie struktur organizacyjnych

Kształtujące się tendencje w przekształceniu organizacji przedsiębiorstw są skutkiem wzrostu konkurencji, spowodowanej globalizacją rynku. Działalność przedsiębiorstw na otwartym rynku, który charakteryzuje się zarazem indywidualizacją potrzeb klienta, zmusza przedsiębiorstwa do dużej elastyczności reagowania na zmiany oraz konkurencyjności oferty w obsługiwanym segmencie rynku. Otoczenie staje się równocześnie coraz bardziej zmiennie i złożone, a to wymaga wysoce elastycznych struktur. Idealna organizacja elastyczna według Brilmana ma następujące cechy:²²

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

Natomiast A. Kieser i H. Kubick określają trendy, które powinny kształtować strukturę organizacyjną przyszłości. Mają one jednocześnie przyczynić się do wzrostu elastyczności, jak i innowacyjności organizacyjnej. Trendy te wraz z ich charakterystyką przedstawia tabela 1.

Wydaje się, że największą szansę na szerokie rozprzestrzenienie w praktyce organizacyjnej mają wciąż sieci organizacyjne. Bowiem ich luźne powiązanie i orientacja na wynik przekładają się w bezpośredni sposób na strumień pieniądza lub pozwalają lepiej rozliczać czy kontrolować jednostki biznesu. Szybkość reakcji na zmiany rynku i technologii nie pozwalają na powolne budowanie „od wewnątrz” niezbędnych kompetencji i gromadzenie zasobów (między innymi informacji, umiejętności, kwalifikacji). Wykorzystanie nadarżających się okazji wymaga połączenia sił z kimś, kto takie kompetencje i zasoby już posiada w formie gotowej do użycia w zamian za odpowiedni udział w korzyściach.

²² J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

Tabela 1.

Trendy rozwojowe w zakresie struktur organizacyjnych

Trend	Charakterystyka
zmniejszający się zakres specjalizacji stanowisk pracy oraz całych jednostek wewnętrznych	Spowoduje to powstanie w organizacji autonomicznych wysp wyników i utworzy nowy obraz organizacji zatowarowanej, w której więzi pomiędzy jednostkami wewnętrznymi są zdecydowanie luźniejsze niż w organizacji tradycyjnej. Zwiększa się wówczas szansa na zaistnienie takich zjawisk, jak samoorganizacja (niezależnych jednostek), upoważnienie (duży zakres uprawnień decyzyjnych w zakresie własnej pracy) oraz samokontrola. Kierunek zmian jest zatem zgodny z kierunkiem ewolucji społecznej, przejawiającej się w rosnącym poziomie wykształcenia, kwalifikacji, potrzeby indywidualizacji oraz osiągnięć.
silna decentralizacja i płaskie hierarchie	Kompleksowy zakres zadań zwiększa możliwość przekazania większego zakresu uprawnień. W odniesieniu do prac kompleksowych łatwiej jest ustalić kryteria odpowiedzialności służbowej, co pozwala korelować poziom uprawnień z odpowiedzialnością. Natomiast mniejsze nakłady czasu na zadania koordynacyjne odciążają kadrę kierowniczą, co stanowi dodatkowy impuls do spłaszczania struktur organizacyjnych.
minimalizowanie roli centralnych jednostek sztabowych	Wraz z przenoszeniem w dół hierarchii większych uprawnień decyzyjnych powinno następować zmniejszenie ich znaczenia. Prognoza ta nie przewiduje jednak, jak się wydaje, wspomagającej roli sztabów w stosunku do podmiotów podejmujących decyzje uwikłane zewnętrznie, dotyczące np. inwestycji kapitałowych, kooperacji, wyboru dostawców itp. Zmniejszenie roli jednostek sztabowych jest zatem dyskusyjne.
prosta koordynacja	Oznacza konieczność odchodzenia od skomplikowanych form organizacyjnych, np. struktur macierzowych. Powinny je zastąpić głównie zespoły zadaniowe, które nie powodują konfliktów i mają charakter doraźny.
wzmocnienie znaczenia samouzgadniania i kultury organizacyjnej w procesie koordynowania działalności innowacyjnej (twórczej)	Podkreśla się tu znaczenie więzi poziomych, współpracy w organizacji, czyli więzi innych niż hierarchiczne. Są one bowiem podstawą migracji wiedzy i doświadczenia. Dla współpracy poziomej i samouzgadniania niezbędna jest zakorzeniona kultura organizacyjna. Bowiem stabilizuje ona w pewnym sensie relacje społeczne i powoduje, że są one bardziej przewidywalne. Wówczas może powstać klimat wzajemnej lojalności i zaufania, stanowiący jeden z czynników współpracy. Istotne są tu też artefakty językowe oraz wyznawane normy i wartości.
powszechność zastosowania doraźnych zespołów zadaniowych do organizowania realizacji zadań o charakterze innowacyjnym	Współpraca pozioma najbardziej przejawia się w ramach zespołów zadaniowych. Zespoły te mogą mieć charakter trwały, np. zespół produkcyjny, w ramach którego następuje uzgadnianie stanowisk służb rozwoju, produkcji i marketingowych lub nietrwały związany z realizacją określonego projektu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Łobos, *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 242-246.

Można również zauważyć tendencje do powstawania struktur orbitalnych. Jednym z powodów może być ekspansja dużych przedsiębiorstw, która skutkuje pojawieniem się zagrożenia egzystencji mniejszych organizacji. W porównaniu z organizacją sieciową, struktura orbitalna charakteryzuje się jeszcze luźniejszym związkiem przedsiębiorstw, a jej celem nie jest rozwój rynkowy (rozumiany jako dostęp do nowych rynków), a zapewnienie organizacji spokojnej egzystencji w warunkach tendencji koncentracyjnych w sektorach. Strukturę taką cechuje samokoordynacja (brak zależności hierarchicznych), brak zależności procesowej oraz relatywnie niższy poziom formalizacji i zależności ekonomicznej.²³

Wobec powyższego zasady organizacji formalnej typu biurokratycznego (struktura, hierarchia, formalizacja itp.) stają się coraz bardziej nieadekwatne do rzeczywistości. Natomiast nadal powstają reguły sprawnego i efektywnego zarządzania sieciami i strukturami orbitalnymi.

Literatura

- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Bolesta - Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podstachu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Czekaj J., Teczek J., *Telepraca w orbitalnych strukturach sieciowych w: „Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu”* praca zbiorowa pod red. M. Hopeja, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 79 Seria: Studiami materiały nr 21, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej Wrocław 2006.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992.
- Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo INOIK, Poznań 1947.

²³ J. Czekaj, J. Teczek, *Telepraca w orbitalnych strukturach sieciowych w: „Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu”* praca zbiorowa pod red. M. Hopeja, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 79 Seria: Studiami materiały nr 21, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej Wrocław 2006, s. 40-47.

- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston 1967.
- Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Mintzberg H., *Structuring of Organization. A Synthesis of the Research*, London 1979.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Piotrowicz A., *Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- Taylor F.W. *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1947.
- Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization*, William Hodge and Company Limited, London 1947.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.