

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzozowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Magdalena Hopej-Kamińska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nysie

Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński

Politechnika Wrocławska

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE PROSTOTĘ STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących kształtowania prostoty struktury organizacyjnej. Testowano hipotezy dotyczące czynników kształtujących prostotę struktury organizacyjnej: niepewność otoczenia, zależność od otoczenia, dywersyfikacja działalności, kultura organizacyjna, profesjonalizm pracowników, przywództwo, dążenie kierownictwa do upraszczania organizacji, technologia, technologie informacyjne, historia organizacji, wielkość organizacji. Badania przeprowadzono w 100 przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Zebrany materiał empiryczny był analizowany za pomocą analizy korelacji i modeli regresji. Wyniki badań wskazują, że szczególne znaczenie dla prostoty struktur organizacyjnych ma wielkość organizacji, dywersyfikacja prowadzonej działalności, nierutynowość stosowanej technologii wytwarzania, niepewność otoczenia oraz determinacja kierownictwa w upraszczaniu organizacji.

Słowa kluczowe: prostota struktury organizacyjnej, czynniki strukturotwórcze.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.05

1. Prostota struktury organizacyjnej

Jedną z najważniejszych zalet struktury organizacyjnej (zbiór reguł porządkujących zachowania członków organizacji) jest prostota, ponieważ jej przeciwieństwo, tj. złożoność, oznacza zagmatwanie i brak porządku, będące źródłem marnotrawstwa. „Jakkolwiek dążenie do prostoty (prostego) rozwiązania strukturalnego nie jest niczym nowym, to w ostatnich latach jest wyraźnie mocniej akcentowane. Kwestionowane jest tym samym sformułowane przez W.R. Ashby’ego i noszące jego imię prawo, które głosi, że każda różnorodność może być równoważona przez inną różnorodność. Jak podkreśla M. Crozier [1993], jest to przede wszystkim konsekwencja tego, że podążanie w szybkim tempie za złożonością otoczenia drogą komplikowania reguł organizacyjnych kończy się zawładnięciem organizacji przez biu-

rokrację, która uniemożliwia skuteczne reagowanie na to, co dzieje się otoczeniu” [Hopej-Kamińska i in. 2013].

Zdaniem H. Mintzberga, w organizacji z prostym rozwiązaniem strukturalnym najważniejszą jej częścią jest naczelne kierownictwo (najczęściej jedna osoba). Kadra średniego szczebla (tzw. linia średnia) w zasadzie nie występuje, podobnie jak technostruktura (pracownicy zajmujący się formułowaniem i kontrolowaniem obowiązujących standardów pracy) i personel pomocniczy (pracownicy pośrednio wspomagający realizację działań o podstawowym znaczeniu dla organizacji). Odnacza się ona (struktura) niewielkim stopniem specjalizacji oraz standaryzacji i formalizacji działań, jednak najistotniejszą cechą jest wysoki stopień centralizacji, gdyż dominującą formą koordynacji jest bezpośredni nadzór kierowniczy (kierownik naczelny osobiście przekazuje polecenia i szczegółowo kontroluje działania wszystkich podwładnych).

Prosta struktura według H. Mintzberga (najczęściej chyba przywoływana w literaturze przedmiotu koncepcja prostego rozwiązania strukturalnego) w znacznie większym stopniu ogranicza swobodę decyzyjno-działaniową podwładnych niż w przypadku zdecentralizowanego rozwiązania, w którym kierownik bierze na siebie rolę jedynie tworzenia warunków umożliwiających innym działanie. Mogą oni tym samym autonomicznie, ale jednak w sposób zintegrowany (głównie dzięki wspólnym wartościom) samouzgadniać swoje poczynania. Podstawowym mechanizmem koordynacyjnym jest tu więc nie bezpośredni nadzór kierowniczy, lecz tzw. wzajemne dostosowanie [Mintzberg 1979].

Nietrudno zauważyć, że zwiększenie swobody decyzyjno-działaniowej wiąże się z ograniczeniem liczby organizacyjnych reguł, bądź ze zmniejszeniem ich szczegółowości, bądź też z jednym i drugim. Oznacza to, że dzielenie się władzą przez kierownika naczelnego nie prowadzi do wzrostu złożoności, ale do upraszczania struktury. Można przeto przyjąć, że prosta struktura (w nowym ujęciu) ma wszystkie atrybuty elastycznego rozwiązania, tj. charakteryzuje się wysokim stopniem decentralizacji, słabo zaznaczoną hierarchią oraz niskim stopniem specjalizacji, standaryzacji i formalizacji działań.

Dążenie do prostoty struktury organizacyjnej nie może być jednak narzucane jako bezwzględny rygor [Osbert-Pociecha 2012]. Albert Einstein podobno stwierdził kiedyś, że wszystko należy robić tak prosto, jak to jest tylko możliwe, ale nie prościej. Inaczej mówiąc, prostota jest wartością, ale nie za wszelką cenę, ponieważ we wszystkim dobry jest umiar i złoty środek [<http://www.original.redhosti.pl> 2003]. Wynika stąd, że struktura organizacyjna nie może być prosta, lecz najprostsza z możliwych. Zasadne jest zatem pytanie: Od czego zależy prostota struktury organizacyjnej?

2. Wyniki badań empirycznych

W niniejszym artykule przyjęto, że prostota struktury zależy od jedenastu czynników. Podstawą ich wyodrębnienia był model H.J. Leavitta oraz doświadczenie autorów zdobyte we współpracy z wieloma menedżerami, związane z projektowaniem

Tabela 1. Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej

Czynniki	Charakterystyka czynnika	Hipotezy dotyczące czynników kształtujących prostotę struktury
Niepewność otoczenia	Niepewność otoczenia jest tym większa, im bardziej jest ono złożone i dynamiczne (dynamika zależy od liczby i nieprzewidywalności zmian).	H_1: Im bardziej niepewne otoczenie, tym prostsza struktura.
Zależność od otoczenia	Zależność organizacji od otoczenia jest tym wyższa, im silniejszy jest wpływ innych organizacji i grup na wybór jej celów i/lub sposobów działania.	H_2: Im większa zależność organizacji od otoczenia, tym prostsza struktura.
Dywersyfikacja działalności	Poziom dywersyfikacji branżowej jest tym wyższy, im więcej istotnie różniących się od siebie wyrobów wytwarza organizacja.	H_3: Im wyższy poziom realizowanej dywersyfikacji branżowej, tym mniej prosta struktura.
Kultura organizacyjna	Kultura organizacyjna jest tym bardziej otwarta, im jest bardziej otwarta w wymiarze społecznym, poznawczym i antropologicznym.	H_4: Im bardziej otwarta kultura organizacyjna, tym prostsza struktura.
Profesjonalizm pracowników	Profesjonalizm pracowników jest tym wyższy, im większa niezależność pracowników oraz im większy racjonalizm pracowników.	H_5: Im wyższy poziom profesjonalizmu pracowników, tym prostsza struktura.
Przywództwo	Przywództwo ma tym bardziej charakter organiczny, im bardziej pracownicy są gotowi do przejmowania władzy, kierownicy wspierają pracowników, którzy przejęli władzę dla realizacji swoich inicjatyw, oraz im bardziej atmosfera w relacjach przełożony–podwładny sprzyja przejmowaniu przez pracowników władzy.	H_6: Im bardziej organiczny ma charakter, tym prostsza struktura.
Dążenie kierownictwa do upraszczania organizacji	Zaangażowanie kierownictwa w ograniczanie złożoności organizacji jest tym większe, im większa determinacja naczelnego kierownictwa w zwalczaniu biurokracji, eliminowaniu marnotrawstwa, upraszczaniu metod działania, im większa świadomość nadrzędnych wartości w organizacji i im jaśniejsza wizja przyszłości.	H_7: Im większe jego zaangażowanie w ograniczanie złożoności organizacji, tym prostsza struktura.
Technologia	Technologia jest tym mniej rutynowa, im większa zmienność zadań oraz im mniejsza ich analizowalność.	H_8: Im mniej rutynowa technologia, tym prostsza struktura.
Technologie informacyjne	Zakres wykorzystania technologii informacyjnych jest tym wyższy, im więcej funkcji organizacji jest wspieranych przez technologie informacyjne oraz im większy jest stopień akceptacji technologii informacyjnych wśród pracowników.	H_9: Im większy zakres wykorzystania technologii informacyjnych, tym prostsza struktura.
Historia organizacji	Historia organizacji jest tym bogatsza, im dłuższy jej okres funkcjonowania oraz im więcej było przekształceń strukturalnych w przeszłości organizacji.	H_10: Im bogatsza historia organizacji, tym mniej prosta struktura.
Wielkość organizacji	Przyjęto, że organizacja jest tym większa, im więcej zatrudnia pracowników oraz im większe ma przychody ze sprzedaży.	H_11: Im większa organizacja, tym mniej prosta struktura.

Źródło: opracowanie na podstawie [Hopej-Kamińska i in. 2013].

rozwiązań strukturalnych przedsiębiorstw. Czynniki te wraz ze sformułowanymi hipotezami badawczymi przedstawione zostały w tab. 1.

W celu weryfikacji hipotez badawczych przeprowadzono badania empiryczne na próbie 100 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Wyniki analizy korelacji między branymi pod uwagę charakterystykami strukturalnymi oraz wyróżnionymi czynnikami zawarte są w kolejnej tabeli (tab. 2), z której wynika, że ani jeden z nich nie jest istotnie skorelowany ze wszystkimi charakterystykami struktury.

Tabela 2. Korelacje między charakterystykami strukturalnymi i czynnikami strukturotwórczymi (wykorzystano test korelacji Pearsona¹, $n = 100$)

	Hierarchia	Stopień centralizacji	Stopień specjalizacji	Stopień formalizacji	Stopień standaryzacji
Niepewność otoczenia	0,082	-0,121	-,402**	,221*	-,227*
Zależność od otoczenia	0,07	-,223*	-,236*	0,149	-0,035
Stopień dywersyfikacji	0,143	0,04	-0,165	0,111	0,032
Otwarcie kultury organizacyjnej	-,281**	-0,082	-,251*	-,265**	-0,123
Profesjonalizm pracowników	-0,126	-0,164	-,278**	0,02	-0,028
Przywództwo organiczne	-,257*	-0,114	-,287**	-,223*	-0,061
Dążenie kierownictwa do upraszczania organizacji	-,417**	-0,069	-0,086	-,340**	0,03
Nierutynowość technologii	0,08	-,239*	-,788**	0,034	-,428**
Stopień wykorzystania IT	0,01	-0,137	-,404**	0,142	-0,095
Liczba zmian w przeszłości	0,119	-0,181	-0,106	0,147	0,108
Okres funkcjonowania	0,173	0,066	0,075	0,15	0,136
Wielkość zatrudnienia	,633**	-0,038	-0,002	,580**	,234*
Przychody	,303**	-0,195	-0,185	0,174	-0,096

** korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronna).

* korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronna).

Źródło: opracowanie własne.

W celu analizy zależności między prostotą struktury organizacyjnej i rozpatrywanymi czynnikami przeprowadzono analizę regresji dla poszczególnych charakterystyk strukturalnych (zastosowano metodę regresji krokowej wybrania zmiennych objaśniających do modeli). Okazało się, że **żaden z czynników strukturotwórczych**

¹ Proponuje się następującą interpretację wartości współczynnika r-Pearsona: 0–0,3 oznacza brak korelacji lub bardzo słabą korelację, 0,3–0,5 umiarkowaną korelację, 0,5–0,7 silną korelację, 0,7–1,0 bardzo silną korelację.

czych nie jest predyktorem wszystkich wymiarów struktury, co prowadzi do odrzucenia wszystkich sformułowanych hipotez. Dla każdej jednak charakterystyki zaproponowano modele istotne statystycznie.

Hierarchia jest wyjaśniana w 47% (skorygowane $R^2 = 0,473$) przez 4 zmienne (czynniki): wielkość zatrudnienia (najsilniejszy predyktor, $\beta = 0,50$; $p < 0,001$), poziom przychodów ($\beta = 0,18$; $p < 0,05$), stopień dywersyfikacji działalności ($\beta = 0,16$; $p < 0,05$) oraz dążenie kierownictwa do upraszczania organizacji ($\beta = -0,26$; $p < 0,01$). Zaproponowany model okazał się dobrze dopasowany do danych: $F(4, 81) = 20,04$; $p < 0,001$. Hierarchia jest zatem tym mniej rozbudowana (struktura tym prostsza w wymiarze hierarchii), im organizacja jest mniejsza (ze względu na liczbę jej członków i osiągnięte przychody), mniej zdywersyfikowana jest prowadzona działalność, silniejsze jest dążenie kierownictwa do upraszczania organizacji.

W przypadku **stopnia centralizacji**, zaproponowany model był istotny statystycznie ($F(1, 84) = 4,90$; $p < 0,05$), przy czym predyktorem okazała się zmienna nierutynowość technologii ($\beta = -0,24$; $p < 0,05$). Im bardziej więc technologia wytwarzania ma nierutynowy charakter, tym niższy jest stopień centralizacji (a więc tym prostsza struktura). Stopień centralizacji jest jednak wyjaśniany jedynie w 4% zmiennością technologii (skorygowane $R^2 = 0,044$).

Stopień specjalizacji jest natomiast wyjaśniany przez nierutynowość technologii ($\beta = -0,763$; $p < 0,001$) aż w 65% (skorygowane $R^2 = 0,649$). Zaproponowany model okazał się dobrze dopasowany do danych: $F(1, 84) = 158,04$; $p < 0,001$. Zatem im bardziej stosowana technologia ma nierutynowy charakter, tym struktura jest prostsza w wymiarze specjalizacji działań.

Dla **wymiaru formalizacji** zaproponowany model okazał się istotny statystycznie ($F(3, 88) = 24,134$; $p < 0,001$). Stopień formalizacji wyjaśniany jest w 43% (skorygowane $R^2 = 0,433$) trzema zmiennymi: liczbą członków ($\beta = 0,411$; $p < 0,001$), dążeniem kierownictwa do upraszczania organizacji – walka z biurokracją ($\beta = -0,332$; $p < 0,01$) oraz niepewnością otoczenia ($\beta = 0,238$; $p < 0,01$). Oznacza to, że struktura jest tym prostsza w wymiarze formalizacji działań, im mniejsza jest liczba członków organizacji, im bardziej zdeterminowane jest jej kierownictwo w walce z biurokracją oraz im mniejsza jest niepewność otoczenia.

Ostatnia brana pod uwagę charakterystyka strukturalna, tj. **standaryzacja działań**, wyjaśniana jest w 20% (skorygowane $R^2 = 0,203$). Zaproponowany model jest dobrze dopasowany do danych: $F(2, 90) = 12,69$; $p < 0,001$. Na ten model składają się dwie zmienne: nierutynowość technologii ($\beta = -0,408$; $p < 0,001$) oraz liczba członków organizacji ($\beta = 0,198$; $p < 0,05$). Im bardziej więc technologia wytwarzania ma nierutynowy charakter oraz im mniejsza jest liczba uczestników organizacji, tym prostsza struktura organizacyjna z punktu widzenia standaryzacji działań.

3. Podsumowanie

Jakkolwiek ujawnione przez przeprowadzone badania zależności nie są ani nieuniknione, ani pewne (uprawdopodobniają związki przyczynowo-skutkowe, ale ich nie dowodzą), to ułatwiają sprecyzowanie tego, na czym polega umiar i złoty środek w dążeniu do prostoty struktury organizacyjnej. Oddziaływanie takich czynników, jak wielkość organizacji, dywersyfikacja prowadzonej działalności, nierutynowość stosowanej technologii wytwarzania oraz niepewność otoczenia, pozwala mianowicie w konkretnym przypadku wskazać pewien dopuszczalny zbiór rozwiązań strukturalnych. Inne rozwiązania sprawdzają się bowiem w dużych organizacjach, wytwarzających wiele różnych wyrobów lub grup wyrobów, stosujących rutynową technologię oraz funkcjonujących w warunkach stabilnego otoczenia, odmienne zaś wtedy, kiedy niewielka organizacja produkuje nieliczne wyroby na zamówienie, stosując przy tym nierutynową technologię w warunkach wysoce niepewnego otoczenia. Struktura organizacyjna nie powinna więc wynikać z jakichś abstrakcyjnych zasad, ale być odpowiednia względem sytuacji, określonej przez wskazane wyżej czynniki.

Strukturę kształtują jednak nie technologia, osiągnane przychody czy otoczenie, ale oczywiście ludzie, ściślej głównie kierownictwo organizacji. Jak wynika z przeprowadzonych badań, jego determinacja w upraszczaniu organizacji, w tym także, może nawet przede wszystkim, zwalczanie biurokracji, również wpływa na kształt rozwiązania strukturalnego. Wydaje się, że efekty strukturotwórcze tego czynnika mogą być dwojakiego rodzaju:

- Wybór najprostszego, a tym samym najmniej zbiurokratyzowanego, spośród rozwiązań strukturalnych. Przekładem ogromnej determinacji w zwalczaniu biurokracji mogą być działania J. Welcha, który wręcz nienawidził biurokracji, traktując ją jako osobistego wroga. Mało tego, nakłaniał każdego pracownika GE, aby odrzucał skomplikowane, zbiurokratyzowane reguły i zwalczał je, m.in. eliminując jałowe działania i wprowadzając uproszczoną drogę podejmowania decyzji [Krames 2005].
- Uproszczenie całej organizacji, w tym również, oczywiście, rozwiązania strukturalnego. Przykładem może być lean management z wieloma dostosowanymi do konkretnych warunków narzędziami, np. *just in time* czy *kaizen*, mające być antidotum na złożoność organizacji. Ogólnie biorąc, ukierunkowany jest na to, by osiągnąć więcej, wykorzystując mniej zasobów, bez marnotrawstwa i zawilości [Osbert-Pociecha 2012].

W świetle wyników przeprowadzonych badań realizacja strategii upraszczania organizacji zdaje się sprowadzać do wykonywania następujących działań:

- traktuj prostotę jako przewodni motyw strategii organizacji [Ashkenas 2007],
- ogranicz liczbę produktów i usług oraz uprość je [Ashkenas 2007],
- ogranicz liczbę zatrudnionych (nie duże, ale małe jest piękne),
- ogranicz rutynowość stosowanej technologii wytwarzania,

- uprosić, jak to jest tylko możliwe, strukturę organizacyjną, tj. ogranicz liczbę szczebli hierarchii organizacyjnej, stanowisk, jednostek organizacyjnych, dokumentów organizacyjnych, ujednoczonych sposobów postępowania, oraz deleguj uprawnienia decyzyjne tak daleko „w dół” hierarchii, jak to jest tylko możliwe.

Konkludując należy stwierdzić, że prostota struktury organizacyjnej jest jak najbardziej pożądaną jej cechą, sprzyjającą sprawnemu funkcjonowaniu i rozwojowi organizacji. Przyczynia się bowiem nie tylko do obniżania kosztów zarządzania, ale także do jej uelastycznienia, a tym samym do rozszerzenia możliwości kreowania przyszłości. Zasadne wydaje się przeto podejmowanie systematycznych działań zmierzających do upraszczania istniejących rozwiązań strukturalnych i ograniczających odradzanie ich złożoności.

Literatura

- Ashkenas R., *Simplicity-minded management*, „Harvard Business Review”, December 2007, s. 101–109.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsluchu*, PWE, Warszawa 1993.
- Hopej-Kamińska M., Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M., Kamiński R., *The outline of the concept of organisational structure simplification*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania: teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Trzecieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 97–108.
- Krames J.A., *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Studio EMKA, Warszawa 2005.
- Mintzberg H., *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.
- Osbert-Pociecha G., *Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Prostota jest wartością*, <http://www.originall.redhosti.pl/wordpress2/>, 2011, <http://www.originall.redhosti.pl/wordpress2/3-prostota-jest-wartoscia/>, 10.03.2013.
- Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005.

FACTORS INFLUENCING THE SIMPLICITY OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Summary: The article presents the results of empirical studies on the simplicity of the organizational structure. The hypotheses about factors influencing the simplicity of the organizational structure were tested. The following factors were investigated: environment uncertainty, dependence on the environment, business diversification, organizational culture, the professionalism of employees, leadership, the determination of managers in reducing the organizational complexity, technology, information technology, organizational history and size. The research was conducted in 100 enterprises operating in Poland. Statistical tools were used to analyse collected empirical data, among others: the correlation analysis and the regression models. The results indicate that there are significant factors influencing simplicity of organizational structure: organizational size, business diversification, technology, environment uncertainty and determination of managers in reducing organizational complexity.

Keywords: simplicity of organizational structure, structure contingency factors.