

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

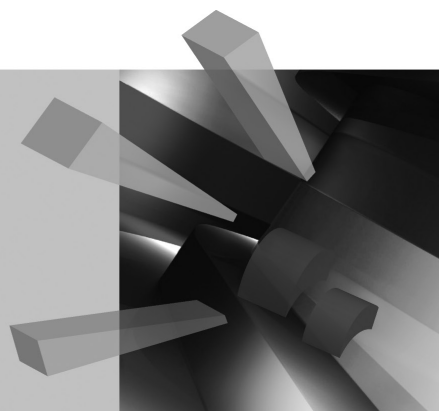
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Magdalena Hopej-Kamińska

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych
im. Generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

Marian Hopej, Robert Kamiński

Politechnika Wroclawska

EPOKI STRUKTURALNE

Streszczenie: W artykule zidentyfikowano pojęcie epoki strukturalnej. Omówiono istotę i warunki stosowania wyróżnionych typów struktur organizacyjnych. Określono rolę poszczególnych epok strukturalnych w zarządzaniu.

Słowa kluczowe: zarządzanie, struktura organizacyjna, przedsiębiorstwo, epoka strukturalna.

1. Wstęp

Termin „epoka strukturalna” oznacza okres stosowania przez kierownictwa różnych przedsiębiorstw określonej struktury organizacyjnej, ściślej mówiąc określonego typu struktury organizacyjnej. Przyjmuje się, że można mówić o pięciu epokach. Są nimi:

- epoka struktury pionów scalonych,
- epoka struktury dywizjonalnej,
- epoka struktury macierzowej,
- epoka struktury procesowej,
- epoka struktur postmodernistycznych.

Zaproponowane wyodrębnienie epok strukturalnych jest autorską propozycją i podlega, rzecz jasna, dyskusji. Można wyróżnić inne zbiory epok, jednak celem artykułu nie jest przegląd wszystkich możliwych rozwiązań w tym zakresie, ale refleksja nad znaczeniem poszczególnych typów struktur w zarządzaniu.

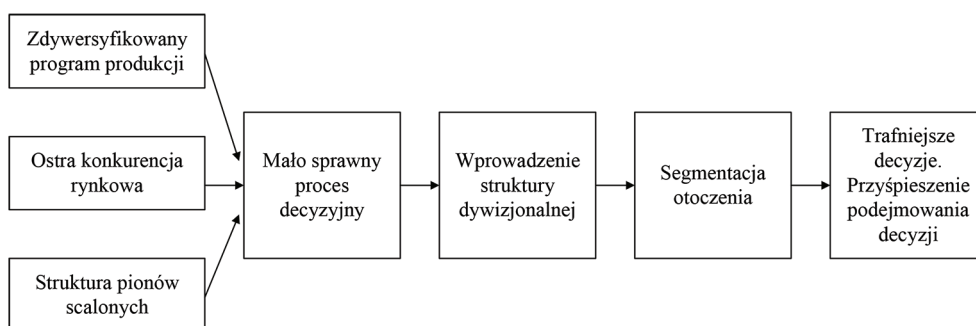
2. Struktura pionów scalonych: dywizjonalna, macierzowa, procesowa, oraz struktury postmodernistyczne – istota i warunki stosowania

O strukturze pionów scalonych mówi się wtedy, kiedy na drugim „od góry” szczeblu hierarchii organizacyjnej pojawia się specjalizacja funkcjonalna, tj. grupowanie

zadań jednego rodzaju w kompleksy zadań jednostek zwanych pionami organizacyjnymi. Znajduje ona zastosowanie z reguły w przedsiębiorstwach wytwarzających jeden wyrób lub jedną grupę wyrobów. Jej kształtowanie zmierza przede wszystkim do osiągnięcia korzyści wynikających ze specjalizacji, która jest jednak przyczyną fragmentaryzacji procesów pracy i myślenia resortowego. Jak podkreślają H. Steinmann i G. Schreyögg, wiele wspólnych zagadnień i związana z tym potrzeba integracji działań stają się problemem zwłaszcza w warunkach wzrostu dynamiki otoczenia i konieczności szybkiego podejmowania decyzji [Steinmann, Schreyögg 2001]. Jako najważniejszą kwestię wskazuje się trudności w uzgadnianiu stanowisk między pionami organizacyjnymi i wynikającą z tego niewielką elastyczność przedsiębiorstwa.

W wielu współczesnych przedsiębiorstwach problem ten rozwiązywany jest w ten sposób, że w zależności od potrzeb powoływane są doraźnie zespoły zadaniowe, mające na celu realizację określonych przedsięwzięć. Kierują nimi pracownicy wyposażeni w odpowiednie uprawnienia decyzyjne, członkami są natomiast specjaliści z różnych pionów o zróżnicowanych umiejętnościach dostosowanych do charakteru i typu przedsięwzięć. Takie elastyczne (zadaniowe) rozwiązanie strukturalne może z powodzeniem być stosowane w przedsiębiorstwach funkcjonujących w dynamicznym otoczeniu, wykorzystujących nierutynowe technologie. Nie jest to jednak struktura, która byłaby właściwym elementem dużych firm, prowadzących działalność w wielu domenach.

W takich przedsiębiorstwach podstawą zarządzania może być zorientowana na obiekty struktura dywizjonalna. Tutaj kryterium podziału pracy i specjalizacji stanowią wyroby lub dobra (z usługami włącznie). Podstawowe jednostki organizacyjne (dywizje) zajmują się najczęściej wytwarzaniem wyrobów lub grup wyrobów i mają zwykle daleko idącą autonomię w prowadzeniu działalności.



Rys. 1. Przyczyny i skutki wdrażania dywizjonalnych struktur organizacyjnych

Źródło: [Hopej 1994, s. 19].

Realizacja zdywersyfikowanego programu produkcji jest jednak, podkreślić należy, jedynie warunkiem koniecznym dywizjonalizacji rozwiązania strukturalnego.

Przeprowadzone w pięciu krajach (Wielkiej Brytanii, USA, RFN, Francji i Włoszech) badania ujawniły, że dywersyfikacja znacznie wyprzedzała dywizjonalizację. Firmy, które realizowały strategię dywersyfikacji, przez wiele lat prowadziły działalność, stosując strukturę pionów scalonych [Hopej 1994]. Tłumaczy się to zjawisko brakiem ostrej konkurencji rynkowej, która przesądza o wprowadzaniu do praktyki zarządzania dywizjonalnej struktury organizacyjnej (rys. 1).

Kolejny rozpatrywany typ struktury organizacyjnej, tj. struktura macierzowa, charakteryzuje się, ogólnie biorąc, tym, że na układ funkcjonalny „nałożony” jest układ przedmiotowy (poziomy) zorientowany na wyroby lub przedsięwzięcia. Kierownicy pionów organizacyjnych odpowiadają za realizację działań w ramach określonych funkcji, a menedżerowie wyrobów lub przedsięwzięć za sprawną ich realizację. Powinni oni integrować wynikające z podziału pracy skutki oddziaływania sił odśrodkowych pod kątem wykorzystania zasobów [Steinmann, Schreyögg 2001].

Macierzowe rozwiązanie strukturalne sprzyja sprawnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstw stojących „w obliczu konieczności rozwijania bardzo zróżnicowanych dziedzin działalności z wykorzystaniem wspólnego potencjału, którego nie można rozparcelować, ponieważ zagrażałoby to rozwojowi długofalowemu” [Strategor 1995, s. 341]. W celu maksymalizowania zdolności permanentnego dostosowania się do zmian podważany jest stabilny system kodyfikacji władzy jednostek, tj. hierarchia organizacyjna. Oznacza to rezygnację z zasady jedności rozkazodawstwa, a tym samym rezygnację z systemu jednoliniowego na rzecz wieloliniowego, rozkładającego działania kierownicze na kilka instancji [Steinmann, Schreyögg 2001]. Jak podkreśla Strategor [1995], władza nie jest tu już stałym przywilejem, lecz chwiejnym skutkiem arbitrażu niezbędnego ze względu na zachodzące zmiany.

Wprowadzenie do praktyki zarządzania macierzowego rozwiązania strukturalnego wymaga, podkreślić należy, radykalnej zmiany kulturowej, zmierzającej do zrozumienia i zaakceptowania przez pracowników wieloliniowych reguł działania. Wiele prób wdrożenia macierzowej struktury skończyło się niepowodzeniem właśnie dlatego, że nie uwzględniono konieczności dokonania takiej zmiany, która nie jest ani łatwa, ani krótkotrwała.

Trudności wdrożeniowe rozwiązań macierzowych wydają się istotną przyczyną tego, że od jakiegoś czasu zainteresowanie nimi menedżerów jest wyraźnie mniejsze. Drugą przyczyną jest to, iż nierzadko nie sprawdzają się w praktyce, w związku z czym obserwować można odchodzenie od struktury macierzowej i powrót do prostszych form strukturalnych [Strategor 1995; Łobos 2011].

Model struktury procesowej jako jeden z pierwszych opracował M. Hammer [1999]. Jego propozycja zakłada podział organizacji na część operacyjną, obejmującą zespoły ukierunkowane na wytwarzanie wartości dla klienta, oraz obszar będący miejscem szkoleń i wymiany doświadczeń, w którym przygotowuje się potencjał niezbędny do działania zasobów [Grajewski 2007]. Jakkolwiek w tym ujęciu struktura procesowa przypomina strukturę macierzową, to różni się od niej przede wszystkim tym, że w jej ramach w ogóle nie ma kierowników. Działają wpraw-

dzie lider, właściciele procesów i trenerzy, ale nie są oni szefami. Jak podkreśla M. Hammer, są zasobami wspierającymi wykonawców procesów, na których spoczywa ostateczna odpowiedzialność za osiągnięcie rezultatów.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z innymi modelami struktury procesowej, m.in. P. Grajewskiego [2007] oraz U.R. Müllera i P. Ruppera [2000]. Wspólnym ich założeniem jest projektowanie kształtu rozwiązania strukturalnego nie wokół funkcji, lecz wokół zidentyfikowanych procesów.

Badacze zajmujący się projektowaniem struktury procesowej podkreślają konieczność ewolucyjnego dochodzenia do niej. Na przykład G. Bełz stwierdza, iż „Należy założyć, że restrukturyzacja organizacyjna, zmierzająca do kształtowania orientacji procesowej, będzie miała charakter długofalowy. Nie jest możliwe wprowadzenie szybkich, jednorazowych zmian ukierunkowanych na procesy, gdyż są one zbyt złożone” [Stabryła (red.) 2000]. Implementacja procesowego rozwiązania strukturalnego jest trudnym procesem, wymagającym, podobnie jak w przypadku wdrażania struktury macierzowej, zmiany kulturowej w kierunku jej dużego otwarcia na sygnały z otoczenia oraz stosownej do nich modyfikacji celów działania i procedur. Dzięki temu ułatwione są realizacja celów i racjonalizacja kosztów [Rutka, Wróbel P. (red.) 2012].

Struktura procesowa niewątpliwie sprzyja kreatywnemu kształtowaniu procesów w przedsiębiorstwie. Wymaga zatrudnienia pracowników o bardzo dużych umiejętnościach, potrafiących w niekonwencjonalny sposób rozwiązywać problemy oraz ciągle analizować i doskonalić metody pracy. Dopiero wtedy mogą racjonalnie wykorzystywać ramy działania [Hopej 2004].

I wreszcie grupa struktur postmodernistycznych, którymi są m.in. struktury orbitalna, stożkowa, holarchiczna, heterarchiczna i intrasieciowa. Pierwsza z nich (orbitalna) jest poziomym rozwiązaniem strukturalnym, którego równoważne poziomy odpowiedzialności (orbity) są zależne od poziomu wyższego, jak planety od słońca. Pracownicy realizują kilka funkcji jednocześnie i mają bardzo dużą swobodę decyzyjno-działaniową [Hopej 2004].

Struktura stożkowa jest zorientowana na realizację wewnątrzorganizacyjnych procesów i ma ułatwiać realizację działań całego łańcucha tworzenia wartości. Jej charakterystycznymi cechami są m.in.: multifunkcjonalna współpraca pracowników, daleko idąca delegacja uprawnień decyzyjno-działaniowych oraz konfiguracja mająca kształt nie tradycyjnej piramidy, lecz stożka [Hopej 2004].

Przedsiębiorstwo mające holarchiczną strukturę składa się z autonomicznych jednostek (holonów), z których jedna odpowiedzialna jest za koordynowanie działań innych, jakkolwiek podstawowym instrumentem koordynacji są samouzdignienia (samoorganizujące się procesy). Przedsiębiorstwo jako całość również jest holonem, ponieważ tworzy z innymi firmami sieć holarchiczną [Hopej 2004].

Porządek heterarchiczny polega, jak podkreśla P. Płoszajski, na rządach wielu równorzędnych jednostek organizacyjnych. Jest on wynikiem „nałożenia” na siebie wielu różnych struktur, z których jedna pełni w określonym czasie funkcję głównego

koordynatora [*Przedsiębiorstwo przyszłości* 2000]. Każda jednostka może być przy tym, w pewnym okresie, głównym koordynatorem [Hopej 2004].

Charakterystyczną cechą struktury intrasieciowej jest przede wszystkim to, że każda jednostka organizacyjna jest dostawcą świadczącym usługi pozostałym, a realizowane procesy są łańcuchami powiązań typu dostawca-odbiorca. Poszczególni dostawcy są oceniani według wnoszonego wkładu i funkcjonują dopóty, dopóki są klienci gotowi kupować odpowiednie usługi [Hopej 2004].

Nietrudno zauważyć, że przedstawione wyżej koncepcje struktur nie są rozwiązaniami hierarchicznymi w klasycznym (według H. Fayola) rozumieniu pojęcia hierarchia. Uwypuklone jest bardzo daleko idące zdecentralizowane podejście do zarządzania, zaangażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji oraz współdzielenie się informacjami. Jakkolwiek zawierają nowe idee i prowokują do myślenia, to mają niejako hasłowy charakter, ponieważ brakuje im solidnych podstaw teoretycznych, jak również szczegółów. Wszystkie opierają się ponadto na bardzo optymistycznym obrazie człowieka – powinien on być nie tylko wybitnym fachowcem w swojej specjalności, ale także kierować się w swojej pracy wartościami, które są absolutne, a nie względne [Hopej 2004].

3. Znaczenie epok strukturalnych w zarządzaniu

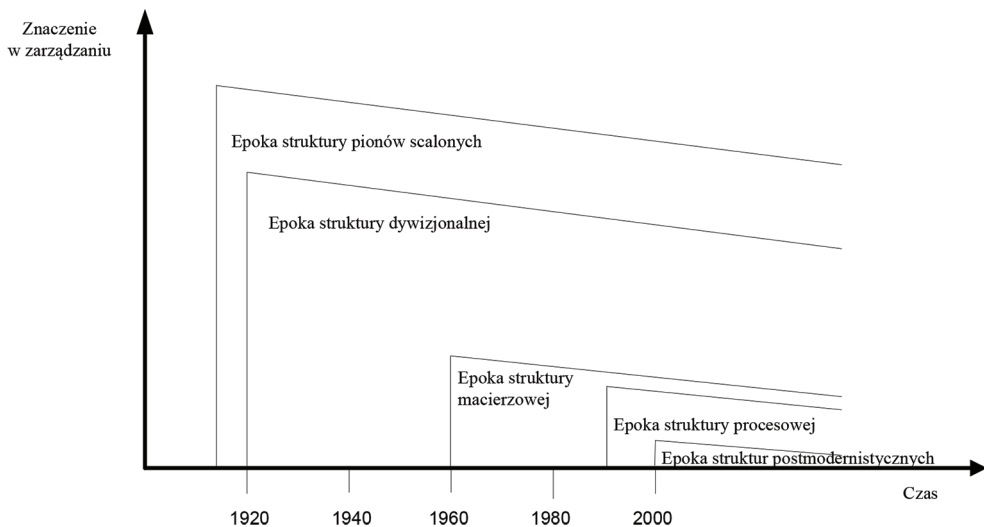
Precyzyjne określenie początku epoki struktury pionów scalonych jest niemożliwe, ponieważ brakuje doniesień literaturowych pierwszych zastosowań w praktyce zarządzania. Umownie przyjmijmy, że jest to początek XX wieku, kiedy klasyki myśli organizacyjnej wyróżnili funkcje przedsiębiorstwa i sformułowali zasady organizowania działań.

Łatwiejsze jest określenie początków pozostałych epok. Strukturę dywizjonalną po raz pierwszy zastosował D.S. Du Pont (lata 20. XX wieku), natomiast struktura macierzowa została wprowadzona w latach 60. ubiegłego wieku w przemyśle kosmicznym (pionierską rolę w zastosowaniu tego rozwiązania strukturalnego odegrała NASA). Zainteresowanie menedżerów koncepcją struktury procesowej można z kolei wiązać z opublikowaniem pracy M. Hammera i J. Champy'ego *Reengineering the Corporation* [1993], natomiast koncepcje struktur postmodernistycznych zostały zaprezentowane w pierwszych latach XXI wieku.

Interesujące jest to, że każda epoka strukturalna, w odróżnieniu np. od epoki literackiej, nie ma swojego końca, gdyż rozpatrywane w artykule typy struktur organizacyjnych nie zostały odrzucone. Są stosowane również przez współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa, chociaż nie wszystkie mają takie same znaczenie w zarządzaniu. Z przeprowadzonych rozważań wynika, że:

- Najmniejsze znaczenie mają niewątpliwie struktury postmodernistyczne. Menedżerowie mogą je traktować jako interesujące propozycje regulowania zachowań organizacyjnych o bardzo małej wszakże przydatności praktycznej. Mogą sprawdzać się w szczególnych warunkach, np. w zespołach, których członkowie legitymują się raczej rzadko spotkanymi cechami.

- Struktury macierzowa i procesowa mają większe zastosowanie, jednakże ze względu na złożoność, trudności we wdrażaniu oraz to, że nie zawsze sprawdzają się jako podstawa zarządzania, jest ono, jak się wydaje, ograniczone.
- Większe od struktury macierzowej i procesowej znaczenie praktyczne ma struktura dywizjonalna, stosowana często przez duże przedsiębiorstwa prowadzące działalność w wielu domenach.
- Największe znaczenie mają, jak się wydaje, struktury pionów scalonych oraz zadaniowa. Są podstawą zarządzania licznymi przedsiębiorstwami średniej wielkości, funkcjonujących w warunkach względnie stabilnego (struktura pionów scalonych) lub dynamicznego (zadaniowa) otoczenia. Na rys. 2 przedstawiono występowanie wszystkich epok z punktu widzenia ich roli w zarządzaniu.



Rys. 2. Epoki strukturalne w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.

4. Zakończenie

Zawarte w niniejszym artykule rozważania prowadzą do wniosku, że zainteresowanie menedżerów strukturami organizacyjnymi nie ma linearnego charakteru. Poszczególne epoki strukturalne mają oczywiście swoje początki, nie można jednak mówić o ich zmiernym. Rozpatrywane tu rozwiązania strukturalne nie są, jak już wcześniej wspomniano, całkowicie odrzucane, lecz jedynie mogą cieszyć się mniejszym zainteresowaniem wskutek pojawienia się nowych koncepcji strukturalnych. Oznacza to, że rozwój struktur organizacyjnych przebiega wielotorowo i równolegle w czasie [Kaleta, Moszkowicz 2012].

Teoretycy zarządzania dobrze wiedzą, że istnieje wiele, różniących się wyraźnie od klasycznych rozwiązań, typów struktur organizacyjnych, niekiedy dość egzotycznych, np. struktura komórkowa [Łobos 2011]. Niektóre koncepcje są niedopracowane (np. metafora struktury orbitalnej sugeruje rotację poszczególnych jednostek organizacyjnych, jednak pytanie, jak ją osiągnąć, pozostaje otwarte), inne albo są trudne do wdrożenia, albo też nie zawsze sprawdzają się w praktyce. Często zasadne zdaje się „nakładanie” na mniej lub bardziej zhierarchizowane rozwiązanie strukturalne form zespołowych, komplikujących wprowadzie relacje organizacyjne, ale z drugiej strony uelastyczniających przedsiębiorstwo. Można sądzić, że o ile w przyszłości wewnątrzorganizacyjne granice będą chyba bardziej przepuszczalne, o tyle doniesienia o śmierci hierarchicznej struktury szczeblowej są mocno przesadzone.

Literatura

- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hopej M., *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994.
- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław – Warszawa – Kraków 2004.
- Kaleta A., Moszkowicz K., *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012, w druku.
- Łobos K., *Organizacje – proste idee, zasady, narzędzia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011.
- Müller U.R., Rupper P., *Proces Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- Rutka R., Wróbel P. (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012.
- Stabryła A. (red.), *Strategie wzrostu produktywności firmy*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

STRUCTURAL EPOCHS

Summary: The concept of structural epoch is identified in the article. The nature and conditions of use of selected types of organizational structures are discussed. The role of each structural epoch in management is characterised.

Keywords: management, organizational structure, business, structural epoch.