

# DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

TEORIA I PRAKTYKA

REDAKCJA NAUKOWA:

**Monika Boguszewicz-Kreft, Renata Gmińska, Katarzyna Sokołowska**



# DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

## TEORIA I PRAKTYKA

REDAKCJA NAUKOWA:

**Monika Boguszewicz-Kreft, Renata Gmińska, Katarzyna Sokołowska**

Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku – ISSN 1899-9867

[www.wsb.gda.pl/prace\\_naukowe](http://www.wsb.gda.pl/prace_naukowe)

Tom XL/2015 – DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ – TEORIA I PRAKTYKA

### **Kolegium Wydawnicze:**

Monika Wyrzykowska-Antkiewicz – Przewodniczący

### **Recenzenci:**

prof. nadzw. dr hab. Ewa Frąckiewicz, Uniwersytet Szczeciński

prof. Alina Hyż, Uniwersytet Technologiczny Pireusu (Grecja)

dr hab. Jan Kreft, Uniwersytet Jagielloński

prof. nadw. dr hab. Krzysztof Łobos, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

prof. dr hab. Mirosława Pluta-Olearnik, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. nadzw. dr hab. Wojciech Popławski, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

prof. zw. dr hab. Danuta Rucińska, Uniwersytet Gdański

prof. nadzw. dr hab. Edyta Rudawska, Uniwersytet Szczeciński

prof. dr hab. Czesław Zajac, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Publikacja dofinansowana przez



© Copyright do wydania polskiego Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Treści w całości chronione są przez system Plagiat.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabronione jest kopiowanie, skanowanie (w tym przez Google Inc.), przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autorów i wydawcy.

Zdjęcie (grafika) udostępnione dzięki: ANB Studio Agnieszka Bury

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2020

ISBN 978-83-7941-301-0

### **Wydawca:**

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

ul. Dolna Brama 8

80-821 Gdańsk

e-mail: [redakcja@wsb.gda.pl](mailto:redakcja@wsb.gda.pl)

Wydanie I, Warszawa 2015

ISSN 1899-9867

ISBN 978-83-61712-79-4

### **Współwydawca:**

CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: [cedewu@cedewu.pl](mailto:cedewu@cedewu.pl)

ISBN 978-83-7556-784-7

EAN 9788375567847

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Prostota struktury organizacyjnej a innowacyjność organizacji</b> – <i>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński</i> .....	<b>13</b>
1.1. Model prostej struktury organizacyjnej .....	14
1.2. Organiczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa a jego innowacyjność ....	16
Streszczenie/Summary .....	20
Bibliografia .....	21
<b>2. Determinanty zmian struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw</b> – <i>Jacek Wysocki, Adam Kałowski</i> .....	<b>23</b>
2.1. Struktury organizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	24
2.2. Identyfikacja czynników wpływających na zmiany organizacyjne w polskich przedsiębiorstwach .....	28
Streszczenie/Summary .....	34
Bibliografia .....	34
<b>3. Uwarunkowania przebiegu zmian organizacyjnych w jednostce samorządu terytorialnego – <i>Justyna Zawadzka</i></b> .....	<b>37</b>
3.1. Zmiana organizacyjna – istota pojęcia .....	38
3.2. Proces zmian organizacyjnych i jego uwarunkowania .....	40
3.3. Przebieg zmian organizacyjnych w jednostce samorządu terytorialnego – wyniki badań .....	45
Streszczenie/Summary .....	50
Bibliografia .....	51

<b>4. Przedsiębiorca i menedżer – analiza teoretyczna i badania empiryczne</b>	
– <i>Teresa Piecuch</i> .....	53
4.1. Charakterystyka przedsiębiorcy i menedżera .....	54
4.2. Rola menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości w obrębie dużych przedsiębiorstw .....	56
4.3. Przedsiębiorca, menedżer – podobieństwa i różnice .....	59
4.4. Przedsiębiorczy menedżer – aspekt badawczy .....	61
Streszczenie/Summary .....	67
Bibliografia .....	67
<b>5. <i>Design thinking</i> i zarządzanie przez wartości jako nowe,     humanistyczne podejście do człowieka w organizacji</b>	
– <i>Magdalena Bartczak, Alina Śmiłowska</i> .....	69
5.1. Nowe realia funkcjonowania firm .....	70
5.2. <i>Design thinking</i> – wielopłaszczyznowe poszukiwanie rozwiązań, w których kluczową rolę odgrywa człowiek .....	72
5.3. Zarządzanie przez wartości jako podejście do zarządzania organizacją, w której najwyższą wartością jest człowiek .....	75
5.4. Zaangażowanie i współtworzenie jako wspólny mianownik koncepcji <i>design thinking</i> i zarządzania przez wartości .....	77
5.5. Wybrane przykłady wykorzystywania koncepcji zarządzania przez wartości i <i>design thinking</i> na polskim rynku .....	79
Streszczenie/Summary .....	82
Bibliografia .....	83
<b>6. Mikroprzedsiębiorstwo jako przejaw przedsiębiorczości rodzinnej     a rola instytucji otoczenia biznesu w województwie pomorskim</b>	
– <i>Andrzej Sułkowski</i> .....	85
6.1. Przedsiębiorstwo rodzinne .....	86
6.2. Instytucje otoczenia biznesu (IOB) a mikroprzedsiębiorstwa na Pomorzu .....	90
6.3. Metodyka badań własnych .....	93
6.4. Wyniki badań własnych dotyczących relacji między instytucjami otoczenia biznesu a mikrofirmami rodzinnymi .....	94
Streszczenie/Summary .....	101
Bibliografia .....	101

<b>7. Zarządzanie dyfuzją wiedzy jako elementem konkurencyjności</b>	
<b>mikroprzedsiębiorstwa – <i>Danuta Janczewska</i></b> .....	<b>103</b>
7.1. Zarządzanie wiedzą w mikroprzedsiębiorstwie .....	104
7.2. Kreowanie zasobów wiedzy w mikroprzedsiębiorstwie .....	106
7.3. Mikroprzedsiębiorstwo jako organizacja inteligentna w ujęciu teorii zasobowej ...	108
7.4. Cel i przedmiot badań własnych .....	109
Streszczenie/Summary .....	113
Bibliografia .....	114
<b>8. Dilemmas Related to Managing a Sports Organization – <i>Jerzy Paszkowski</i></b> .....	<b>117</b>
8.1. Ownership, strategy, taking decisions, processes and procedures .....	118
8.2. Resources .....	120
8.3. Management areas and functions.....	121
Summary/Streszczenie .....	124
Bibliography .....	125
<b>9. Strategia finansowa a zakres i kierunki planowania finansowego</b>	
<b>w przedsiębiorstwie – <i>Jacek Jaworski</i></b> .....	<b>127</b>
9.1. Struktura i istota strategii finansowej przedsiębiorstwa .....	128
9.2. Zakres planowania finansowego dla opracowania strategii finansowej	
przedsiębiorstwa .....	136
Streszczenie/Summary .....	142
Bibliografia .....	143
<b>10. Efektywność przedsiębiorstwa w teorii kosztów transakcyjnych</b>	
<b>– <i>Stanisław Rudolf</i></b> .....	<b>145</b>
10.1. Teoria kosztów transakcyjnych.....	146
10.2. Wysokość kosztów transakcyjnych jako kryterium wyboru rodzaju integracji.....	148
10.3. Specyficzne aktywa ludzkie .....	150
10.4. Przykłady integracji pionowej w działalności przedsiębiorstw .....	152
Streszczenie/Summary .....	156
Bibliografia .....	157

<b>11. The Role of Communication Technology and E-business Innovation in Enhancing Economic Growth – the Evidence from Tanzania</b> – <i>Eliphaz F. Tongora, Jacek Mercik</i> .....	159
11.1. Literature review .....	160
11.2. Small enterprises innovation induced by e-Business and ICT in Tanzania.....	162
11.3. Findings.....	162
11.3.1. The impact of ICT and e-business on small enterprises in Tanzania.....	165
11.3.2. ICT usage in different category of enterprises .....	166
11.3.3. Benefits that small enterprise could enjoy using ICT and e-Business in Tanzania .....	166
11.3.4. Challenges facing small business on e-business in Tanzania .....	167
11.3.5. ICT challenges for small businesses in Tanzania .....	168
11.3. Future work .....	168
Summary/Streszczenie .....	169
Bibliography .....	170
<b>12. Factors Influencing Level of Information Technology Acceptance in Organization</b> – <i>Katarzyna Tworek</i> .....	173
12.1. Information technology acceptance in organization – empirical studies .....	174
12.1.1. Factors potentially influencing IT acceptance.....	175
12.1.2. IT acceptance – statistical analysis.....	176
12.2. Factors influencing level of IT acceptance – empirical studies results.....	177
12.2.1. IT acceptance and organizational structure .....	177
12.2.2. IT acceptance and environmental uncertainty.....	178
12.2.3. IT acceptance and IT dissemination.....	178
Summary/Streszczenie .....	179
Bibliography .....	180
<b>13. Big data: implikacje etyczne gromadzenia i przetwarzania informacji w organizacjach – Anna Waligórska-Kotfas</b> .....	181
13.1. Informacja gospodarcza, jej cechy, rodzaje i funkcje .....	182
13.2. Przeciążenie informacyjne: problem współczesnych organizacji .....	185
13.3. <i>Big Data</i> : przetwarzanie danych w przedsiębiorstwach XXI w.....	186
13.4. Dylematy etyczne związane z przetwarzaniem <i>Big Data</i> .....	189
Streszczenie/Summary .....	192
Bibliografia .....	192

<b>14. Wykorzystanie metody ARIMA w prognozowaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Ameryce Południowej – Krzysztof Ziółkowski .....</b>	<b>195</b>
14.1. Ramy teoretyczne .....	195
14.2. Światowe trendy inwestycyjne .....	197
14.3. Analiza empiryczna .....	199
Streszczenie/Summary .....	205
Bibliografia .....	206
<b>15. Istota i motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa strategii reshoringu – Michał Młody .....</b>	<b>209</b>
15.1. Pojęcie i podłoże delokalizacji przedsiębiorstwa .....	209
15.2. <i>Reshoring</i> – nowy trend delokalizacji przedsiębiorstw .....	213
15.3. <i>Reshoring</i> w sektorze usług oraz produkcji.....	216
Streszczenie/Summary .....	221
Bibliografia .....	222





# Wprowadzenie

Dynamicznie przeobrażające się otoczenie determinuje wypracowywanie wciąż nowych modeli działalności przedsiębiorstw umożliwiających przetrwanie na wysoko konkurencyjnym rynku, który w coraz liczniejszych sektorach jest określany, jako rynek „dużych szybkości” (hiperkonkurencji). Wiedzę na ten temat dostarczają nie tylko sygnały rynkowe, raporty i analizy, ale przede wszystkim badania naukowe.

Problematyka opracowań prezentowanych w niniejszym tomie obejmuje zagadnienia związane z organizacją, zarządzaniem i technologiami informacyjnymi w przedsiębiorstwach, które analizowane są zarówno w kontekście Polski, jak i biznesu międzynarodowego i dotyczą różnych form własności oraz różnej skali działania. Prezentowane analizy odzwierciedlają aktualne kierunki badań realizowanych przez polskich i zagranicznych autorów.

Pierwsza grupa prezentowanych opracowań poświęcona została problematyce struktur organizacyjnych – czynników determinujących ich zmiany oraz etapom tych zmian. **Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej i Robert Kamiński** w swoim opracowaniu podjęli próbę wykazania, że prostota struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa sprzyja jego innowacyjności. Na podstawie badania przeprowadzonego w przedsiębiorstwach produkcyjnych z terenu Dolnego Śląska autorzy dowiedli, że innowacyjność organizacji pozostaje w statystycznie istotnej zależności ze stopniem specjalizacji, kulturą organizacyjną i profesjonalizmem uczestników organizacji oraz z niepewnością otoczenia. W opracowaniu autorstwa **Jacka Wysockiego i Adama Kałowski** skupiono się na identyfikacji kluczowych czynników determinujących zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw oraz na próbie określenia ich wpływu na proces tworzenia się nowych struktur. Jako istotne determinanty zmian struktury organizacyjnej większość z badanych przedsiębiorców uznała czynniki otoczenia zewnętrznego, wskazując wśród nich trzy podstawowe: konkurencję, klientów i technologie. Autorka kolejnego opracowania, **Justyna Zawadzka**, szczegółowo omówiła pojęcie zmiany organizacyjnej oraz uwarunkowania i etapy takich zmian. Następnie, na podstawie wyników badań własnych, przeprowadziła krytyczną analizę procesu wdrażania zmian organizacyjnych w jednostce samorządu terytorialnego.

Niezastąpionym elementem każdej organizacji jest człowiek – zarówno właściciel, menadżer, jak i pracownik. **Teresa Piecuch** w swoim opracowaniu scharakteryzowała przedsiębiorcę i menedżera oraz wskazała podobieństwa i różnice występujące pomiędzy nimi. Swoje wnioski autorka oparła na analizie literatury przedmiotu oraz badaniach przeprowadzonych na menedżerach zatrudnionych w przedsiębiorstwach południowo-wschodniej Polski. Autorka zwróciła uwagę na

znaczenie menedżerów we współczesnych procesach gospodarowania, przeanalizowała pełnione przez nich funkcje oraz cechy, jakie powinni posiadać, a także nastawienie do ryzyka i zysku. Kolejne opracowanie poświęcone zostało myśleniu projektowemu i zarządzaniu poprzez wartości, które według jego autorki pozwalają na podejmowanie szczególnych wyzwań i budowanie wyjątkowych organizacji. Jego autorki, **Magdalena Bartczak i Alina Śmiłowska**, szczegółowo opisały powyższe pojęcia oraz podały przykłady wykorzystywania koncepcji zarządzania przez wartości i design thinkingu na polskim rynku.

Kolejne dwa opracowania dotyczą mikroprzedsiębiorstw. W pierwszym z nich **Andrzej Sułkowski** koncentruje się na problematyce firm rodzinnych. Autor dokonał interpretacji wybranych wyników badań w odniesieniu do relacji między Instytucjami Otoczenia Biznesu (IOB) a mikroprzedsiębiorstwami województwa pomorskiego starając się odpowiedzieć na pytanie, czy specyfika mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego wzmacnia potrzebę wsparcia ze strony IOB, czy przeciwnie. Opracowanie **Danuty Janczewskiej** jest poświęcone problematyce zarządzania wiedzą w mikroprzedsiębiorstwie. Autorka podjęła próbę modelowego ujęcia procesu dyfuzji wiedzy wewnątrz firm mikro w oparciu o badania własne mikroprzedsiębiorstw. Przedstawiła ogólne zarysy koncepcji dyfuzji wiedzy w sektorze mikroprzedsiębiorstw oraz jej elementy. Zidentyfikowała przebieg procesu zarządzania wiedzą oraz czynniki wpływające na dyfuzję wiedzy w ujęciu teorii zasobowej w odniesieniu do badanej grupy przedsiębiorstw.

Innych zagadnień badawczych dotyczy opracowanie **Jerzego Paszkowskiego**, który porusza problem złożonych warunków funkcjonowania organizacji sportowych we współczesnych realiach gospodarczych i społecznych, głównie w Polsce. Autor porównał procesy zarządzania w organizacji sportowej i podobne procesy w organizacjach nastawionych na zysk.

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem ukierunkowanym na jego przyszłość, a jedną z najważniejszych jego funkcji jest planowanie. **Jacek Jaworski**, przedstawił istotę i strukturę strategii finansowej współczesnego przedsiębiorstwa wraz z pokazaniem relacji pomiędzy ową strategią a zakresem i kierunkami planowania finansowego. Następne opracowanie dotyczy teorii kosztów transakcyjnych. Jego autor, **Stanisław Rudolf**, przedstawił odmienne podejście do problemów efektywności, wynikające właśnie z teorii kosztów transakcyjnych. Wskazał na znaczenie tzw. integracji pionowej dla redukcji wspomnianych kosztów, a więc również dla podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa.

Kolejna grupa opracowań poświęcona jest różnym aspektom zarządzania przedsiębiorstwem związanym z technologiami informacyjnymi. Międzynarodowy zespół autorski, **Eliphaz F. Tongora i Jacek Mercik**, zajął się problematyką IT i e-biznesu w Tanzanii. Autorzy przedstawili wyzwania, szanse i bariery stosowa-

nia nowych technologii informatycznych, szczególnie koncentrując się na małym i średnim biznesie tego afrykańskiego kraju. **Katarzyna Tworek** w swoim opracowaniu prezentuje z kolei wyniki badań dotyczących akceptacji technologii informacyjnych (IT) w polskich przedsiębiorstwach. Autorka podkreślając, że dotychczasowe dociekania naukowe ogniskowały się przede wszystkim na nastawieniu ogółu użytkowników (bez wyodrębniania pracowników), skoncentrowała swoją uwagę na czynnikach występujących w organizacjach wpływających na skłonność do użytkowania IT osób w nich zatrudnionych. **Anna Waligórska-Kotfas** wskazując na zjawisko eksplozji informacyjnej i przeciążenia informacyjnego będącego jej wynikiem, kieruje uwagę Czytelnika na duże, zmienne i różnorodne zbiory danych, tzw. *Big Data*. Autorka dokonuje analizy tego fenomenu, pokazuje możliwości jego wykorzystania w praktyce gospodarczej ogniskując uwagę na dylematach etycznych związanych z przetwarzaniem informacji.

Dwa opracowania zamykające niniejszy tom dotyczą międzynarodowej działalności biznesowej, a konkretnie procesów delokalizacji działalności przedsiębiorstw stanowiących od wielu lat składnik globalizacji oraz integracji międzynarodowej. **Krzysztof Ziółkowski** zajął się bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi (BIZ), podkreślając, iż są one uznawane za najkorzystniejszą formę międzynarodowego przepływu kapitału. Autor dokonał predykcji ich dynamiki dla krajów Ameryki Południowej wykorzystując model ARIMA, który został w opracowaniu szczegółowo objaśniony i wskazany jako stosowna alternatywa w stosunku do innych metod modelowania. Z kolei **Michał Młody** poświęcił swoje rozważania nowemu trendowi delokalizacji, polegającemu na przenoszeniu części lub całości działalności z powrotem do kraju macierzystego, określanego mianem „reshoringu”. Autor szczegółowo opisuje ten proces, objaśnia jego przyczyny, formy występowania oraz różnice w jego zaawansowaniu pomiędzy rynkiem amerykańskim i europejskim.

Mamy nadzieję, że lektura opracowań zawartych w niniejszym tomie będzie cenną inspiracją do dalszych badań w zakresie poruszanych zagadnień i przyczyni się do wdrażania nowych rozwiązań w praktyce zarządzania organizacjami.



# Prostota struktury organizacyjnej a innowacyjność organizacji

*Magdalena Hopej-Kamińska\*, Marian Hopej\*\*, Robert Kamiński\*\*\**

Struktura organizacyjna jest zbiorem reguł porządkujących zachowania członków organizacji, czyniąc je bardziej przewidywalnymi [Hopej, Kamiński, 2010]. Powszechnie przyjmuje się, że jest elementem każdej organizacji, dlatego też problemem nie jest to czy powinna mieć swoje rozwiązanie strukturalne, lecz jakie powinno ono być.

Problematyka kształtowania rozwiązań strukturalnych jest jednym z fundamentalnych zagadnień nauk o zarządzaniu, zatem nie dziwi, że już ich klasycy formułowali zasady odnoszące się do rozwiązywania kwestii z nim związanych. Na przykład H. Fayol pisząc o specjalizacji jako naturalnym, jego zdaniem, zjawisku podkreśla, że „... podział pracy ma swoje granice, które – jak uczy doświadczenie i poczucie umiaru – nie można przekroczyć” [Twórcy naukowych podstaw organizacji, 1972, s. 287]. Umiar zaleca także w kwestii centralizacji czy decentralizacji, wymagającej „... znalezienia rozwiązania, które byłoby najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa” [Twórcy naukowych podstaw organizacji, 1972, s. 302].

Ogólnie biorąc, zasady kształtowania struktur, tj. postulaty czy dyrektywy dotyczące tego, co należy robić, aby rozwiązania strukturalne były właściwe (racjonalne), można podzielić na dwie grupy:

- zasady określające, jak powinny kształtować się poszczególne charakterystyki strukturalne;
- zasady określające pożądane cechy struktury jako pewnej całości<sup>1</sup>.

Postulaty zakwalifikowane do pierwszej grupy są zazwyczaj zależnościami międzybranymi pod uwagę charakterystykami strukturalnymi i określonymi czynnikami

\* Dr, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wydział Zarządzania

\*\* Prof. dr hab. inż., Politechnika Wrocławska, Katedra Systemów Zarządzania

\*\*\*Dr inż., Politechnika Wrocławska, Katedra Systemów Zarządzania

<sup>1</sup> Inny podział zasad zaproponowali A. Nalepka i A. Kozina [2007]. Są to:

- zasady dotyczące samej struktury, określające jej pożądane cechy;
- zasady znajdujące swój wyraz w propozycjach podejść i metod doskonalenia struktur;
- zasady odnoszące się do rozwiązania wycinkowych problemów związanych z kształtowaniem struktury organizacyjnej.

strukturotwórczymi, natomiast wśród zasad drugiej grupy wymieniana jest zasada prostoty, będąca przedmiotem rozważań niniejszego opracowania<sup>2</sup>.

Postulat prostoty struktury organizacyjnej formułuje wielu autorów, m.in. R. Ashkenas [2010], M. Crozier [1993], P.F. Drucker [1994], A.K. Koźmiński, D. Jemielniak i D. Latusek-Jurczak [2014] oraz J. Welch i S. Welch [2005]. Kwestionują tym samym prawo W.R. Ashby’ego głoszące, że każda różnorodność może być zrównoważona przez inną. Jak podkreśla M. Crozier [1993], jest to głównie konsekwencja tego, że podążanie za złożonością otoczenia przez komplikowanie organizacyjnych reguł kończy się zawładnięciem przedsiębiorstwa przez biurokrację, utrudniającą skuteczne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Wynikałoby stąd, że innowacyjność przedsiębiorstwa zależy od prostoty struktury organizacyjnej, ściślej mówiąc prostota sprzyja innowacyjności. Celem niniejszego opracowania jest próba wykazania, że tak jest w istocie, co wymaga przede wszystkim doprecyzowania zasady prostoty struktury organizacyjnej.

## 1.1. Model prostej struktury organizacyjnej

Zdaniem H. Mintzberga [1979], autora najczęściej chyba przywoływanego w literaturze przedmiotu modelu prostej struktury organizacyjnej, charakteryzuje się on niewielką specjalizacją i formalizacją działań. Jest to ponadto dwuszczeblowe rozwiązanie strukturalne, w którym kluczową rolę odgrywa naczelne kierownictwo (z reguły jedna osoba), sprawujące nad pozostałymi członkami organizacji bezpośredni nadzór.

Taka struktura przypomina rozwiązanie organiczne, ale nim nie jest ze względu na wysoki stopień centralizacji. Nasuwa się jednak pytanie: czy scentralizowanie całości zorganizowanego działania jest cechą prostej struktury? Wydaje się ono zasadne, ponieważ zgodnie z przyjętą definicją struktury, jest ona tym prostsza, im mniej jest reguł organizacyjnych, których liczba jest z kolei tym mniejsza, im większa jest swoboda decyzyjno-działaniowa uczestników organizacji.

Spróbujmy odpowiedzieć to na pytanie za pomocą idei drzewa fraktalnego, zbudowanego z „... konara o długości  $L$  i odchodzących od niego gałęzi o długościach  $L_1$ , od których z kolei odchodzą następne  $L_2, L_3 \dots L_n$ ”. Stosunek długości poszczególnych gałęzi jest przy tym stały i wynosi:

$$\frac{L_1}{L} = \frac{L_2}{L} = \dots = \frac{L_n}{L_{n-1}} = Y^n \text{ [Hopej, Martan, 2009, s. 15].}$$

Takie drzewo, przypominające strukturę hierarchiczną, charakteryzuje wymiar fraktalny, którego wartość określa następujący wzór:

<sup>2</sup> Oprócz prostoty wymieniane są inne zasady pozostające z nią, jak się wydaje, w pewnych zależnościach. Przykładowo A.K. Koźmiński, D. Jemielniak i D. Latusek-Jurczak [2014] twierdzą, że w kształtowaniu rozwiązań strukturalnych należy kierować się również zasadą oszczędności, przejrzystości i harmonizacji.

$$D = \frac{\ln N}{\ln\left(\frac{1}{Y}\right)},$$

gdzie  $N$  jest liczbą odnóg odchodzących od gałęzi [Mandelbrot, 1983, s. 147]. Może on być stosowany, podkreślić należy, jako narzędzie pomiaru złożoności zhierarchizowanej struktury organizacyjnej [Hopej, Martan, 2009, s. 16].

Jeżeli przyjmiemy, że długość gałęzi ilustruje intensywność stosunków nadrzędności i podrzędności, przy czym im dłuższa gałąź, tym mniejszy jest zakres swobody decyzyjno-działaniowej podwładnych (tym samym większa intensywność kierowania), to można zaobserwować zmiany złożoności dwuszczeblowego rozwiązania strukturalnego (rysunek 1.1) w zależności od intensywności kierowania  $L_1$ , wyrażonej w procentach posiadanych przez kierownika naczelnego uprawnień (im mniejsze  $L_1$ , tym więcej uprawnień podwładnych). Ilustruje je (zmiany) krzywa przedstawiona na rysunku 1.2, którą opisuje następujące wydarzenie algebraiczne:

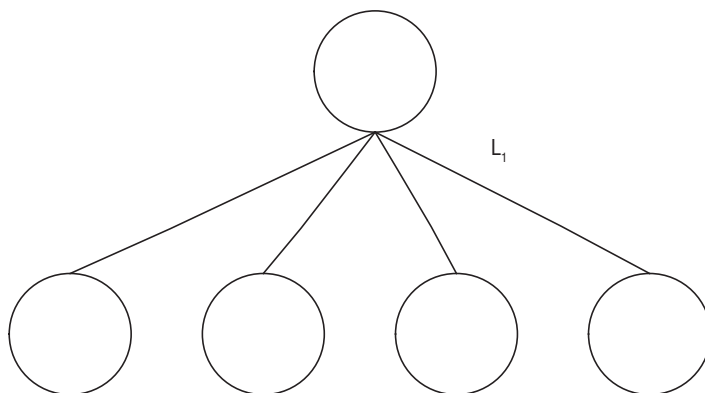
$$D = \frac{\ln(N)}{\ln\left(\frac{100}{L_1}\right)},$$

gdzie:

$D$  – wymiar fraktalny,

$N$  – liczba podwładnych [Hopej-Kamińska i in., 2015].

**Rysunek 1.1. Dwuszczeblowe rozwiązanie strukturalne o intensywności kierowania  $L_1$**



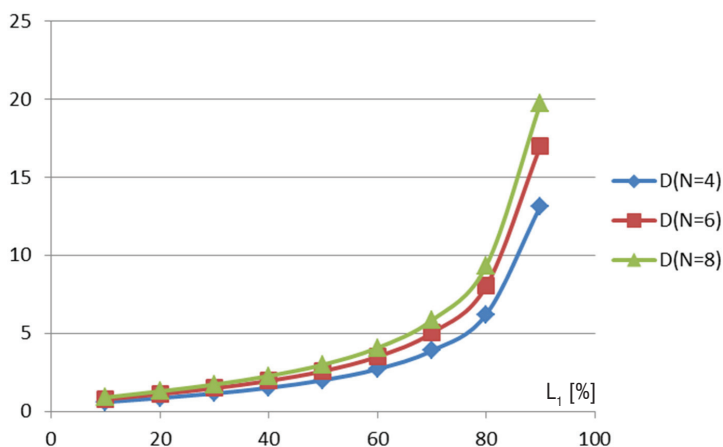
Źródło: opracowanie własne.

Jej analiza wskazuje, że istnieje pozytywna (wprost proporcjonalna) zależność między złożonością struktury i intensywnością kierowania, przy czym największy wzrost złożoności występuje od  $L_1$  równego ok. 80%, co oznacza, iż przekazanie podwładnym już 20% uprawnień skutkuje wzrostem prostoty [Hopej-Kamińska i in.,



2015]. Zatem prosta struktura organizacyjna nie jest scentralizowanym, lecz zdecentralizowanym rozwiązaniem, w którym naczelne kierownictwo umożliwia podwładnym wysoce samodzielne kierowanie swoimi poczynaniami [tamże].

Rysunek 1.2. Złożoność struktury jako funkcja intensywności kierowania



Źródło: [Hopej-Kamińska i in., 2015].

Prosta struktura jest typowa, podkreślić należy, dla niewielkich organizacji funkcjonujących w dynamicznym, a nawet wrogim otoczeniu. W innych warunkach, parafrazując wypowiedziane kiedyś przez A. Einsteina słowa („wszystko należy robić tak prosto, jak to jest tylko możliwe, ale nie prościej”), struktura powinna być tak prosta, jak to jest możliwe, ale nie prostsza. Innymi słowy, jej prostota jest wartością, ale nie za wszelką cenę, ponieważ we wszystkim dobry jest umiar i złoty środek [Prostota jest wartością, 2013]. Oznacza to, że struktura organizacyjna powinna być najprostszą z możliwych, tj. dostosowaną do konkretnej sytuacji i jednocześnie najprostszą ze zbioru dopuszczalnych przez nią rozwiązań, a więc charakteryzująca się najmniej rozbudowaną hierarchią, najmniejszym stopniem centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji działań (w największym stopniu organiczna).

## 1.2. Organiczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa a jego innowacyjność

Z dobrze znanego modelu L.E. Greinera [1972] wynika, że nieskomplikowane, niezbiurokratyzowane rozwiązanie strukturalne jest jednym z warunków sprawnego funkcjonowania organizacji w pierwszej fazie cyklu jej życia (wzrost przez kreatywność). Do takiego samego wniosku prowadzi m.in analiza koncepcji R.L. Dafta

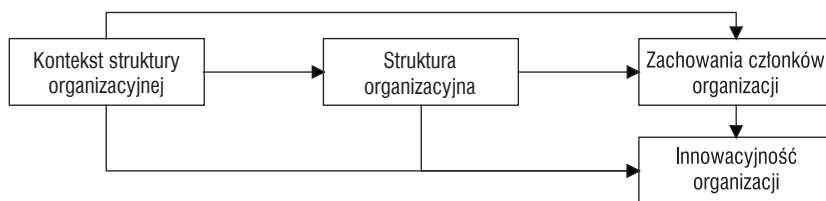
[Gościński, 1989] oraz H. Steinmanna i G. Schreyögga [2001], którzy twierdzą, że w fazie powstania organizacji pionierski zespół kształtuje strukturę tak, by umożliwiła konieczną swobodę działania. Ich zdaniem, ogólne uregulowania są w tej fazie, głównie ze względu na mało powtarzalny charakter realizowanych działań, mało efektywne i najczęściej odrzucane.

T. Burns i G.M. Stalker [1961] ustalili z kolei, na podstawie długoletnich badań empirycznych, że dla stabilnego otoczenia odpowiedni jest system zarządzania opierający się na strukturze mechanistycznej, natomiast dla otoczenia burzliwego, wymagającego prowadzenia intensywnej działalności innowacyjnej – oparty na strukturze organicznej. Wyniki te, wsparte ustaleniami innych autorów, m.in. M.A. Aikena i J. Hage'a [Mreła, 1983] oraz P.N. Khandwalli [1973], stały się z biegiem czasu powszechnie uznanym osiągnięciem naukowym.

W literaturze dotyczącej kształtowania struktur organizacyjnych można jednak zetknąć się z poglądem, że niekiedy organiczne rozwiązanie strukturalne jest ciężarem i utrudnia przetrwanie. Chodzi przede wszystkim o „młode” organizacje, funkcjonujące w dynamicznym otoczeniu, „... w których brak sformalizowanych ról organizacyjnych może prowadzić do dwuznaczności i kłopotów pojawiających się w realizacji procesów” [Hopej, Kamiński, 2010, s. 68-69]. Weryfikacją jego (poglądu) zajęli się W.D. Sine, H. Mitsuhashi i D.A. Kirsch [2006], przeprowadzając badania na dużej próbie wysoce innowacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Stanów Zjednoczonych w okresie 1996-2001. Wyniki statystycznej analizy zebranego materiału empirycznego wskazują na intelektualne ryzyko generalizowania ustaleń T. Burnsa i G.M. Stalkera, ponieważ firmy ze strukturami o wyższym stopniu formalizacji, specjalizacji funkcjonalnej oraz z większą tzw. administracyjną intensywnością osiągały lepsze wyniki niż przedsiębiorstwa z niższym poziomem tych atrybutów [Hopej, Kamiński, 2010], [Janicki, 2014].

Pewne wątpliwości dotyczące związku struktury organizacyjnej z innowacyjnością organizacji były przyczyną badań empirycznych przeprowadzonych przez współautorów niniejszego tekstu [Hopej, Kamiński, 2010]. Opierały się one na założeniu, że innowacyjność organizacji zależy nie tylko od struktury, ale również od cech pozostałych elementów organizacji i otoczenia stanowiących tzw. kontekst rozwiązania strukturalnego (rysunek 1.3).

Rysunek 1.3. Struktura organizacyjna a innowacyjność organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kieser, Kubicek, 1983, s. 61].

Przyjęto w szczególności, że innowacyjność organizacji zależy od 11 czynników. Podstawą ich wyodrębnienia był model H.J. Leavitta oraz doświadczenie autorów zdobyte w projektowaniu rozwiązań strukturalnych przedsiębiorstw. Czynniki te wraz ze sformułowanymi hipotezami przedstawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Czynniki kształtujące innowacyjność organizacji

Czynniki	Hipotezy badawcze
Specjalizacja	H1: im niższy stopień specjalizacji, tym wyższa innowacyjność organizacji.
Hierarchia	H2: im mniej rozbudowana hierarchia, tym wyższa innowacyjność organizacji.
Centralizacja	H3: im niższy stopień centralizacji, tym wyższa innowacyjność organizacji.
Formalizacja	H4: im niższy stopień formalizacji, tym wyższa innowacyjność organizacji.
Standaryzacja	H5: im niższy stopień standaryzacji, tym wyższa innowacyjność organizacji.
Niepewność otoczenia	H6: im bardziej niepewne otoczenie, tym wyższa innowacyjność organizacji.
Zależność organizacji od otoczenia	H7: im większa zależność organizacji od otoczenia, tym wyższa innowacyjność organizacji.
Technologia	H8: im mniej rutynowa technologia, tym wyższa innowacyjność organizacji.
Kultura organizacyjna	H9: im bardziej otwarta kultura organizacyjna, tym wyższa innowacyjność organizacji.
Profesjonalizm członków organizacji	H10: im wyższy poziom profesjonalizmu członków organizacji, tym wyższa jej innowacyjność.
Liczba członków organizacji	H11: im większa organizacja, tym wyższa jej innowacyjność.

Źródło: opracowanie własne.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy skierowany do różniących się m.in. ze względu wielkość organizacji (tabela 1.2), stosowaną technologię i kulturę firm (z zamkniętą i otwartą kulturą organizacyjną). Próbę badawczą stanowiło 86 przedsiębiorstw produkcyjnych z terenu Dolnego Śląska. Dołożono starań, by kwestionariusz był wypełniany przez członka ścisłego kierownictwa (badania były anonimowe).

Tabela 1.2. Rozkład badanych organizacji ze względu na liczbę zatrudnionych

Zatrudnienie	Udział w %
do 49 włącznie	27,4
od 50 do 249 włącznie	34,5
250 i więcej	38,1

Źródło: [Hopej, Kamiński, 2010, s. 73].

Jak się okazuje (tabela 1.3), innowacyjność organizacji pozostaje w statystycznie istotnej zależności jedynie z czterema zmiennymi. Są to:

- stopień specjalizacji – uwiarygodniona hipoteza H1;
- niepewność otoczenia – uwiarygodniona hipoteza H6;
- kultura organizacyjna – uwiarygodniona hipoteza H9;
- profesjonalizm uczestników organizacji – uwiarygodniona hipoteza H10.

Tabela 1.3. Korelacje charakterystyk strukturalnych i ich uwarunkowań z innowacyjnością organizacji

	Innowacyjność organizacji
<b>Specjalizacja</b>	<b>r = ,240*; p = ,026; n = 86</b>
Hierarchia	r = -,041; p = ,714; n = 83
Centralizacja	r = ,158; p = ,149; n = 85
Formalizacja	r = -,117; p = ,297; n = 81
Standaryzacja	r = -,148; p = ,173; n = 86
<b>Niepewność otoczenia</b>	<b>r = ,230*; p = ,039; n = 81</b>
Zależność organizacji od otoczenia	r = ,138; p = ,211; n = 84
Technologia	r = -,133; p = ,235; n = 82
<b>Kultura organizacyjna</b>	<b>r = ,418**; p = ,000; n = 85</b>
<b>Profesjonalizm członków organizacji</b>	<b>r = ,271*; p = ,012; n = 85</b>
Liczba członków organizacji	r = ,059; p = ,595; n = 84

\*\* istotność na poziomie 0,01

\* istotność na poziomie 0,05

Źródło: [Hopej, Kamiński, 2010, s. 81].

Jakkolwiek ujawnione zależności nie są ani nieuniknione, ani pewne, to uprawdopodobniają to, że:

- struktura organizacyjna nie jest spójną całością, tj. jej cechy nie są podporządkowane jakiejś logice współwystępowania (zmiana jednej charakterystyki nie „pociąga” za sobą zmian pozostałych);
- różnice między innowacyjnościami badanych organizacji można wyjaśnić nie tylko różnicami jednej cechy struktury, ale także trzech innych czynników strukturotwórczych.

Nietrudno jednak zauważyć, że uzyskane wyniki wpisują się, do pewnego stopnia, w logikę paradygmatu T. Burnsa i G.M. Stalkera. Jedna z charakterystyk strukturalnych wysoce innowacyjnych organizacji kształtuje się mianowicie w sposób typowy dla elastycznego rozwiązania strukturalnego, zaś pozostałe czynniki zdają się współistnieć z organicznym system zarządzania.

\* \* \*

Dotychczasowe rozważania wskazują, że:

- im prostsza jest struktura organizacyjna, tym bardziej organiczny ma charakter;
- organiczność struktury organizacyjnej służy innowacyjności organizacji.

Oznacza to, że prostota struktury organizacyjnej sprzyja innowacyjności organizacji.

Upraszczenie rozwiązania strukturalnego jest zatem ze wszech miar pożądane. Kierunek zmian powinien oznaczać odchodzenie od struktury mechanistycznej w stronę organicznego rozwiązania strukturalnego, stwarzającego uczestnikom or-

organizacji dużą przestrzeń działania, dzięki nielicznym i ogólnym regułom organizacyjnym. Takie działanie polegać może na dwojakiego rodzaju działaniach:

- Upraszczeniu całej organizacji, w tym również oczywiście struktury. Przykładem szerzenia kultu prostoty może być działalność S. Jobsa, który twierdził: „To, co proste może być trudniejsze niż to, co skomplikowane. Trzeba ciężko pracować nad umiejętnością wydobywania czystej myśli, która pozwala upraszczać. Ale ten wysiłek się opłaca, ponieważ kiedy już opanujesz tę sztukę, możesz przenosić góry” [Segall, 2013, s. 321]. Jego obsesja na punkcie prostoty pozwoliła Apple osiągnąć więcej, wykorzystując mniej zasobów bez marnotrawstwa.
- Wyborze najprostszego rozwiązania, tj. najbardziej organicznego (najmniej biurokratycznego) spośród dopuszczalnych przez kontekst. Przykładem ogromnej determinacji w zwalczaniu biurokracji mogą być działania J. Welcha, który jej wręcz nienawidził, traktując jako osobistego wroga. Mało tego, nakłaniał każdego pracownika General Electric, by odrzucał skomplikowane, zbiurokratyzowane reguły i zwalczał je m.in. eliminując jałowe działania oraz upraszczając drogę podejmowania decyzji [Krames, 2005].

Przyczyniają się one (działania) nie tylko do obniżenia kosztów zarządzania organizacją, ale także do jej uelastycznienia i w związku z tym rozszerzenia możliwości kreowania przyszłości.

## **Streszczenie**

Celem opracowania jest próba wykazania wpływu prostoty struktury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa. W opracowaniu przedstawiono model prostej struktury organizacyjnej, która nie jest scentralizowanym, lecz zdecentralizowanym rozwiązaniem, w którym naczelne kierownictwo umożliwia podwładnym wysoce samodzielne kierowanie swoimi poczynaniami. Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce ustalono, że prostota struktury organizacyjnej sprzyja innowacyjności organizacji. Po pierwsze, okazało się bowiem, że im prostsza jest struktura organizacyjna, tym bardziej organiczny ma ona charakter. Po drugie, organiczność struktury organizacyjnej służy innowacyjności organizacji.

## **Summary**

### **Simplicity of the Organizational Structure and Innovation of the Organization**

This paper attempts to demonstrate the effect of simplicity of the organizational structure on innovation in organization. This paper presents a model of the simple organizational structure. It is not centralized, but the decentralized organizational structure. In the simple organizational structure top management allows subordinates highly self-manage their actions. Based on surveys conducted on a group of enterprises operating in Poland, it was found that the simplicity of the organizational structure

conducts to innovation in organization. Firstly, it turned out that the simpler the organizational structure, the more it is organic. Second, the organic organizational structure affects positively innovation in organization.

## Bibliografia

- Ashkenas R. (2007), *Simplicity-Minded Management*, Harvard Business Review 85, no. 12, December.
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podłuchu*, PWE, Warszawa.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Greiner L.E. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 50, July-August.
- Hopej-Kamińska M. (2015), Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M., Kamiński R., Martan J., *Simplicity as a feature of an organizational structure*, Argumenta Oeconomica, nr 1.
- Hopej M., Kamiński R. (2010), *Struktury organizacyjne współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Hopej M., Martan J. (2009), *Pomiar hierarchii organizacyjnej, Przegląd Organizacji*, nr 12.
- Janicki T. (2014), *Kształtowanie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach realizujących projekty innowacyjne w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Khandwalla P.N. (1973), *Effect of Competition on the Structure of Top Management Control*, Academy of Management Journal, No 16.
- Kieser A., Kubicek H. (1983), *Organisation*, Walter de Gruyter & Co., Berlin.
- Koźmiński A.K., Jemieliński D., Latusek-Jurczak D. (2014), *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Krames J.A. (2005), *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Mandelbrot B. (1983), *The fractal geometry of nature*, W.H. Freeman and Company, New York.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mreła K. (1983), *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa.
- Prostota jest wartością* (2011), <http://www.originall.redhosti.pl/wordpress2/>, <http://www.originall.redhosti.pl/wordpress2/3-prostota-jest-wartoscia/> (dostęp 10/03/2013).
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. (1969), *The Context of Organization Structure*, Administrative Science Quarterly, nr 14.
- Sine W.D., Mitsuhashi H., Kirsch D.A. (2006), *Revisiting Burns and Stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors*, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 1.
- Segall K. (2013), *Oblędnie proste. Obsesja, która napędza sukces Apple'a*, G + J, Warszawa.
- Steinmann H., Schreyögg G. (2001), *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Welch J., Welch S. (2005), *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

