

*Bogusław Kaczmarek**

Optimalizacja struktur organizacyjnych – uwagi nie tylko metodyczne

1. Wprowadzenie

Skuteczne prowadzenie firmy zależy zawsze od spójności i sprawności jej struktury organizacyjnej, celowości tworzenia poszczególnych jej elementów i logistyki, ich powiązania na zasadzie współprzyczyniania się części „do powodzenia całości”. Struktura ta oznacza ogół elementów składowych, z których zbudowana jest dana organizacja i wzajemnych relacji (powiązań) zachodzących między nimi, tworzących jej ład wewnętrzny, określający sposób działania i współdziałania (podział władzy, więzi współpracy, przepływy informacji, procedury postępowania itp.). budowa organizacji polega na zaprojektowaniu liczby i rodzaju jednostek organizacyjnych, dokonaniu podziału zadań między nimi, określeniu szczebli zarządzania i rozszerzeniu uprawnień do podejmowania decyzji, a także ustaleniu więzi technicznych i służbowych, tworzących system działania zespołowego dla realizacji jej celów i zadań w sposób uporządkowany i skoordynowany.

Struktura ma zawsze zasadniczy wpływ na sprawność funkcjonowania organizacji, realizację zadań, reakcję na otoczenie i sposób zachowania się ludzi. Nie może więc ona wynikać z abstrakcyjnych zasad, lecz z zadań, technologii i otoczenia organizacji. W jej projektowaniu najważniejsze jest uwzględnienie nadrzędnych idei: celu, wizji i zasadniczych wartości, na bazie, których będą działać ludzie organizacji¹.

* Dr hab. Prof. UŁ, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Senge P.M., Piąta dyscyplina, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 334.

2. Klasyczne podejście do struktur organizacyjnych

Struktura organizacyjna powinna być optymalizowana pod względem wielkości i powiązania działów realizujących poszczególne procesy. Struktury zorientowane na procesy są zawsze najbardziej sprawne i wydajne, gdyż zapewniają najprostsze i najłatwiejsze możliwości zarządzania, kontroli i motywowania.

W organizacjach najczęściej funkcjonują struktury hierarchiczne optymalizowane pod względem spełnianych funkcji. Takie struktury niepotrzebnie powiększają wewnętrzną złożoność działania firmy, utrudniają wzajemną komunikację i logistykę, gdyż bariery między działaniami funkcjonalnie wyodrębnionych jednostek (działów) uniemożliwiają płynny tok jednolitych i powtarzalnych procesów. Często powodują brak tzw. integracji operacyjnej: realizacja zadań często napotyka na trudności, ponieważ zależy od współdziałania ludzi, którzy nie są przyzwyczajeni do pracy razem i dla których liczą się całkiem odmienne motywacje. Typowy przykład to nieporozumienia między specjalistami od marketingu a przedstawicielami działu badawczo – rozwojowego lub produkcji¹.

Struktury te na ogół blokują także myślenie kategoriami procesów całościowych i utrudniają koordynację realizacji nowych pomysłów, gdyż wobec konfliktu celów nie wszyscy menedżerowie angażują się na rzecz jego wprowadzenia. Powodują one też niepotrzebną wewnętrzną konkurencję. W wielu firmach pokutuje przekonanie, że najlepszym sposobem skłaniania ludzi do optymalnych rezultatów jest konkurencja. Zwolennicy tej tezy odwołują się często do sportu. Takie myślenie może być słuszne w przypadku prostych czynności, ale gdy ludzie mają się uczyć nowego rozwiązywać skomplikowane problemy, potrzebne są inne warunki – warunki współdziałania, wzajemnego wspomaganie się i łączenia wysiłków (efekty synergii). Prawdziwy przeciwnik bowiem znajduje się na zewnątrz, a nie wewnątrz przedsiębiorstwa.

Poza tym takie struktury oparte na hierarchii duszą kreatywność i innowacyjność. Twórcze pomysły i innowacje nie rozkwitają w strukturach hierarchicznych ani w przedsiębiorstwach zarządzanych

¹ Por. Smith L., Jak skuteczniej urzeczywistniać pomysły i decyzje, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10, s.43.

autorytatywnie, lecz w zespołach czy sieciach powołanych do rozwiązywania danego problemu (spider's web) zorganizowanych nie wokół władzy, lecz intelektu².

Praktykowane w przedsiębiorstwach podziały według funkcji nie sprzyjają również pogłębianiu specjalizacji, lecz nadmiernie fragmentaryzują informacje, prawa do podejmowania decyzji i metody działania. Często dochodzi w nich do tarć między działami, które mają zbyt rozbieżne cele. Prowadzi to do różnych zatorów w organizacji, ograniczenia inicjatyw poszczególnych osób, a tym samym także zdolności dostosowywania się całej organizacji do zmieniającego się otoczenia.

W tych warunkach możliwe staje się tylko poszukiwanie optimum dla pewnych jednostek biznesu a nie dla całej organizacji.

Generalnie przyjmuje się, że struktury organizacyjne zorientowane na funkcje mogą być efektywne w stabilnym otoczeniu, ale ponoszą fiasko w dynamicznym otoczeniu i w warunkach skomplikowanych zależności³. Dlatego też „trzymając się starych struktur nie można już urzeczywistnić nowych strategii, zwłaszcza w warunkach turbodynamicznej coraz bardziej globalnej gospodarki [...]. Samoorganizujące się systemy są bardziej inteligentne i potrafią się lepiej uczyć niż pojedyncze osoby. Dlatego też menedżerowie powinni skupić uwagę przede wszystkim na kształtowaniu pewnych warunków ramowych, w których następuje ewolucja przedsiębiorstwa”⁴.

Shierarchizowaną organizację zorientowaną na funkcje cechuje więc ociążałość innowacyjna, brak podatności na zmiany w strukturze i zarządzaniu, następuje monopolizacja informacji, brakuje motywów do tworzenia nowych umiejętności, czyli tego wszystkiego, co jest niezbędne do funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu. „Ociążałość zhierarchizowanej organizacji – pisze Ulrich Klotz – wynika przede

² Jak do maksimum wykorzystać najlepszych, Zarządzanie na Świecie 1996, nr 6, s. 23-29; W. Simon, Spontaniczny porządek zamiast sztywnej hierarchii, Zarządzanie na Świecie 2000, nr 1, s. 38-39.

³ Por. Organizacja pracy kierowniczej, (red.) Lachiewicz S., „Absolwent”, Łódź 1994, s. 45-55; Morgan G., Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 1999, s. 61.

⁴ Por. Simon W., Spontaniczny porządek zamiast sztywnej hierarchii, Zarządzanie na Świecie 2000, nr 1, s. 39.

wszystkim stąd, że lojalność ukierunkowana jest bardziej na konkretnych przełożonych niż na potrzeby organizacji [...]organizacje oparte na potakiwaczach mają niewielkie szanse przetrwania w szybko zmieniającym się otoczeniu. Hierarchie działają hamująco na umysł ludzki, ponieważ oportunizm to postawa najszybciej prowadząca do awansu”⁵.

3. Nowoczesne rozwiązania przy projektowaniu strukturach organizacyjnych

Nowoczesne firmy poszukują bardziej efektywnych rozwiązań organizacyjnych i sposobów wykorzystania potencjału ludzkiego, takich form organizacyjnych współdziałania, w których efektywniej rozwijać się mogą wiedza i zdolności indywidualne; może się tworzyć kultura, która wygrywa z oporem wobec zmian. Niektórzy specjaliści głoszą też „pożegnanie z hierarchią”, która w nowoczesnej gospodarce staje się przeżytkiem, choć w większości firm jest wciąż jeszcze dominującą formą organizacji. „W nowej gospodarce – podkreśla U. Klotz – wzrost zależy przede wszystkim od efektywnego przepływu informacji między ludźmi. Dlatego stare rozwiązania organizacyjne, oparte na podziałach funkcyjnych i hierarchicznych, wypierane są przez sieci złożone z wielu małych zespołów o znacznej autonomii. Taka organizacja bardziej sprzyja uczeniu się, ponieważ w komunikacji między ludźmi nie ma tylu barier – działów funkcyjnych i szczebli hierarchicznych. W miejsce ściśle określonych dróg służbowych pojawia się wolny rynek informacji oraz pomysłów, na którym możliwa jest także komunikacja nieformalna”⁶. Praktyka pokazuje, że wiele firm dokonuje zmiany swoich struktur w taki sposób, aby odpowiednim segmentom rynku odpowiadały utworzone w firmie, mające dużą samodzielność jednostki zajmujące się marketingiem oraz sprzedają danego produktu i jego serwisem. Wartość ich działania (np. działu badań i rozwoju) ocenia się zgodnie z ich ostateczną wartością dla klienta. Chodzi o to, aby menedżerowie wszystkich działów funkcjonowali nie tylko jako odpowiedni specjaliści,

⁵ Klotz U., Nowe modele biznesu zmieniają naturę pracy, Zarządzanie na Świecie 2000, nr 9, s. 37.

⁶ Tamże, s. 38.

lecz także jako ludzie biznesu znający się na sprawach rynku i konkurencji.

Współczesne organizacje mogą oczywiście stosować różnorodne struktury dostosowane do własnej specyfiki i branży swego działania. Ważniejsze ich cechy i rodzaje prezentuje tabela nr 1.

Oczywistym wydaje się fakt, że we współczesnych przedsiębiorstwach struktury organizacyjne przekształcają się w kierunku „sieci”. Właśnie sieci z takimi kategoriami opisowymi jak celowe zespoły specjalistyczne, zespoły organizowane ad hoc do okazjonalnych zadań, procesy poznawcze oraz wirtualne, nieograniczone i nieuporządkowane będą zyskiwać na znaczeniu, gdyż organizacje będą podejmować coraz inne wyzwania i zmieniać zasady działania. Będą one organizacjami zdolnymi do szybkiej adaptacji i przekształceń strukturalnych (redesigning), gdyż „struktura będzie wynikać z ich strategii”.

Tab. 1. Ważniejsze wady i zalety różnych typów struktur

STRUKTURA FUNKCJONALNO-HIERARCHICZNA	STRUKTURA PRZEDMIOTOWA	STRUKTURA HYBRYDOWO-HIERARCHICZNA
1	2	3
<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przejrzystość struktury - wykorzystanie efektu skali działania - właściwe wykorzystanie kwalifikacji specjalistów <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przedłużanie się procesów decyzyjnych - nadmierna centralizacja - trudności w przystosowaniu się do zmian strategicznych 	<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przejrzystość struktury - relatywnie mniejszy (w porównaniu ze strukturami funkcjonalnymi) zakres wymaganej koordynacji działań <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przedłużanie się procesów decyzyjnych - trudności w przystosowaniu się do zmian strategicznych - tłumienie samodzielności i inicjatywy niższych szczebli 	<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - możliwość zapewnienia jednolitości funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach - możliwość wieloaspektowego rozwiązywania problemów <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - brak zrozumienia przez kierowników jednostek funkcjonalnych specyfiki działalności jednostek „obiektowych”
<p>STRUKTURA FUNKCJONALNO-TECHNOKRATYCZNA</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przejrzystość struktury - wykorzystanie efektu skali 	<p>STRUKTURA DYWIZJONALNA</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ukierunkowanie na specyficzne strategie 	<p>STRUKTURA HYBRYDOWO-TECHNOKRATYCZNA</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - znaczna elastyczność w reagowaniu na zmienny

<p>działania oraz dobre wykorzystanie kwalifikacji pracowników</p> <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendencje do preferowania celów krótkookresowych - konieczność ciągłego uzgadniania stanowisk 	<p>oddziałów</p> <ul style="list-style-type: none"> - odciążenie kierownictwa od bieżących zadań - dokładna ocena osiągnięć <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie liczny stanowisk kierowniczych - duże nakłady prac administracyjnych 	<p>popyt</p> <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - słaba spójność struktury - brak zrozumienia przez pracowników jednostek funkcjonalnych specyfiki działalności jednostek „obiektywych”
STRUKTURA FUNKCJONALNO-ORGANICZNA	STRUKTURA ORGANICZNA	STRUKTURA MACIERZOWA
<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przejrzystość struktury - elastyczność <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozproszenie środków działania - preferowanie odcinkowej racjonalności działania 	<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - możliwość twórczego rozwoju kadry kierowniczej - szybkie podejmowanie decyzji - uproszczony proces zarządzania <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendencja do separatystycznych zachowań podstawowych jednostek organizacyjnych - możliwość utraty kontroli kierownictwa nad niektórymi obszarami działalności przedsiębiorstwa 	<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - elastyczność - rozwijanie umiejętności pracowników - duża motywacja do pracy <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ryzyko wywołania anarchii - konflikty kompetencyjne - stosunkowo wysokie koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa

Źródło: M. Hokej, Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, [w:] Przedsiębiorstwo, praca zbiorowa pod red. M. Hokeja i L. Martana, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999, s. 36.

Organizacje te będą zmieniać nawet całkowicie swoje struktury organizacyjne, traktując to jako sposób na wprowadzenie modyfikacji do ustalonego kursu działania i katalizator usprawniania przedsiębiorstwa⁷.

⁷ Por. Hokej M., Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, w: Przedsiębiorstwo, (red.) M. Hokeja i L. Martana, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999, s. 46-49; Gadies O., Olivet S., Projektowanie pod kątem możliwości realizacji, w: Organizacja przyszłości, (red.) Hesselbein F., Goldsmitha M., Beckharda R., Business Press, Warszawa 1998, 3. s. 84.

Ich zachowanie się będzie przypominać kameleona i będą się one odznaczać⁸:

- wielką elastycznością,
- zaangażowaniem w sprawy jednostki,
- pełnym wykorzystaniem potencjału pracy zespołowej,
- silnymi kompetencjami podstawowymi,
- zamiłowaniem do różnorodności.

Przewiduje się, że organizacje, które będą dobrze prosperować, cenić sobie będą następujące atrybuty⁹:

- zaangażowanie we wspólną misję i wizję jako kontekst dla rekonfiguracji,
- efektywność ukierunkowaną na określenie właściwych działań,
- refleksję i potencjał przyswajania wiedzy,
- uprawnianie (w trakcie poszukiwania czegoś nowego wymagane jest inteligentne samoukierunkowanie),
- wielofunkcyjne role zakładające współpracę między różnymi jednostkami organizacyjnymi,
- kierowanie wynikami, a nie wyłącznie potencjałem,
- strategiczne myślenie, proces identyfikowania sposobów podejścia w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej w przyszłości,
- kulturową odnowę, trwałą zmianę w zakresie fundamentalnych założeń,
- ciągłe poszukiwanie i uczenie się, zmienianie tych elementów, które już nie zdają egzaminu w burzliwym, stawiającym liczne wyzwania zewnętrznym otoczeniu.

Proces tworzenia tych struktur zmierzać będzie do:

- wyraźnego spłaszczenia i odchudzenia,
- Minimalizacji liczby szczebli kierownicy, odchodzenia od zasady nadmiaru (redundancji) funkcji na rzecz zasady niezbędnej różnorodności ułatwiającej zdolności przystosowawcze,

⁸ Miller D., Organizacja przyszłości. Kameleon w całej okazałości, w: Organizacja przyszłości, dz. cyt., s. 140.

⁹ Thomas R.R., Zróżnicowanie a organizacje przyszłości, w: Organizacja przyszłości, dz. cyt., s.369 i 372.

- tworzenia samodzielnych zespołów ukierunkowanych na potrzeby klientów i optymalne procesy,
- możliwie maksymalnego ograniczenia stopnia złożoności i rozpiętości kierowania; jednostki organizacyjne powinny być niewielkie, aby można było zachować i rozwijać ważną jakość: nastawienie na ludzi,
- organizacji na zasadzie logistyki w celu harmonizacji sekwencji przepływu materiałów, produktów i informacji.

Tworząc bądź poprawiając struktury organizacyjne menedżerowie powinni się kierować pewnymi wskazówkami, a mianowicie¹⁰:

- podzielić pracę na „zadania” i zatroszczyć się o to, by każdy zespół odpowiedzialny za dane zadanie dysponował zasobami pozwalającymi na jego realizację bez interwencji z zewnątrz. „zadanie” jest to pojedyncza czynność lub sekwencja czynności, dla których da się jednoznacznie wskazać „klientów” i „dostawców”. Udana realizacja zadania oznacza terminowość, najwyższą jakość i najniższe koszty – ku pełnej satysfakcji „klienta”.
- uprościć łącza pomiędzy „zadaniami”. Zminimalizować liczbę barier międzywydziałowych oddzielających poszczególne etapy realizacji zadania. Jeśli łącza i relacje pomiędzy „klientami” i dostawcami nie są jasne, proste i bezpośrednie, zwykle trzeba tracić czas i pojawiają się zbędne koszty.
- wyodrębnić zadania rutynowe i złożone oraz uruchomić procedury ich niezależnego wykonywania. Dzięki temu można uprawnić realizację zadań rutynowych, a uwagę i specjalistyczne kompetencje skupić na czynnościach bardziej skomplikowanych.
- zminimalizować ilość wytwarzanych i przekazywanych informacji, natomiast zmaksymalizować ich wartość. Nadmiar informacji nie tylko nie ułatwia działania, lecz je wręcz komplikuje. Nie należy przesadzać ze stosowaniem technologii informacyjnej; wiele wytwarzanych w firmach informacji bardziej przyczynia się do wzrostu kosztów niż wartości. Potrzebne są zwłaszcza informacje, które mają obsłużyć klienta. O rozwoju technologii informacyjnej powinny decydować względy biznesowe, a nie zagadnienia techniczne czy związane z kontrolą. Wprowadzenie technologii informacyjnej trzeba poprzedzić uproszczeniem i skoncentrowaniem działań, w przeciwnym wypadku

¹⁰ Coates Ch., Menedżer wszechstronny, WPSB, Kraków 1996, s. 175-178.

firmie zagraża niebezpieczeństwo „automatyzacji: chaosu i spetryfikowania niesprawności systemu.

Każde przedsiębiorstwo samo powinno uwzględniać różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, wprowadzać optymalne dla siebie struktury, biorąc pod uwagę sprawę zasadniczą, że ludzie są traktowani jako jej użytkownicy, a nie jako składniki bądź nawet jako wobec nie alternatywa. Struktura powinna zawsze odpowiadać filozofii działania firmy. „Organizacja – podkreśla Peter Drucker – nie stanowi celu sama w sobie; to środek wiodący do celu, jakim są osiągnięcia i wyniki biznesu. Struktura organizacyjna jest środkiem niezbędnym; zła struktura może poważnie obniżyć wydajność biznesu, a nawet go zniszczyć. Niemniej rozważań na temat organizacji nie można zaczynać od struktury – trzeba zacząć od analizy samego biznesu. Pierwsze pytanie w dyskusji nad strukturą organizacyjną powinno brzmieć: na czym polega nasz biznes i czym być powinien? A strukturę organizacyjną należy projektować tak, by umożliwić realizację celów biznesu przez wiele lat”¹¹.

Budując jakąś strukturę czy doskonaląc starą, (co w praktyce zdarza się częściej) menedżer musi zacząć od analizy wymagań, które ma ona spełnić i osiągnąć, do których powinna być zdolna. Szczególnie powinien wziąć pod uwagę cztery podstawowe zadania¹²:

- Określenie elementów struktury i stworzenie pewnej hierarchii przez grupowanie stanowisk w komórki, a komórek w większe jednostki, oraz ustalenie łączących je więzi; określenie wielkości poszczególnych części organizacji i rozpiętości kierowania nimi (liczby bezpośrednich podwładnych, którymi można sprawnie i skutecznie kierować),
- Przydzielenie wszystkim stanowiskom i częściom organizacji celów i zadań (wymaga to uprzedniego sformułowania misji celów ciągłych organizacji i wymijających z nich celów szczegółowych i zadań, a także konkretnych działań zdeterminowanych przez technologię),
- Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych i adekwatnej do nich odpowiedzialności,

¹¹ Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, AE Kraków 1994, s. 214.

¹² Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 202.

- Sformalizowanie procesów wykonawczych i zarządzania (procesów informacyjno – decyzyjnych).

4. Zakończenie

W praktyce tworzenie sprawnych struktur organizacyjnych należy traktować jako wyjątkowo ważne zadanie dla menedżera. Poprawna struktura organizacyjna jest niezbędnym fundamentem sprawnego zarządzania: praktyka wykazuje bowiem, że wyniki zależą zasadniczo od właściwej organizacji. Dlatego menedżerowie powinni dołożyć starań, aby projektowana bądź modernizowana przez nich struktura organizacji z jednej strony zapewniała jej przystosowanie do nowych warunków działania, z drugiej – sprzyjała podniesieniu jej sprawności i realizacji wybranej strategii.

Sama dobra struktura nie gwarantuje oczywiście sukcesu. Do tego niezbędna jest także optymalizacja procesów działalności pod kątem zapewnienia sobie możliwie najlepszego wykorzystania kluczowych zdolności (core competences) i wartości dla klienta, dzięki doskonaleniu całego łańcucha wartości. Współczesne przedsiębiorstwa mają obecnie ogromne, – ale i coraz bardziej złożone – możliwości optymalizowania swojej działalności, ale generalna tendencja do skupiania uwagi na kluczowych umiejętnościach istotnych dla łańcucha tworzenia wartości jest bezwzględnie obowiązująca i przynosi wymierne efekty w postaci „trwałych” atutów konkurencyjnych przez opanowanie kluczowych procesów biznesu. W tych wszystkich działaniach struktury organizacyjne pełnią rolę „narzędzia” zarządzania, przyczyniającego się do podwyższania sprawności funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Coates Ch., Menedżer wszechstronny, WPSB, Kraków 1996
2. Drucker P.F., Praktyka zarządzania, AE Kraków 1994
3. Gadies O., Olivet S., Projektowanie pod kątem możliwości realizacji, w: Organizacja przyszłości, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1998
4. Hopej M., Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, w: Przedsiębiorstwo, (red.) M. Hopeja i L. Martana, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999

5. Klotz U., Nowe modele biznesu zmieniają naturę pracy, Zarządzanie na Świecie 2000, nr 9
6. Kuc B.R., Zarządzanie doskonale, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000
7. Lachiewicz S. Organizacja pracy kierowniczej, Absolwent, Łódź 1994
8. Morgan G., Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 1999
9. Senge P.M., Piąta dyscyplina, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
10. Simon W., Spontaniczny porządek zamiast sztywnej hierarchii, Zarządzanie na Świecie 2000, nr 1
11. Smith L., Jak skuteczniej urzeczywistniać pomysły i decyzje, Zarządzanie na Świecie 2000 nr 10

Bogusław Kaczmarek

**Optimization of organizational structures --attention not only
methodological**

(Summary)

The article presents the role and importance of organizational structures for the viability of the organization. Trend is also shown changes in organizational structure (from the classic to the network), the advantages and disadvantages of different types of structures and task manager for the structures to fit the specific operation of the business.