Andrzej Stańda

KULTUROWOORGANIZACYJNY KONTEKST STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

1. Wprowadzenie

We współczesnej praktyce zarządzania pogląd o przemożnym wpływie kultury organizacyjnej na funkcjonowanie i efektywność przedsiębiorstwa nie wywołuje już wątpliwości i zastrzeżeń co do jego zasadności. Kultura organizacyjna jest bowiem tą sferą funkcjonowania przedsiębiorstwa, która na gruncie nauk o zarządzaniu poddawana jest badaniom od dłuższego już czasu. Traktowanie jej jako krytyczny czynnik sukcesu coraz częściej znajduje akceptację, co powoduje, że tradycyjne, klasyczne spojrzenie na uwarunkowania sukcesu organizacji zostaje przewartościowane. Można wręcz mówić, że współcześnie kultura organizacyjna wyznacza nową logikę paradygmatów zarządzania. Uznaje się ją za źródło różnorodności sposobów pracy i zachowań członków organizacji, działających w warunkach organizacji globalnych, zinternacjonalizowanych, zróżnicowanych kulturowo. Wielopłaszczyznowy charakter kultury organizacyjnej powoduje, iż jej odniesienia do różnych sfer funkcjonowania organizacji, stosowanych metod i technik zarządzania są niezwykle silne i zróżnicowane. Dynamika współczesnego świata organizacji stawia pod znakiem zapytania trwałość dotychczasowych reguł, wedle których zbudowany i zarządzany jest świat organizacji. Stąd też konieczne jest przemyślenie od nowa przewodnich zasad funkcjonowania we wszystkich przekrojach biznesu. Uzasadnione staje się więc przypuszczenie, że mają one określoną, wspólną płaszczyznę odniesień. Jeśli tak jest, to jedną z konsekwencji powinna być zmiana dotychczasowego systemu wartości tworzących kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa funkcjonującego według klasycznych reguł.

W opracowaniu podjęto próbę przedstawienia uwarunkowań zachodzących pomiędzy kulturą organizacyjną a strukturą organizacyjną, uznając, iż takie powiązania mają istotne znaczenie dla sprawności procesów zachodzących w organizacji. Przedmiotem analiz jest próba wskazania najważniejszych ustaleń badawczych, jakie w literaturze przedmiotu z zakresu badań kultury organizacyjnej dotyczą zależności kultury i struktury organizacyjnej.

2. Struktury hierarchiczne i ich kultura organizacyjna

Dla potrzeb niniejszego opracowania kultura organizacyjna postrzegana jest w wymiarze koncepcji E. Scheina, wyróżniającego trzy jej poziomy [Schein, 1986]. Poziom wzorców zachowania organizacyjnego, obejmujący technikę, sztukę, wyraźne wzorce zachowań i inne aspekty kultury, które są łatwo dostępne, lecz stosunkowo trudne do zinterpretowania bez rozumienia wymiarów kultury organizacyjnej pozostałych dwóch poziomów. Poziom drugi, odsłaniający sposób, w jaki uczestnicy organizacji wyjaśniają, racjonalizują i uzasadniają to, co jest aktywnością ludzką. Poziom ten nazywany jest uzasadnianiem zachowań organizacyjnych. Trzeci poziom kultury sięga najgłębiej i obejmuje idee i przesłanki ludzi rządzące ich uzasadnieniami i zachowaniem. W tym rozumieniu kultura to zestaw przesłanek, które podzielają członkowie organizacji (lub jej istotnej części). Dwa główne elementy kultury organizacyjnej to jej treść i siła.

Treść kultury wpływa na kierunek zachowania uczestników organizacji i wynika z dwóch głównych źródeł: wzorca przesłanek wnoszonych przez pracowników w momencie przechodzenia do organizacji i faktycznego doświadczenia pracowników w wypracowywaniu rozwiązań podstawowych problemów adaptacji do otoczenia zewnętrznego i problemów wewnętrznej integracji. Czyli treść kultury wynika z kombinacji uprzednich przesłanek i nowych doświadczeń uzyskanych w procesie uczenia się. Siła natomiast kultury wpływa na intensywność zachowania się i określają ja trzy szczególne cechy: liczba przesłanek, zakres powszechności i jasność uszeregowania. Silne kultury mają mocniejsze zaplecze, są powszechne i jaśniej uszeregowane, co powoduje, że mają one większy wpływ na proces zmian zachodzących w organizacji i takie kultury są również bardziej odporne na zmiany.

Modele organizacji zaliczane do grupy struktur hierarchicznych (zorientowanych funkcjonalnie lub problemowo) wyróżnia grupowanie (celów, zadań, funkcji, ról, itp.) na drugim szczeblu hierarchii na podstawie kryterium funkcjonalnego albo identyfikowanych obszarów działań. W takiej sytuacji możliwość rozwoju relatywnie jednolitej kultury organizacyjnej jest w nich stosunkowo duża, gdyż nie tylko grupy produktowe są homogeniczne, ale i sposób ustrukturyzowania przedsiębiorstwa jest stosunkowo prosty i przejrzysty. Sprzyja to powstawaniu silnych subkultur organizacyjnych tworzących systemy wartości i norm tylko im właściwych. Istotną rolę odgrywają tutaj kierownicy funkcjonalni kształtujący pożądane i oczekiwane przez nich wzorce zachowań kulturowych. Potencjalnym zagrożeniem w tym rozwiązaniu organizacyjnym jest oddziałowy, branżowy egoizm. Można wręcz mówić o zamykaniu się kulturowym układów funkcjonalnych w silosach organizacyjnych, z których wyjście i do których wejście jest silnie utrudnione. Skutkami takiej sytuacji są konflikty między działami funkcjonalnymi, jak również różnice w sposobie interpretacji celów organizacji. Zrównoważenie ukła-

du organizacyjnego wymaga identyfikacji miejsc, w których funkcjonalny obszar z odpowiednią, właściwą mu subkulturą zdominował inne obszary oraz ustalenia, jakie są przyczyny takiego stanu rzeczy. Sytuacja taka może okazać się krytyczna szczególnie wtedy, gdy kierownictwo nie jest w stanie zagwarantować równowagi między podsystemami funkcjonalnymi i właściwymi dla nich subkulturami. Osiągnięcie w takich warunkach niezbędnego współdziałania jest niezwykle utrudnione. Pozostawanie funkcjonalnych subsystemów w ścisłym horyzontalnym stosunku wynikającym z logiki realizowanych zadań pociąga za sobą konieczność znacznych wysiłków koordynacyjnych. W tym celu tworzone są mechanizmy koordynacji działań przez programy, plany, zależności służbowe. Te działania koordynacyjne są inicjowane i wspierane przez formalne środki organizacyjne, ale są także spełniane przez niezliczone wręcz nieformalne interakcje wynikające ze specyficznego, kooperatywnego nastawienia pracowników, bo taki mechanizm determinowany jest typem struktury organizacyjnej.

Klasyczne struktury organizacyjne o dominacji kultury hierarchicznej [Cameron, Quinn, 2003] charakteryzuje się wysokim stopniem sformalizowania i zhierarchizowania. Hierarchia jest podstawowym instrumentem koordynacji działań, a procedury wyznaczają sposoby realizacji zadań. Od kierowników oczekuje się sprawności organizacyjnej, bo ma ona gwarantować maksymalizację efektywności. Ważne jest również utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji w perspektywie długofalowej. Gwarancją spójności organizacji są ujęte w regulaminach organizacyjnych przepisy i zasady. W dłuższym czasie najważniejsza jest stabilność, oczekiwana wydajność i praca bez zakłóceń. Głównym wyróżnikiem zarządzania staje się zapewnienie stałości i przewidywalności.

3. Kontekst kulturowy struktur dywizjonalnych

W strukturze dywizjonalnej tworzonej na podstawie dwu głównych kryteriów (produkt, rynek) operacyjne całości organizacyjne z właściwymi quasi-autonomicznymi zakresami działań wyróżniają się konieczną równowagą między odśrodkowymi siłami w dywizjach i centralistycznymi tendencjami kierownictwa naczelnego. Z tego właśnie powodu szczególnie ważne są te czynniki, które wpływają na kulturą organizacyjną przedsiębiorstw o dywizjonalnej strukturze. Warto przy tym wspomnieć, że jedną z przyczyn decydujących o powstaniu koncepcji dywizjonalnych struktur organizacyjnych było dążenie kierownictw naczelnych dużych przedsiębiorstw do zmiany ich funkcjonalnie zorientowanych kultur organizacyjnych [por. Staerkle, 1989, s. 529–552]. Wzrastająca wielkość i kompleksowość przedsiębiorstw doprowadziła (i jest to zjawisko nadal bardzo aktualne) do trudnych sytuacji strategiczno-decyzyjnych, z jednoczesnym zacieraniem i rozproszeniem indywidualnej odpowiedzialności kadry kierowniczej, szczególnie wierz-

chołka strategicznego dywizji. Wobec narastających trudności konieczny okazał się powrót do motywujących warunków małych, posiadających przejrzyste rozwiązania strukturalne, przedsiębiorstw. Wykorzystanie pracowników do osiągnięcia jasnego i jednolitego mixu strategicznego (produkt, rynek, cele) jest wsparte powstawaniem odpowiednich dywizjonalnych kultur organizacyjnych, często różniących się między sobą, ale zapewniających pożądaną identyfikację pracowników z wartościami kulturowymi preferowanymi w dywizji. Stosunek kierownictwa naczelnego do tak zróżnicowanych kulturowo dywizji jest ambwiwalentny. Z jednej bowiem strony popiera ono subsystemowe kultury organizacyjne z ich wyraźną orientacją wyznaczoną kryterium grupowania (koszt, zysk), a z drugiej strony pojawiają się obawy wynikające z wysokiego prawdopodobieństwa pojawienia się specyficznych subkultur szkodliwych dla ogólnej kultury firmy. Układ na przykład centrów zysku, charakterystyczny w strukturach dywizjonalnych, często wywołuje konkurencyjność między nimi, polegającą na przenoszeniu kosztów własnych działalności na koszty działania innych jednostek, dążeniu do pozyskiwania większych niż inni zasobów. Dlatego kultura organizacyjna właściwa strukturom organizacyjnym zorientowanym dywizjonalnie poza efektami pozytywnymi (orientacja na rynek, sukces, konkurencyjność) może być powodem zarówno utajonych, jak i otwartych konfliktów między dywizjami. Osiągnięcie korzyści rozwiązania dywizjonalnego uzależnione jest od równowagi pomiędzy ogólną kulturą organizacyjną właściwą całemu przedsiębiorstwu i subkulturami charakterystycznymi dla poszczególnych dywizjonów. Problem ten w warunkach narastającej współcześnie globalizacji i internacjonalizacji staje się w wielu praktykach szczególnie ważny. Uznaje się, że kompetencje zarządzania w warunkach różnic kulturowych (narodowych) mają charakter kluczowy.

W organizacji dywizjonalnej silna jest orientacja na otoczenie przy zachowaniu niezbędnych instrumentów regulacyjnych, gwarantujących względną równowagę pomiędzy jej biznesami. Właściwa jest jej kultura rynku odpowiadająca organizacji, która sama funkcjonuje jak rynek (gra między dywizjonami). Jest silnie wyznaczona grą dywizjonów, zorientowaną na maksymalizację własnej pozycji w otoczeniu. Sprawy wewnętrzne mają charakter drugorzędny. Kluczową kwestią są transakcje jednostek biznesowych (dywizjonów) z podmiotami zewnętrznymi, między innymi z dostawcami, klientami, koncesjonariuszami, związkami zawodowymi i jednostkami nadzoru. W przeciwieństwie do kultury hierarchii, organizacja typu „rynek" działa przede wszystkim dzięki ekonomicznym mechanizmom rynkowym, głównie wymianie pieniężnej. Oznacza to, że przedsiębiorstwa o tym typie kultury skupiają się przede wszystkim na przeprowadzaniu transakcji, a autonomizacja dywizjonów temu sprzyja. Stąd styl zarządzania promuje ostrą rywalizację, bo kluczową kwestią jest zdobycie przewagi konkurencyjnej, a miarą sukcesu jest penetracja rynku i udział w nim. Kultura rynku opiera się na założeniu, że otoczenie nie jest przyjazne, lecz wrogie, klienci wymagający i nielojalni. Tym,

co gwarantuje spójność organizacji, jest chęć zwyciężania. Ważne jest pokonywanie konkurencji i osiągnięcie pozycji lidera [Cameron, Quinn, 2003, s. 43].

4. Kultura organizacyjna struktur wielowymiarowych

Dyskurs na temat różnorodności rozwiązań toczony w licznych publikacjach na temat relacji między modelem strukturalnym a typem kultury od dłuższego już czasu wskazuje na nieuchronność zmian, i to zmian o charakterze rewolucyjnym [Schein, 1984, s. 3–16; Staerkle, 1989, s. 529]. Struktury hierarchiczne, jako dominujący typ rozwiązania budowy wewnętrznej, przestają wystarczać praktyce gospodarczej. Naturalną konsekwencją doskonalenia struktur organizacyjnych było ich ewoluowanie od struktur funkcjonalnie lub problemowo zorientowanych, przez dywizjonalne, do matrycowych i wielowymiarowych. Każdemu z tych rozwiązań towarzyszą odpowiednie kultury z właściwym im systemem uznawanych, fundamentalnych wartości i norm.

Struktura macierzowa charakteryzuje się dualną strukturą kompetencji i władzy. Takie ukształtowanie macierzowych stosunków kierowniczych skutkuje powstaniem zupełnie nowej sytuacji organizacyjnej. Bezpośredni cel takich rozwiązań polega na tym, by uczestników organizacji zachęcić do kooperacji rzeczowo i problemowo zorientowanej. Przez odpowiednią strukturyzację powinno się uzyskać lepsze organizacyjne przesłanki do matrycowej współpracy w porównaniu z możliwościami, jakie dają struktury skonfigurowane hierarchiczne. R.M. Davies i P.R. Lawrenc wskazali na następujące aspekty funkcjonowania struktury macierzowej [Davies, Lawrence, 1977, s. 37]:

- otwarta i częsta wymian informacji, idei i poglądów,
- otwarte i elastyczne nastawienie do zmian,
- przekonanie uczestników organizacji, że eksperymentuje się z taką koncepcją zarządzania, która, biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, ma charakter prowokacyjny, bo burzy stereotypowe myślenie o zarządzaniu.

Zaistnienie tych charakterystyk pozwala na zaproponowanie takich form organizacji, jak zespoły zadaniowe o zmiennym bądź stałym charakterze, grupy projektowe, całościowe struktury macierzowe, czy też ad hoc organizowane kooperacje. Interdyscyplinarne grupy zadaniowe kształtują nowe wartości, normy i sposoby zachowań. Jednocześnie wymagają od swych członków zachowań odmiennych od występujących w strukturach hierarchicznych. Zróżnicowane systemy wartości są tylko wtedy skuteczne, gdy równocześnie odrzucane są wertykalne myślenie i działanie. Integracja organizacyjna kształtowana jest wartościami zorientowanymi dwuwymiarowo: funkcjonalnie i przedmiotowo, co wymaga radykalnej zmiany wyprowadzonej z zanegowania paradygmatu hierarchii i przyjęcia imperatywu współdziałania jako obowiązującego w nowej strukturyzacji zachowań organizacyjnych.

W organizacji macierzowej dwa typy kulturowe wyznaczają jej zdolność do integracji wewnętrznej i dopasowanie strategiczne wobec otoczenia: kultura adhokracji i kultura klanu [Cameron, Quinn, 2003, s. 43]. Termin **„adhokracja"** pochodzi od wyrażenia ad hoc, co oznacza, że podstawą kulturową organizacji jest założenie o zmienności form organizacyjnych, co wymaga specyficznego systemu wartości jej członków. Większość zadań jest realizowanych przez doraźnie powoływane, dynamiczne zespoły, rozwiązywane, gdy tylko zadanie zostanie wykonane. Silnym wyróżnikiem kulturowy jest rozwijanie przedsiębiorczości, zdolności przystosowania się, elastyczności i kreatywności w sytuacji zdominowanej przez niepewność, niejednoznaczność i nadmiar informacji. W przeciwieństwie do kultury rynku czy hierarchii, w kulturze adhokracji nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej. Konieczna jest zatem umiejętność przekazywania wzajemnie władzy przez ludzi albo grupy zadaniowe w zależności od tego, jaki problem jest aktualnie rozwiązywany. Nacisk kładziony jest na rozwiązanie niestandardowe, zdolność i gotowość przedstawiania ryzykownych propozycji i przewidywanie rozwoju sytuacji w przyszłości. Przedsiębiorstwo o kulturze adhokracji charakteryzuje dynamika procesów, przedsiębiorczość i kreatywość. Menedżerowie potrafią dawać sobie radę z warunkami ryzyka i niepewności, są przywódcami z wizją rozwoju i gotowością do eksperymentowania. Kładzie się nacisk na osiąganie pozycji lidera w dziedzinie nowej wiedzy, wyrobów lub usług, na gotowość do zmian i stawianie czoła nowym wyzwaniom. W perspektywie strategicznej organizacja preferuje szybki wzrost i zdobywanie nowych zasobów, a wartością naczelną jest sukces utożsamiany z produkowaniem unikatowych i trudnych do zastąpienia wyrobów i usług. W kulturze typu klanowego dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele. Wysoki jest poziom spójności, stopień uczestnictwa i zaangażowania w różne sfery aktywności. Przedsiębiorstwo przypomina rodzinę, w której kadra kierownicza to coachowie i mentorzy. Zamiast przepisów i procedur właściwych kulturze hierarchii, czy dominacji konkurencyjności i nastawienia na zysk, jak w modelu rynkowym, typowymi cechami firm typu „klan" są: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi i poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników. Świadczą o tym takie rozwiązania organizacyjne, jak grupy autonomiczne które same zatrudniają i zwalniają pracowników, koła jakości stwarzające sytuacje zachęcające do ciągłego doskonalenia (filozofia kaizen) własnych zachowań organizacyjnych. W kulturze klanu silne jest przekonanie, że zarządzanie oparte powinno być na pracy zespołowej i zagwarantowanym rozwoju pracowników, a klientów powinno się traktować jak partnerów. Przedsiębiorstwo powinno kreować przyjazną atmosferę pracy, a głównym zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności. Zgodnie z tymi założeniami sukces zapewniają przede wszystkim elastyczność i innowacyjność prowadzące do zwiększania zasobów i zysków. Główny nacisk

należy więc położyć na tworzenie wizji przyszłości, ujarzmioną anarchię i uwolnioną, choć zdyscyplinowaną wyobraźnię.

5. Kierunki rozwoju

Jeśli uznać koncepcję macierzową za względnie nowoczesne i współczesne rozwiązanie strukturalne, to odnosząc się do poglądu R.M. Daviesa i P.R. Lawrenca, że każda organizacja hierarchiczna musi dojrzeć do przekształcenia w strukturę macierzową [Davies, Lawrence, 1977, s. 30], można postawić tezę, iż każda organizacja musi dojrzeć do takiego rozwiązania, które będzie dla niej najlepsze. Niewątpliwe dla tych wszystkich nowych rozwiązań strukturalnych konieczne będą odpowiednie do ich właściwości systemy wartości, ale ich właściwością będzie odmienność w stosunku do tych, które były charakterystyczne dla struktur hierarchicznych. Jeżeli wystarczająco wcześniej nie zostaną na gruncie przedsiębiorstwa zmieniającego strukturę zaszczepione odpowiednie wartości i normy, to wdrażanie nowych rozwiązań napotkać może na trudności, które w ostateczności doprowadzić mogą nawet do wycofania z wdrażania przełomowego modelu organizacyjnego i powrotu do wcześniejszej, postrzeganej jako nieefektywna struktury organizacyjnej (często silnie hierarchicznej).

Uzasadnione stają się więc pytania o przyszłość rozwiązań strukturalnych i ich konsekwencji kulturoworganizacyjnych:

- W jakim kierunku będą się rozwijać sposoby organizowania przedsiębiorstwa?
- Czy są dzisiaj rozpoznawalne koncepcje, struktury, formy, które stanowić mogą impulsy dla sposobu organizowania przyszłościowo zorientowanych przedsiębiorstw?
- Czy mamy do czynienia z trendem rozwojowym w kierunku wielkich organizacji z napiętymi, hierarchicznymi i wysoce sformalizowanymi zadaniami i porządkiem kompetencyjnym?
- Czy też przeciwnie, należy się liczyć – zgodnie z tezą T.E. Deala i A.A. Kennedy'ego [Dael, Kennedy, 1982] – z autonomizacją organizacji, w których duża liczba autonomicznych „non-boss" całości połączonych będzie między sobą telekomunikacyjnymi i informatycznymi systemami?

Studia literaturowe, analiza nowoczesnych praktyk zarządzania pozwalają na konstatację co do tendencji zmian w organizacjach, dotyczących zależności wzajemnych zachodzących pomiędzy strukturą organizacyjną i kulturą organizacyjną. Charakterystyczny jest tutaj pogląd R. Staerkle'a, oddający wyobrażenie co do tego, jakie będą struktury organizacji i odpowiadające im kultury [Staerkle, 1989, s. 545–552]:

- Główne wartości dla organizacji stale się zmieniają, podczas gdy formalne struktury organizacyjne charakteryzują się nienadążaniem za zmianami w oto-

czeniu. Wynika stąd konieczność wytworzenia przez zarządzających takich mechanizmów, które rozwijałyby i umacniały te wartości i normy, które mają wpływ na realizację celów firmy.

- Kulturowoorganizacyjne wartości i normy redukują zapotrzebowanie na formalną strukturyzację. Teza ta opiera się na przekonaniu o istnieniu trzech głównych sposobów skłaniających członków organizacji do pożądanych zachowań organizacyjnych: przez bezpośrednie oddziaływanie przełożonego, przez uregulowania formalnoorganizacyjne, przez wspólnie akceptowane wartości i normy zachowań. W każdej organizacji stosowane są wszystkie, z tym że różne jest natężenie i skuteczność oddziaływania, co znajduje odzwierciedlenie w pytaniu: jak dalece jeden ze sposobów jest uzupełniany przez pozostałe? Możliwa jest przy tym stosunkowo duża substytucyjność ich stosowania, odpowiednio do sytuacji kierowniczych. Najgorsze są rozwiązania o dominacji reguł formalnych, co może być powodem skostnienia organizacyjnego, zbiurokratyzowania organizacji, sparaliżowania inicjatywności. Liczba procedur, ich drobiazgowość i jednoczesne ich rygorystyczne przestrzeganie prowadzi do wzrostu ekonomicznego i społecznego kosztu funkcjonowania organizacji i w skrajnym przypadku do spadku sprawności. Takie rozwiązania kształtują kulturę organizacyjną, która tłumi siły produktywności, a członków organizacji wprowadza w stan chaosu, niepewności i wręcz lęku co do dalszej egzystencji firmy.
- Nasilone będzie zjawisko powstawania małych, relatywnie silnie autonomicznych całości organizacyjnych także wewnątrz istniejących dużych organizacji. W małych organizacjach skuteczniejsze są procesy dostosowawcze do zmiennego otoczenia, są one bardziej elastyczne i łatwiejsze w kierowaniu. Z takimi zredukowanymi organizacjami łączą się procesy rozwojowe, jasne i homogeniczne cele oraz obszary odpowiedzialności z rzeczywistym zapotrzebowaniem na pełne zatrudnienie i bezpieczeństwo pracy, co ma kapitalne znaczenie dla uczestników organizacji i rozwoju kultury organizacyjnej właściwej małym firmom.
- Stabilne i relatywnie proste struktury podstawowe będą uzupełniane przez zróżnicowane, przejściowe struktury o wyższym stopniu elastyczności z charakterystycznymi tendencjami: dopuszczalne są struktury mieszane, łączące koncepcje hierarchiczne ze strukturami zadaniowymi (grupami projektowymi); dąży się do upraszczania struktur przez redukcję stanowisk sztabowych, zarządczych i liniowych; wprowadzanie dla wyróżnionych części organizacji struktur cząstkowych o charakterze macierzowym.
- Podstawowe znaczenie, podczas kształtowania struktury organizacyjnej i rozwoju kultury organizacyjnej, przypadać będzie komunikacji, w tym głównie komunikacji interpersonalnej. W organizacjach hierarchicznych szczególnie ważną rolę pełnić będą instancje decyzyjne, którym w procesie komunikowania organizacyjnego przypadać będzie rola tworzącego reguły funkcjonowania organizacji.

6. Podsumowanie

Praktyka zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem wymaga od zarządzających sięgania do coraz bardziej złożonych rozwiązań organizacyjnych. Struktura organizacyjna, jako wielofunkcyjny instrument zarządzania, coraz częściej jawi się jako kluczowy czynnik sukcesu. Wybór odpowiedniej koncepcji strukturalnej wymaga zatem profesjonalizacji, co oznacza między innymi konieczność uwzględnienia w procesie wyboru (i projektowania) czynników kształtujących strukturę organizacyjną. Analizy przeprowadzone w powyższym tekście wskazują na znaczenie kultury organizacyjnej jako determinanty wyznaczającej właściwości struktury organizacyjnej w jej różnych koncepcjach.

Bibliografia

1. Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
2. Dael T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Culture, The Rites and Rituales of Corporate Life*, Reading, Mass.
3. Davies S.M., Lawrence P.R. (1977), *Matrix*, Reading, Mass.
4. Schein E.H. (1984), *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, Sloan Management Review.
5. Schein E.H. (1986), *Organizational Culture and Leadership*, London.
6. Staerkle R. (1989), *Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationskultur*, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart.

The cultural and organizational context of the organizational structure

Summary

In this scientific description author has intended to analyses the relations between the organizational culture of an enterprise and it`s organizational structure. Furthermore, author has indicated also the characteristics related distinguishing marks of the appropriate organizational. Moreover, the various tendencies in the process of changes of organizational structures with the emphasis on their cultural and organizational context have been shown in the description.