Jadwiga MAJCHRZAK

STUKTURA ORGANIZACYJNA W PROCESIE ADAPTACJI PRZEDSIĘBIORSTW DO WYMOGÓW GOSPODARKI RYNKOWEJ

Wstęp

Polska przeżywa od kilku lat radykalne przeobrażenia systemu gospodarczego. Tworzy się rynek kapitałowy i jego instytucje (giełda), powstają nowe organizacje finansowe, postępuje proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, rozwija się od podstaw sektor prywatny itd. To tylko niektóre widoczne już zmiany w strukturze gospodarki.

Zmiany te pobudzają lub wymuszają na przedsiębiorstwach działania restrukturyzacyjne, także w zakresie struktury organizacyjnej. Następują one najszybciej w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych lub też przygotowujących się do prywatyzacji, ale zachodzą również w przedsiębiorstwach państwowych, które chcąc trwać i rozwijać się, racjonalizują różne obszary swojej działalności. Dostosowania strukturalne występują również w przedsiębiorstwach prywatnych wraz z ich rozwojem i zmianami w otoczeniu.

Celem artykułu jest zarysowanie kierunków zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, pożądanych w tworzących się warunkach rynkowych. Kierunki te wynikają z doświadczeń polskich i przedsiębiorstw funkcjonujących w krajach rozwiniętych, a także z kształtujących się koncepcji zarządzania.

1. Dziedzictwo systemu scentralizowanego w zakresie struktury organizacyjnej

Większość przedsiębiorstw polskich weszła w proces transformacji gospodarczej z przestarzałymi rozwiązaniami strukturalnymi. Ukształtowały się one przez lata pod wpływem logiki i wymagań systemu scentralizowanego. Rozwiązania te odznaczały się m.in. następującymi cechami:

– były oparte na zbliżonych wzorcach – takim wzorcem w przedsiębiorstwach produkcyjnych była orientacja na produkcję; w jej wyniku struktury były podobne, niezależnie od branży, wielkości przedsiębiorstwa itd., zbliżone wzorce obowiązywały także w układach pionowych (zjawisko powielania struktur),

– były kształtowane na podstawie kryterium funkcji, stąd powszechne występowanie struktur funkcjonalnych w postaci modelu pionów scalonych,

– charakteryzowały się silnie rozbudowaną hierarchią i rozczłonkowaniem poziomym oraz znaczną centralizacją uprawnień decyzyjnych, co przy małej autonomii kierownictwa przedsiębiorstw oznaczało centralizację „szczegółów",

– cechowały się dużym stopniem standaryzacji i formalizacji działań organizacyjnych, przy niewielkim stopniu przestrzegania wynikających z nich wzorców.

Listę tych cech można by wydłużyć. Świadczą one o tym, że struktury były sztywne i ociężałe. Koszty rozliczano w ciężar całej działalności, co osłabiało motywację i odpowiedzialność pracowników za wyniki ekonomiczne. Przestawianie gospodarki na tory rynkowe wymaga odejścia od dotychczasowych rozwiązań, które nie odpowiadają kształtującym się warunkom rynkowym.

2. Klient w centrum uwagi przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Konsekwencje dla struktury organizacyjnej

Truizmem jest stwierdzenie, że w gospodarce rynkowej w centrum uwagi stoi klient. To właśnie dzięki niemu istnieje przedsiębiorstwo. Ono samo – używając określenia P.F. Druckera – jest tylko ośrodkiem kosztów, podczas gdy zyski znajdują się na zewnątrz. Zadaniem przedsiębiorstwa jest więc tworzenie klienta. Ta prawda leży u podstaw zachowania przedsiębiorstwa, przenika jego filozofię zarządzania i kształtuje cały system zarządzania.

Struktura organizacyjna, jako ważny składnik tegoż systemu, musi być także „nakierowana" na rynek, na zaspokajanie potrzeb klientów. Ten wymóg staje się obecnie coraz silniejszy wobec bardzo szybko postępującej konkurencji. Powstaje pytanie, jakie rozwiązania odpowiadają temu wymaganiu? Z pewnością mniej przydatne stają się sztywne struktury funkcjonalne. Kierują one uwagę pracowników na realizację zadań poszczególnych działów. Tymczasem orientacja na klienta wymaga struktur elastycznych, opartych na procesach, struktur umożliwiających rozwiązywanie złożonych problemów i podejmowanie decyzji wynikających z szybko rosnących wymagań rynku i ostrej konkurencji, a przy tym oszczędnych.

Wymaganie elastyczności przedsiębiorstw wobec rynku powoduje, że wiele czołowych firm zachodnich przeprowadza gruntowne przekształcenia strukturalne. Polegają one na upraszczaniu struktur, zmniejszaniu hierarchii organizacyjnej, decentralizacji uprawnień decyzyjnych itd.

Tendencji tej sprzyja informatyzacja przedsiębiorstw. Sieć elekroniczna ułatwia bezpośredni kontakt między pracownikami i dostęp do danych, powodując, że informacje nie muszą być przekazywane przez szczeble, lecz bezpośrednio między pracownikami. Tym samym komunikacja staje się „otwarta", nasilają się kontakty i rozwijają więzi nieformalne. Nowe środki łączności, w postaci poczty elektronicznej lub telekomunikacji, umożliwiają i ułatwiają współpracę ponad działami i bez względu na odległość geograficzną. Zmniejsza się rola informacji jako źródła władzy kierowniczej, gdyż władza wynikająca z rozporządzania i dysponowania informacjami jest rozproszona. W efekcie rozwój sieci elekronicznej sprzyja redukowaniu hierarchii. Jednakże osiągnięcie tych korzyści jest możliwe, jak wynika np. z doświadczeń amerykańskich[1], pod warunkiem wytworzenia przez menedżerów odpowiednich stosunków w zespołach i skupienia pracowników wokół kluczowych celów. Ten składnik nowoczesnego przywództwa nabiera coraz większego znaczenia.

Wymaganiom elastyczności przedsiębiorstw odpowiada organizacja oparta na samodzielnych jednostkach biznesu. Model ten polega na podziale przedsiębiorstwa na małe jednostki o odrębnym rynku (odbiorcy, konkurenci). Każda jednostka ponosi pełną odpowiedzialność za zyski i straty i ma dużą samodzielność działania (centra zysku)[2]. Siła tego rozwiązania wynika z tego, że „większą dynamiką cechują się podsystemy niż systemy, w skład

---

[1] Zarządzanie w zinformatyzowanym przedsiębiorstwie, „Zarządzanie na Świecie" 1994, nr 7-8.

[2] Zasady funkcjonowania organizacji opartej na centralach zysku omówiłam w artykule pt. Centra zysku – nowe tendencje w kształtowaniu struktur organizacyjnych, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu" 1994, s. 223.

których te podsystemy wchodzą, co oznacza, że każdy metasystem jest mniej dynamiczny od systemów, które grupuje, a sprzężenia między komponentami (lub systemem i metasystemem) są słabsze niż sprzężenia wewnątrz tych komponentów"[3]. Oznacza to więc, że jednostki wchodzące w skład większych przedsiębiorstw są bardziej dynamiczne niż całości i więzi są silniejsze wewnątrz jednostek niż powiązania między jednostkami. Takie jednostki mogą funkcjonować podobnie jak samodzielne firmy, choć są częściami większych organizacji. Dzieląc przedsiębiorstwo na małe, samodzielne jednostki, uzyskuje się prostszą, elastyczniejszą strukturę. Poszczególne jednostki funkcjonują na względnie dobrze określonym rynku, a tylko cała organizacja jest silnie zróżnicowana i doświadcza dużej zmienności. W ten sposób łączy się szybkość, elastyczność, gospodarność i pomysłowość małej firmy z zaletami dużej organizacji, do których należy myślenie strategiczne, korzyści skali, szerszy i łatwiejszy dostęp do zasobów.

Korzyści organizacji opartej na małych jednostkach powodują, że w tym kierunku przebudowują swoją organizację takie koncerny, jak np: Hewlett–Packard, General Electric, Asean Brown Bovery (ABB). Z ich doświadczeń wynika, że wprowadzanie struktur opartych na małych jednostkach prowadzi do:

– wzrostu integracji, wyrażającego się w organizacji zespołowej – zespoły mogą być zorientowane na zadania lub procesy (np. rozwoju rynków, realizacji zamówień itd.), a organizacja zespołowa rozwija współpracę specjalistów z wielu dziedzin,

– wzrostu przedsiębiorczości – jest on wynikiem samodzielności małych jednostek, które są oceniane na podstawie faktycznych wyników, co wzmacnia ich inicjatywę,

– wzrostu innowacyjności[4].

3. Uwarunkowania przekształceń struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach polskich

Wchodzenie gospodarki polskiej na tory rynkowe powoduje, że przedsiębiorstwa doświadczają problemów charakterystycznych dla gospodarek typu rynkowego. Jednym z nich jest problem zbytu wyrobów. Szereg przedsiębiorstw napotyka barierę zbytu, musi zabiegać o klienta, dostosowywać

---

[3] **J.W. Gościński**, Cykl życia organizacji, Warszawa 1989, s. 70-71.

[4] Duży może działać jak mały, „Zarządzanie na Świecie" 1994, nr 7-8.

swoją ofertę ilościową i jakościową oraz warunki jej realizacji i obsługi klientów do wymogów rynku. Konkurencja na rynku staje się ostrzejsza, zarówno ze strony firm zagranicznych, jak i rodzimych. Na rynek wchodzi coraz więcej podmiotów, powodując jego „zagęszczenie".

Wzrost konkurencji na rynku wymusza na przedsiębiorstwach zmianę orientacji z produkcyjnej na rynkową. Oznacza ona potrzebę rozmieszczenia zasobów pod kątem rynku. Chodzi tu o zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie, a wśród nich kadrę wykwalifikowaną, w tym kierowniczą. W wielu przedsiębiorstwach konieczne są i następują znaczne przemieszczenia zasobów, co oddziałuje bezpośrednio na „kształt" struktury organizacyjnej.

Ważną przesłanką zmian struktur organizacyjnych są przekształcenia własnościowe, zwłaszcza prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych. Wiąże się z nią zmiana formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstw, która wymaga zmian strukturalnych w postaci powołania właściwych danej formie organów władzy, nadzoru i zarządzania (zgromadzenie wspólników lub akcjonariuszy, rada nadzorcza, zarząd itd.). Zazwyczaj działania restrukturyzacyjne polegają na eliminacji lub ograniczaniu zbyt rozbudowanych ogniw przedsiębiorstw i tworzeniu nowych, zgodnie z wymaganiami rynku. Tego rodzaju działania mają bezpośrednie odbicie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw. Prywatyzacja może pociągnąć za sobą gruntowną przebudowę struktury organizacyjnej we wszystkich jej wymiarach. Procesy restrukturyzacyjne, w tym restrukturyzacja organizacyjna, mogą być przeprowadzone niezależnie od prywatyzacji i mieć charakter zmian adaptacyjnych lub rozwojowych. Z tego typu zmianami można spotkać się w wielu przedsiębiorstwach wszystkich form własności.

Na zmiany struktury polskich przedsiębiorstw oddziałuje także rozwój współpracy z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Formy tej współpracy są różne, od luźnych umów i powiązań kooperacyjnych do ścisłych więzi kapitałowych, w których wyniku powstają przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego. Istotne jest, że zjawiska te są impulsem zmian strukturalnych. Dodać należy, że sama obecność firm zagranicznych na polskim rynku umożliwia rodzimym przedsiębiorstwom obserwację rozwiązań i sposobów działania stosowanych przez partnerów zagranicznych.

Czynnikiem sprzyjającym zmianom struktur jest też coraz szerszy dostęp polskich menedżerów do nowych rozwiązań dzięki różnym formom kształcenia, praktyk i kontaktów bezpośrednich z menedżerami z innych krajów.

4. Potrzeba przewartościowania roli struktury organizacyjnej

Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw doświadczała w przeszłości licznych zmian struktur organizacyjnych. Reorganizacje o mniejszym lub większym zasięgu należały niemalże do codzienności organizacyjnej. Traktowano je jako podstawę działań reformatorskich, ograniczając te działania do zmian struktur. Oczekiwano, że dzięki reorganizacjom nastąpi znaczne podwyższenie efektywności działania przedsiębiorstw.

Rzeczywistość przeczyła powyższym oczekiwaniom. Sama struktura, będąca tylko elementem systemu zarządzania, nie była w stanie tych oczekiwań spełnić. Podzielam pogląd autorów książki *Zarządzanie zmianami*, że w Polsce funkcji struktury organizacyjnej przypisuje się zbyt wiele[5].

Obecnie wraz z reformami rynkowymi powstają warunki do przewartościowania funkcji struktury organizacyjnej. Warto tu zwrócić uwagę na trzy kwestie. Po pierwsze tworzenie struktury organizacyjnej i przeprowadzanie jej zmian nie wyczerpuje funkcji organizowania. Istotnym jej składnikiem jest zarządzanie ludźmi, toteż strukturę i jej zmiany trzeba rozpatrywać w powiązaniu z zasobami ludzkimi. Dopiero wówczas nabiera ona właściwego znaczenia. Po drugie ważne jest rozumienie, że struktura nie stanowi celu sama w sobie, ale jest środkiem do celu, jakim są osiągnięcia i wyniki biznesu. „Dobra struktura to nie panaceum. Ale poprawna struktura organizacyjna jest niezbędnym fundamentem, bez którego największe osiągnięcia w innych dziedzinach zarządzania zmarnują się i przyniosą frustrację" – podkreśla P.F. Drucker[6]. Po trzecie przeprowadzanie zmian struktury nie może ograniczać się do dbałości o projekt rozwiązania. Zmiana struktury organizacyjnej to proces społeczny, dlatego przeprowadzanie zmian wymaga zwrócenia uwagi na wdrażanie projektu i asymilację zmian przez pracowników. Wynika z tego potrzeba dopuszczenia korekt w toku jego realizacji po to, aby przystosować go do wymagań i ograniczeń kultury organizacyjnej uczestników organizacji.

5. Obserwowane kierunki zmian struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwach polskich

Procesy adaptacji struktur organizacyjnych do zmieniających się warunków gospodarowania postępują w przedsiębiorstwach stosunkowo wolno. Składa

---

[5] Zarządzanie zmianami, pod red. **K. Perechudy**, Wrocław – Wałbrzych 1993, s. 44.
[6] **P.F. Drucker**, Praktyka zarządzania, Kraków 1994, s. 246.

się na to wiele przyczyn. Szereg przedsiębiorstw skupia swoją uwagę na prywatyzacji i zabiegach z nią związanych, traktując je pierwszoplanowo, inne nie natrafiły jeszcze na barierę popytu, jeszcze inne spotykają się z oporem wewnętrznym wobec zapowiedzi zmian. Niektóre nie mają jeszcze wyraźnie określonej strategii rozwojowej, która mogłaby wyznaczać pożądany model zmian strukturalnych. Te przedsiębiorstwa, które takie działania przeprowadziły i prowadzą, i to zarówno przedsiębiorstwa sprywatyzowane, prywatne, jak i państwowe, dostarczają już pewnych spostrzeżeń. Na podstawie ich doświadczenia można zarysować pewne kierunki zmian, a przede wszystkim problemy związane z dostosowaniem struktur do nowych warunków.

Jednym z kierunków jest przebudowa struktury zarządzania zgodnie z orientacją marketingową przedsiębiorstwa[7]. Ten model zachowania przedsiębiorstwa wobec rynku skłania do odchodzenia od struktury z dominacją pionu produkcji i przesuwania punktu ciężkości ku służbom związanym z rynkiem: służbom sprzedaży i marketingu. W służbach marketingu skupione są zadania, uprawnienia i odpowiedzialność za kreowanie produkcji i sprzedaż wyrobów. Celem tego pionu jest zapewnienie sprawnej sprzedaży pożądanych przez klientów wyrobów. Konieczne jest zatem przewartościowanie roli poszczególnych funkcji (pionów) w przedsiębiorstwach. Istotna jest zasada, na której opiera się współpraca między pionami. Punktem wyjścia są potrzeby rynku, które rozpoznają służby marketingu i na ich podstawie określane są bieżące i przyszłe zadania przedsiębiorstwa. Tak więc kreacja wielkości produkcji i kształtowanie cen należą do służb marketingu i sprzedaży. Oznacza to, że ta służba bezpośrednio wpływa na realizację celu przedsiębiorstwa. Dominujące dotąd służby produkcji i jej zabezpieczenia spełniają funkcję usługową i wykonawczą wobec służb marketingowych.

Niezależnie od powyższych zmian lub w powiązaniu z nimi wdraża się struktury oparte na małych jednostkach. Takie rozwiązanie przyjmują przedsiębiorstwa, w których możliwe jest wyodrębnienie quasi-samodzielnych jednostek, zajmujących się wytwarzaniem i sprzedażą określonych wyrobów (usług) dla określonych klientów, czyli jednostek cechujących się odrębnością wobec rynku zewnętrznego (odbiorcy, konkurenci). Jednocześnie jednostki te mają przypisane nakłady ponoszone na swoją działalność i uzyskiwane dochody, co nadaje im status centrów zysku. Wyposaża się je w samodzielność decyzyjną w zakresie bieżącej działalności i stosownie do niej odpowiadają za wyniki ekonomiczne. Osiągane wyniki stanowią podsta-

---

[7] Przykład tego rodzaju zmiany opisany został w artykule: **J. Kroik, A. Lipowicz, M. Nowak**, Przejście do zarządzania marketingowego, „Przegląd Organizacji" 1992, nr 7.

wę systemu motywacji kadry kierowniczej i pracowników. Tego rodzaju rozwiązanie sprzyja wzrostowi zainteresowania wynikami finansowymi pracowników wszystkich szczebli. Nie ogranicza się ono do dyrekcji przedsiębiorstwa. Doświadczenia przedsiębiorstw, które wprowadzają organizację opartą na centrach zysku, pokazują, że firmy te osiągają znaczne korzyści. Do najważniejszych należy poprawa wyników finansowych i wzrost zainteresowania nimi pracowników wyodrębnionych jednostek. Wzrasta rozumienie przez nich problemów rynku i źródeł wyników finansowych. W efekcie następuje spłaszczenie struktury organizacyjnej i wzrost decentralizacji decyzji. Przy organizacji opartej na centrach zysku nasila się współpraca wynikająca z procesów, które przebiegają ponad granicami działów. Wszystko to uelastycznia strukturę. W układzie jednostek samodzielnych szybsze jest dostosowanie i odpowiadanie na potrzeby klientów. W sumie następuje uproszczenie struktury organizacyjnej, co wpływa na wzrost szybkości działania.

W procesie dostosowań strukturalnych przedsiębiorstwa napotykają szereg barier, ujawniają się w nim sprzeczne interesy i konflikty. Jedna z barier dotyczy rozliczeń kosztów ogólnych pomiędzy centra zysku. Silna jest bariera świadomościowa na tle podziału środków pomiędzy różne procesy, obszary i funkcje. Występują trudności z pozyskaniem profesjonalnej kadry do służb marketingowych. W wielu przedsiębiorstwach system motywacji jest słaby i nie wspiera przeobrażeń strukturalnych. Osłabia to ujawnianie się efektów zmian strukturalnych.

6. Pożądane kierunki zmian

Konieczne jest przyspieszenie przemian struktur organizacyjnych, by w możliwie największym stopniu uwzględniały zmieniające się warunki. Im zmiany warunków są szybsze, tym większe znaczenie ma rozwój struktury. Wyznacznikiem kierunku zmian strukturalnych jest strategia, za którą winna podążać struktura organizacyjna. Ale z drugiej strony struktura organizacyjna może ułatwiać lub ograniczać realizację strategii. Zrozumienie wzajemnej zależności między strategią i strukturą jest punktem wyjścia w przekształcaniu struktur organizacyjnych.

Konieczność rozwoju struktur organizacyjnych powoduje, że przed kadrą menedżerską stoi zadanie poznawania trendów w tym zakresie i nowych koncepcji zarządzania. Stanowią one ważne źródło wiedzy w procesie formowania rozwiązań strukturalnych. Ostatnio duże zainteresowanie budzi koncepcja „odchudzonego zarządzania" (*lean management*) i koncepcja pra-

cy grupowej. Wspólną cechą tych koncepcji jest orientacja na procesy. Określa się ją jako filozofię, koncepcję myślenia i działania, wiążącą się z odpowiednimi postawami życiowymi. Orientacja na procesy jest przeciwstawiana orientacji na struktury. Oto najważniejsze charakterystyki obu orientacji.

Orientacja na struktury i procesy[8]

Pierwszeństwo mają	
w orientacji na struktury	w orientacji na procesy
cel i wynik	wybór drogi i odległy cel
problemy i rozwiązania	pytania i zbliżenia
bezpieczeństwo i stabilność	elastyczność i ruchliwość
profesjonalizm, naukowość	perspektywa generalisty bez ostatecznych odpowiedzi w kwestiach fachowych
logika i systematyka	psychologia i chaos
modele są rzeczywistością a rzeczywistość można ująć w modelach	modele są tworami myślowymi i rzeczywistością wirtualną

Przechodzenie do orientacji procesowej odbywa się w dwóch fazach. Pierwsza obejmuje zmianę myślenia. Dotyczy ona: procesu wytwarzania, w którym powinno się odchodzić od dzielenia funkcji na rzecz łączenia ich w jednolity proces; rozwoju wyrobów, opartego na współdziałaniu ponad funkcjami; stosunków z partnerami, zarówno z dostawcami i odbiorcami, jak i użytkownikami; sposobu rozwiązywania problemów, który w fazie twórczości wymaga zorientowania na procesy; poszukiwania zgody oraz tworzenia zespołów opartych na zaufaniu i tolerancji. Faza druga polega na wprowadzaniu myślenia procesami do zachowań organizacyjnych, co wymaga przekształcenia postaw. Zmiany zachowań wyrażają się w relatywizacji własnych sądów i przyjmowaniu sądów odmiennych, przypisywaniu kompetencji każdemu lub odmawianiu ich wszystkim, myśleniu strategicznym i koncepcyjnym, stosowaniu otwartej, autentycznej komunikacji, ujawnianiu motywów działań i dopuszczaniu dużego marginesu na nieplanowany rozwój myśli wśród załogi.

Z doświadczeń przedsiębiorstw wynika, że orientacja na procesy ma szansę upowszechnienia w przedsiębiorstwach pod warunkiem, że rozpocznie się od naczelnego kierownictwa. Oznacza to dla niego i dla całego kierownictwa przechodzenie od roli nadzorcy do roli trenera.

Z przedstawionych koncepcji zarządzania wynika, że podstawowym kryterium kształtowania struktur organizacyjnych zaczynają być i w przyszłości będą w jeszcze większym stopniu procesy. Zaleca się, aby w tworzeniu struktur stosować następujące wytyczne:

---

[8] Cyt. za: Orientacja na procesy, „Zarządzanie na Świecie" 1994, nr 7-8.

– organizować strukturę według procesów, a nie zadań, biorąc pod uwagę potrzebę konsumenta, wysokość kosztów oraz szybkość dostawy,
– spłaszczać struktury,
– powierzać kierownikom nadzór nad procesami i ich funkcjonowaniem,
– łączyć cele i ocenę całej działalności z zadowoleniem klientów,
– przypisywać centralną rolę w organizacji zespołom, a nie jednostkom,
– wiązać działania kierowania z innymi formami działalności,
– dbać o rozwój kompetencji przez pracowników,
– informować pracowników i przygotowywać ich do rzetelnego wykonywania obowiązków,
– zwiększać kontakty dostawców i odbiorców oraz użytkowników z pracownikami przedsiębiorstwa,
– nagradzać rozwijanie indywidualnych zdolności w połączeniu z realizacją zadań zespołowych, a nie tylko z wynikami indywidualnymi[9].

Powyższe zalecenia stosuje w przebudowie swoich struktur wiele znanych firm, m.in. Xerox, Procter and Gamble. Na przykład kierownictwo firmy Xerox widzi organizację firmy następująco: „Nasze przedsiębiorstwo będą tworzyć bardzo liczne, drobne grupy ludzi, którzy dysponują umiejętnościami technicznymi, umiejętnościami prowadzenia biznesu oraz narzędziami informacji, aby móc samodzielnie definiować procesy swej pracy i dostosowywać je ciągle do zmiennych warunków rynkowych. Te zespoły będą bezpośrednio powiązane z klientami. Ich praca będzie wymagać o wiele mniejszego nadzoru. W ich dyspozycji znajdować się będą zasoby, umożliwiające zmianę warunków pracy i modyfikację zachowań w taki sposób, by osiągnąć cele rynkowe"[10].

Zakończenie

Z przedstawionych rozważań wynika, że w kształtowaniu struktury organizacyjnej w przyszłości kluczową rolę będą odgrywały: praca zespołowa, procesy i przeobrażania technologii informatycznej. Z uwagi na to, że struktury mogą silnie ograniczać działanie i procesy dostosowawcze, niezbędne są wysiłki na rzecz zmniejszenia hierarchii i formalizacji, budowania otwartej komunikacji, co prowadzi do obniżki kosztów i zwiększenia szybkości działania. Są to podstawowe kryteria, którymi powinni kierować się polscy menedżerowie w przebudowie struktur.

---

[9] Cyt. za: W poszukiwaniu organizacji XXI wieku, „Zarządzanie na Świecie" 1992, nr 7.
[10] Prezes Xeroxa jako architekt organizacji, „Zarządzanie na Świecie" 1993, nr 4.