

Konfiguracja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2003.02.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (757), 2003, ss. 14-18

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Iwona Sobczak, Artur Piotrowicz

Wstęp

Konfiguracja stanowi jedną z głównych cech charakteryzujących strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Odzwierciedla ona kształt struktury. Pierwszym wyspecyfikowaniem cech charakteryzujących dowolną strukturę organizacyjną była propozycja zespołu Uniwersytetu Aston w Birmingham (szkoła astońska)¹. Badacze ci, posługując się pojęciem „wymiarów struktury”, wytypowali: standaryzację, formalizację, centralizację, specjalizację oraz konfigurację. Późniejsze opracowania dotyczące tych zagadnień zawierają nieco odmienne zestawienia cech. Wszystkie one jednak w mniejszym lub większym stopniu nawiązują do propozycji szkoły astońskiej. Wybrane propozycje cech charakteryzujących strukturę organizacyjną przedstawia tabela 1.

Współcześnie coraz większego znaczenia w praktyce, jak i w teorii nabierają poglądy o konieczności stosowania płaskich (organicznych) struktur organizacyjnych. Likwidacja zbędnych (nadmiernych) szczebli hierarchicznych, tzn. dążenie do prostoty struktury, stanowić powinno odpowiedź na dynamizm otoczenia².

Celem opracowania jest prezentacja wyników badań konfiguracji struktur organizacyjnych wybranych przedsiębiorstw przemysłowych.

Pojęcie konfiguracji

Konfiguracja to „układ, uformowanie elementów wchodzących w jakieś relacje, postać, ukształtowanie”³. W literaturze przedmiotu konfiguracja ujmowana jest na dwa sposoby. W wąskim ujęciu konfiguracja odzwierciedla zróżnicowanie struktury organizacyjnej w aspekcie horyzontalnym i wertykalnym⁴. Ujęcie szerokie akcentuje poza horyzontalnym i wertykalnym dodatkowo przestrzenne zróżnicowanie struktury organizacyjnej⁵. Przestrzenne zróżnicowanie struktury organizacyjnej dotyczy geograficznego rozlokowania jej elementów, np.: dywizje w określonych regionach kraju lub globu. Przedmiot zainteresowania niniejszego opracowania stanowić będzie konfiguracja rozumiana w wąskim znaczeniu, tzn. jako cecha charakteryzująca zróżnicowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie horyzontalnym i wertykalnym.

Tab. 1. Cechy charakteryzujące strukturę organizacyjną według propozycji wybranych autorów

Autor	Cechy charakteryzujące strukturę organizacyjną
S.P. Robbins	konfiguracja, formalizacja, centralizacja
W. Jermakowicz	specjalizacja, koordynacja, delegacja kompetencji, konfiguracja, formalizacja
M. Bielski	rozmiary struktury, sposób rozczłonkowania całości i pogrupowania elementów, liczba szczebli hierarchicznych, rozpiętość kierowania, stopień specjalizacji, stopień sformalizowania
M. Przybyła	specjalizacja, hierarchia, centralizacja, formalizacja
R.H. Hall	konfiguracja, formalizacja, centralizacja
H. Mintzberg	specjalizacja, formalizacja, szkolenie, indoktrynacja, departamentyzacja, wielkość jednostek organizacyjnych, planowanie i system kontroli, mechanizmy spajające, decentralizacja
G.R. Jones	konfiguracja, centralizacja, formalizacja, standaryzacja, koordynacja
R.M. Burton, O. Obel	konfiguracja, centralizacja, formalizacja, koordynacja

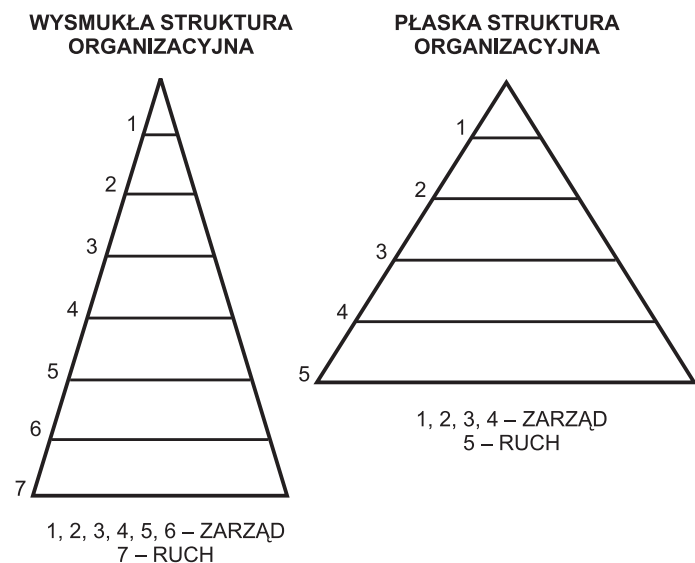
Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.P. ROBBINS, *Organization Theory. The Structure and Design of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983, s. 45–89; W. JERMAKOWICZ, *Systemowe uwarunkowania struktur organizacyjnych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1983, s. 69–180; M. BIELSKI, *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 175; *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. KRUPSKI, M. PRZYBYŁA, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 18; R.H. HALL, *Organizations Structure and Process*, Prentice-Hall, New Jersey 1977, s. 130–143; R.H. HALL, *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*, Prentice-Hall, New Jersey 1991, s. 50–83; H. MINTZBERG, J.B. QUINN, *The Strategy Process Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, New Jersey 1992, s. 161–166; G.R. JONES, *Organizational Theory*, Addison-Wesley Publishing, New York 1998 s. 46–72; R.M. BURTON, O. OBEL, *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Publishers, London 1996 s. 48–78.

W rozważaniach dotyczących konfiguracji stosowane są pojęcia wysmukłej i płaskiej struktury organizacyjnej. Zagadnienie to obrazuje rys. 1.

Dysponując dwoma aspektami konfiguracji (horyzontalnym i wertykalnym) stwierdzić należy, iż o smukłości struktury decyduje stosunek między jej wysokością i szerokością. W związku z tym warto zastanowić się nad pojęciem spłaszczenia struktury organizacyjnej. Przyjmijmy, iż miarą wysokości struktury jest liczba szczebli hierarchicznych, a miarą jej szerokości rozpiętość kierowania. Spłaszczenie struktury organizacyjnej odnosi się do redukcji szczebli hierarchicznych. Wywiera ono zarazem wpływ na smukłość struktury organizacyjnej. Zmiana rozpiętości kierowania wywiera wpływ na smukłość struktury nie wpływając zarazem na jej spłaszczenie. W związku z brakiem w polskim piśmiennictwie terminu na określenie zmiany struktury organizacyjnej polegającej na jej jednoczesnym spłaszczeniu i poszerzeniu, przy charakteryzowaniu procesu zmian proponuje się używać terminu „zmiana smukłości struktury” na określenie przekształceń w aspekcie horyzontalnym i wertykalnym, tam gdzie mowa o zmianie liczby szczebli hierarchicznych, np.: spłaszczeniu posługiwać się terminem „zmiana struktury organizacyjnej w aspekcie wertykalnym”, w przypadku zmiany rozpiętości kierowania (szerokości) wykorzystywać pojęcie „zmiana struktury organizacyjnej w aspekcie horyzontalnym”.

Pomiar konfiguracji

Do pomiaru konfiguracji struktury organizacyjnej przyjęto zaproponowaną przez M. Przybyłę⁶⁾ koncepcję formalnego ujęcia tej cechy (z uwzględnieniem aspektu wertykalnego i horyzontalnego), która zakłada stosunek liczby szczebli hierarchicznych do przeciętnej rozpiętości kierowania na badanych szczeblach struktury.



Rys. 1. Wysmukła i płaska struktura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne.

$$W_s = \frac{S}{R}$$

W_s – wskaźnik konfiguracji struktury
 S – liczba badanych szczebli w strukturze
 R – przeciętna rozpiętość kierowania na badanych szczeblach struktury liczona jako średnia arytmetyczna przeciętnych rozpiętości kierowania na poszczególnych szczeblach

$$R = \frac{r_1 + r_2 + r_3 + K + r_{n-1}}{n-1}$$

r_i – średnia rozpiętość kierowania na i-tym szczeblu struktury organizacyjnej

Określając wskaźnik konfiguracji struktury skupiono się na najwyższych szczeblach hierarchii, uwzględnionych w schematach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw.

Wyniki badań

Badania przeprowadzili autorzy niniejszego opracowania w II połowie 2002 roku na próbie 30 przedsiębiorstw przemysłowych różnych branż. W trakcie badań zmierzano do określenia stopnia smukłości struktur organizacyjnych. Polegały one na analizie schematów organizacyjnych przedsiębiorstw oraz wywiadzie. Na potrzeby prezentacji wyników badań wytypowano następujące cechy różnicujące przedsiębiorstwa: forma organizacyjno-prawna, wielkość zatrudnienia, struktura kapitału właścicielskiego, pozycja na rynku krajowym.

W przyjętej klasyfikacji według formy organizacyjno-prawnej wyróżniono: spółki akcyjne (20 przedsiębiorstw – 66,7%), spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (10 przedsiębiorstw – 33,3%).

Ze względu na wielkość zatrudnienia wyróżniono przedsiębiorstwa zatrudniające do 250 osób (11 przedsiębiorstw – 36,7%), przedsiębiorstwa zatrudniające od 251 do 500 osób (7 przedsiębiorstw – 23,3%), przedsiębiorstwa zatrudniające od 501 do 1000 osób (7 przedsiębiorstw – 23,3%), przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 1000 osób (5 przedsiębiorstw – 16,7%).

Według struktury kapitału właścicielskiego wyróżniono: przedsiębiorstwa wyłącznie z kapitałem polskim (22 przedsiębiorstwa – 73,3%), przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego (8 przedsiębiorstw – 26,7%).

Pod względem pozycji na rynku krajowym wyróżniono: przedsiębiorstwa będące liderami na rynku (8 przedsiębiorstw – 26,7%), przedsiębiorstwa znajdujące się w pierwszej trójce na rynku (13 przedsiębiorstw – 43,3%), przedsiębiorstwa zajmujące przeciętną pozycję na rynku (6 przedsiębiorstw – 20%), przedsiębiorstwa posiadające pozycję rynkową poniżej przeciętnej (3 przedsiębiorstwa – 10%).

Uśrednione wartości: rozpiętości kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (r_1, r_2), średniej rozpiętości kierowania na badanych szczeblach (R), wskaźnika konfiguracji (W_s) oraz liczby pionów organizacyjnych dla całej badanej populacji kształ-

tują się następująco: $r_1 = 8,7$; $r_2 = 4,4$; $R = 6,5$; $W_s = 0,332$; liczba pionów organizacyjnych – 4,3. Szczegółowe wyniki badań przedstawiają poniższe tabele.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2., spółki akcyjne posiadają większą średnią rozpiętość kierowania na badanych szczeblach struktury organizacyjnej (R) niż spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Średnia liczba pionów organizacyjnych jest również nieco wyższa w spółkach akcyjnych. Powyższe dane wskazują na większą horyzontalną złożoność struktur organizacyjnych przedsiębiorstw o tej formie organizacyjno-prawnej. Wyniki badań wskazują na niższą średnią wartość wskaźnika konfiguracji (W_s) w spółkach akcyjnych (w SA średnio na jedną jednostkę rozpiętości kierowania przypada 0,064 szczebla struktury mniej niż w sp. z o.o.), tzn. rozwiązania organizacyjne spółek akcyjnych charakteryzują się mniejszą smukłością.

W wyniku badań ustalono (tabela 3.), iż ze względu na wartości przyjmowane przez wskaźnik konfiguracji (W_s) zarysowuje się podział badanych przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa średniej wielkości zatrudniające do 250 osób i przedsiębiorstwa duże o liczbie pracowników przekraczającej 250 osób. Wskaźnik

konfiguracji (W_s) przyjmuje najwyższą średnią wartość w przedsiębiorstwach średniej wielkości, co oznacza, że struktury organizacyjne tych przedsiębiorstw są najbardziej smukłe. Jednocześnie przedsiębiorstwa tej wielkości posiadają najniższą średnią rozpiętość kierowania na badanych szczeblach struktury organizacyjnej (R) oraz średnią liczbę pionów organizacyjnych, co wskazuje na niewielką horyzontalną złożoność ich rozwiązań strukturalnych.

W przedsiębiorstwach dużych średnia wartość wskaźnika konfiguracji struktury (W_s) wzrasta wraz ze wzrostem wielkości zatrudnienia. Tendencja ta zarysowuje się również przy rozpatrywaniu średniej rozpiętości kierowania na badanych szczeblach struktury organizacyjnej (R). Zbliżona zależność występuje także w odniesieniu do średniej liczby pionów organizacyjnych. Podsumowując rozważania dotyczące dużych przedsiębiorstw należy stwierdzić, iż wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wzrasta smukłość, jak również horyzontalna złożoność stosowanych rozwiązań organizacyjnych.

Postępowanie badawcze pozwoliło ustalić (tabela 4.), iż przedsiębiorstwa o kapitale wyłącznie polskim posiadają niewiele wyższą średnią rozpiętość kie-

Tab. 2. Uśrednione wartości wskaźnika konfiguracji struktur w zależności od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstw

Forma organizacyjno-prawna	Rozpiętość kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (r_1)		Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach (R)	Wskaźnik konfiguracji (W_s)	Liczba pionów organizacyjnych
	r_1	r_2			
SA	9	4,6	7	0,308	4,3
Sp. z o.o.	7,3	3,9	5,6	0,372	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 3. Uśrednione wartości wskaźnika konfiguracji struktur w zależności od wielkości zatrudnienia przedsiębiorstw

Wielkość zatrudnienia	Rozpiętość kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (r_1)		Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach (R)	Wskaźnik konfiguracji (W_s)	Liczba pionów organizacyjnych
	r_1	r_2			
Do 250 osób	7,4	4,1	5,8	0,357	3,9
251–500 osób	8,0	4,7	6,3	0,299	4,1
501–1000 osób	10,7	4,2	7,5	0,305	4,1
ponad 1000 osób	10,4	4,8	7,6	0,336	5,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 4. Uśrednione wartości wskaźnika konfiguracji struktur w zależności od struktury kapitału właścicielskiego przedsiębiorstw

Struktura kapitału właścicielskiego	Rozpiętość kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (r_1)		Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach (R)	Wskaźnik konfiguracji (W_s)	Liczba pionów organizacyjnych
	r_1	r_2			
Kapitał wyłącznie polski	8,8	4,6	6,7	0,333	4,0
Z udziałem kapitału zagranicznego	8,4	3,9	6,1	0,330	4,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 5. Usrednione wartosci wskaźnika konfiguracji struktur w zależności od pozycji przedsiębiorstw na rynku krajowym

Pozycja na rynku krajowym	Rozpiętość kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (r_i)		Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach (R)	Wskaźnik konfiguracji (W_s)	Liczba pionów organizacyjnych
	r_1	r_2			
Lider na rynku krajowym	11,0	4,3	7,6	0,284	4,9
W pierwszej trójce na rynku krajowym	8,5	4,4	6,5	0,349	4,0
Przeciętna pozycja na rynku krajowym	6,7	5,1	5,9	0,326	4,3
Poniżej przeciętnej na rynku krajowym	7,3	3,1	5,2	0,396	3,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

rowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (R) niż przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego. Średnia liczba pionów organizacyjnych jest wyższa w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego, co świadczy o większej niż w przedsiębiorstwach o kapitale wyłącznie polskim horyzontalnym zróżnicowaniu przyjętych rozwiązań organi-

zacyjnych. Wskaźnik konfiguracji struktury (W_s) przyjmuje nieco wyższą średnią wartość w przedsiębiorstwach o kapitale wyłącznie polskim, tzn. przedsiębiorstwa te posiadają bardziej smukłe struktury organizacyjne.

Badania w niewielkim stopniu potwierdziły często przytaczaną opinię o związku między udziałem kapi-

Tab. 6. Przedziały wartości przyjmowanych przez wskaźnik konfiguracji w ujęciu procentowym

Wskaźnik konfiguracji (W_s) w zależności od pozycji na rynku krajowym							
Lider na rynku		W pierwszej trójce na rynku		Przeciętna pozycja na rynku		Pozycja na rynku poniżej przeciętnej	
Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy
$0,1 < W_s \leq 0,2$	25%	$0,1 < W_s \leq 0,2$	15,3%	$0,1 < W_s \leq 0,2$	16,7%	$0,3 < W_s \leq 0,4$	66,7%
$0,2 < W_s \leq 0,3$	12,5%	$0,2 < W_s \leq 0,3$	30,8%	$0,2 < W_s \leq 0,3$	16,7%	$0,4 < W_s \leq 0,5$	33,3%
$0,3 < W_s \leq 0,4$	62,5%	$0,3 < W_s \leq 0,4$	30,8%	$0,3 < W_s \leq 0,4$	33,3%		
		$0,4 < W_s \leq 0,5$	7,7%	$0,4 < W_s \leq 0,5$	33,3%		
		$0,5 < W_s \leq 0,6$	7,7%				
		$0,7 < W_s \leq 0,8$	7,7%				

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 7. Przedziały wielkości średniej rozpiętości kierowania w ujęciu procentowym

Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach struktury (R) w zależności od pozycji na rynku krajowym							
Lider na rynku		W pierwszej trójce na rynku		Przeciętna pozycja na rynku		Pozycja na rynku poniżej przeciętnej	
Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy
$5 < R \leq 6$	25%	$2 < R \leq 3$	7,7%	$4 < R \leq 5$	33,3%	$4 < R \leq 5$	33,3%
$6 < R \leq 7$	37,5%	$3 < R \leq 4$	7,7%	$5 < R \leq 6$	33,3%	$5 < R \leq 6$	66,7%
$7 < R \leq 8$	12,5%	$4 < R \leq 5$	7,7%	$6 < R \leq 7$	16,7%		
$11 < R \leq 12$	25%	$5 < R \leq 6$	7,7%	$8 < R \leq 9$	16,7%		
		$6 < R \leq 7$	23,1%				
		$7 < R \leq 8$	30,7%				
		$9 < R \leq 10$	7,7%				
		$10 < R \leq 11$	7,7%				

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

tału zagranicznego w przedsiębiorstwie a implementacją mniej smukłych rozwiązań strukturalnych. Pogląd taki być może był uzasadniony w przeszłości, jednak obecnie jest on tylko w niewielkim stopniu prawdziwy, tzn. badane przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie rodzimym w znacznym stopniu nadrobiły ewentualne zaległości w tym względzie.

Wyniki badań (tabela 5.) wskazują na istotny związek między wartością wskaźnika konfiguracji i pozycją rynkową przedsiębiorstwa. Stopień smukłości struktur organizacyjnych wzrasta wraz z pogarszaniem się pozycji rynkowej przedsiębiorstw, tzn. przedsiębiorstwa o gorszej pozycji rynkowej posiadają bardziej smukłe struktury organizacyjne.

Uwidaczniająca się pewna niekonsekwencja w rozkładzie średniej wartości wskaźnika konfiguracji struktury (W_s) jest następstwem przyjętej próby badawczej. Znaczna wartość wskaźnika konfiguracji struktury przedsiębiorstw znajdujących się w pierwszej trójce na rynku krajowym w porównaniu ze wskaźnikiem konfiguracji struktury przedsiębiorstw posiadających przeciętną pozycję na rynku krajowym, może być następstwem faktu, iż wiele przedsiębiorstw, deklarujących pozycję rynkową w pierwszej trójce na rynku krajowym, działa w branżach o bardzo małej liczbie podmiotów (produkcja: sody, soli itp.). Ich pozycja w rzeczywistości nie zależy od efektów walki konkurencyjnej, lecz jest wynikiem raczej braku konkurencji, a co za tym idzie ich struktury organizacyjne nie w pełni kształtowały się w okolicznościach rywalizacji o wysoką pozycję rynkową. Wydaje się, iż przy analizie związków między pozycją rynkową a przyjętym rozwiązaniem strukturalnym, bardziej właściwe byłoby umieszczenie przedsiębiorstw deklarujących pozycję na rynku krajowym „w pierwszej trójce” oraz „przeciętną pozycję na rynku” w jednym przedziale.

Szczegółowe wartości przyjmowane przez wskaźnik konfiguracji przedstawia tabela 6.

Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (R) maleje wraz z pogarszaniem się pozycji rynkowej przedsiębiorstw na rynku krajowym, tzn. przedsiębiorstwa o gorszej pozycji rynkowej posiadają mniejszą średnią rozpiętość kierowania. Szczegółowe wielkości rozpiętości kierowania przedstawia tabela 7.

Liczba pionów organizacyjnych generalnie maleje wraz z pogarszaniem się pozycji rynkowej przedsiębiorstw. Uwidacznia się tu, podobnie jak w przypadku wskaźnika konfiguracji (W_s), pewna niekonsekwencja w tej tendencji przy rozpatrywaniu przedsiębiorstw znajdujących się w pierwszej trójce na rynku krajowym oraz przedsiębiorstw o przeciętnej pozycji na rynku krajowym. Znajduje to uzasadnienie, tak jak poprzednio, w strukturze przyjętej próby badawczej.

Podsumowując rozważania dotyczące średniej rozpiętości kierowania (R) i liczby pionów organizacyjnych, należy stwierdzić, iż wraz z pogarszaniem się pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw maleje horyzontalna złożoność ich struktur organizacyjnych. Wyniki badań zdają się potwierdzać powszechnie przyjęty w literaturze przedmiotu pogląd o związku między kształtem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa a osiąganymi wynikami rynkowymi.

Iwona Sobczak, Artur Piotrowicz

PRZYPISY

- 1) D.S. PUGH, D.J. HICKSON, C.R. HININGS, C. TURNER, *Demension of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly” June 1/1968.
- 2) Patrz np.: M. CROZIER, *Przedsiębiorstwo na podstuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993 s. 48; U.R. MULLER, *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 95–100.
- 3) *Słownik współczesnego języka polskiego*, Tom I, pod red. A. SIKORSKIEJ-MICHALAK, O. WOJNIAKO, Reader's Digest Przegląd Sp. z o. o., Warszawa 1998, s. 401.
- 4) Patrz np.: W. JERMAKOWICZ, *Systemowe uwarunkowania struktur organizacyjnych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1983 s. 121; G.R. JONES, *Organizational Theory*, Addison-Wesley Publishing, New York 1998, s. 53–54; M. PRZYBYŁA, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu”, Wrocław 1992, s. 120–135.
- 5) Patrz np.: R.M. BURTON, B. OBEL, *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Publishers, London 1996, s. 70–74; S.P. ROBBINS, *Organization Theory, The Structure and Design of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983, s. 47–60; J.R. GORDON, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, USA 1993, s. 499; R.H. HALL, *Organizations Structure and Process*, Prentice-Hall, New Jersey 1977, s. 130–150.
- 6) M. PRZYBYŁA, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, Wrocław 1992, s. 136–153.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIELSKI M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- [2] BURTON, OBEL B., *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Publishers, London 1996.
- [3] CROZIER M., *Przedsiębiorstwo na podstuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- [4] GORDON J.R., *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, USA 1993.
- [5] HALL R.H., *Organizations Structure and Process*, Prentice-Hall, New Jersey 1977.
- [6] HALL R.H., *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*, Prentice-Hall New Jersey 1991.
- [7] JERMAKOWICZ W., *Systemowe uwarunkowania struktur organizacyjnych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1983.
- [8] JONES G.R., *Organizational Theory*, Addison-Wesley Publishing, New York 1998.
- [9] MINTZBERG H., QUINN J.B., *The Strategy Process Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, New Jersey 1992.
- [10] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [11] PIOTROWICZ A., *Identyfikacja zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” nr 12/2000.
- [12] PIOTROWICZ A., *Określanie przemian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” nr 10/2001.
- [13] PIOTROWICZ A., *Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
- [14] PRZYBYŁA M., *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1992.
- [15] PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C., *Demension of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly” June 1/1968.
- [16] ROBBINS S.P., *Organization Theory. The Structure and Design of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983.
- [17] *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. KRUPSKI, M. PRZYBYŁA, Ossolineum, Wrocław 1996.

Autorzy I. Sobczak – asystentka w Katedrze Zarządzania Procesami Inwestycyjno-Innowacyjnymi UMK w Toruniu, A. Piotrowicz – adiunkt w Katedrze Stosunków Międzynarodowych UMK w Toruniu.