

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization's employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Politechnika Łódzka

EWOLUCJA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH – W DRODZE DO ELASTYCZNOŚCI I INNOWACYJNOŚCI

Streszczenie: W artykule podjęto próbę ukazania ewolucji struktur organizacyjnych, od struktur hierarchicznych i pionowych w kierunku koncepcji organicznych, uwzględniających w coraz większym stopniu koncentrację na procesach, wymiar heterarchii, podziału poziomego i sieciowości. Cechy współczesnej gospodarki światowej, jak integracja, globalizacja, otwartość granic oraz rozwój technologii informacyjnych i nowoczesnych koncepcji zarządzania, spowodowały określone zmiany w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, przede wszystkim w kierunku zwiększenia ich elastyczności i tworzenia warunków sprzyjających generowaniu innowacji. Na podstawie badań przeprowadzonych w 61 firmach *high-tech*, działających w Polsce i na rynkach globalnych, określono podstawowe cechy strukturalne organizacji elastycznych, innowacyjnych i opartych na wiedzy.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, ewolucja, innowacyjność, elastyczność.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.55

1. Wstęp

W nauce o organizacji i zarządzaniu struktura organizacyjna jest fundamentalnym pojęciem. Wyznacza ona bowiem ramy funkcjonowania organizacji zarówno przez określenie w niej miejsca każdego uczestnika (w podziale pracy, zadań, obowiązków), jak i wyznaczenie pożądanych sposobów jego postępowania i zachowania (wzorce stosunków służbowych, komunikacja, normy postępowania oparte na przepisach). Jej istota polega na odpowiednim spojeniu celów i zadań organizacji, wynikających ze strategii i technologii procesów wykonawczych, z ludźmi i sposobami oddziaływania na nich w procesie pracy. Pełni ona w przedsiębiorstwie zatem zasadniczą rolę regulacyjną, minimalizując dowolność i nieprzewidywalność zachowań organizacyjnych i stając się w związku z tym istotnym instrumentem zarządzania.

Poglądy na temat struktury organizacyjnej, będącej tworem praktyki gospodarczej i realizacją koncepcji tworzonych w ramach nauk o zarządzaniu, podlegały ewolucji, która przebiegła od struktur hierarchicznych i pionowych w kierunku koncepcji organicznych, sprzyjających innowacyjności i elastyczności przedsiębiorstw. Celem opracowania jest przedstawienie kierunków zmian w strukturze organizacyj-

nej z uwzględnieniem nadania jej cech wspierających elastyczność i innowacyjność organizacji. Dążąc do realizacji tego celu, wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych na próbie 61 przedsiębiorstw *high-tech*, przedstawiające atrybuty struktury organizacyjnej nowoczesnych, innowacyjnych i elastycznych firm, które ten sektor reprezentują.

2. Od klasycznych do współczesnych struktur organizacyjnych – ewolucja poglądów

Prekursorem rozważań nad strukturą organizacyjną był Max Weber, propagator teorii biurokracji. W tej formie organizacji kładzie się nacisk na precyzję, szybkość, jasność, regularność, niezawodność i efektywność, które osiągnąć są przez stworzenie stałego, drobiazgowego podziału zadań, hierarchicznego nadzoru oraz szczegółowych reguł i przepisów [Weber 1947, s. 309-311; Morgan 1997, s. 23]. Szczególnym przedmiotem zainteresowań klasyków organizacji było stanowisko pracy i praca jako forma działania. Badało się je w aspekcie wydajności pracy, zależnej przede wszystkim od cech jednostki i warunków pracy. Znaczący wkład w naukę w tym zakresie wniósł F.W. Taylor i jego koncepcja naukowego zarządzania, w której propagowano typ zarządzania polegający na takim podziale pracy, aby każdy pracownik, począwszy od dyrektora, a skończywszy na najniższym stanowisku kierowniczym, miał możliwie jak najmniejszą ilość różnych czynności do wykonania, co określa się mianem zarządzania funkcjonalnego (struktura funkcjonalna) [Taylor 1947]. Rozwój struktury organizacyjnej w klasycznym ujęciu opisał również H. Fayol, który podkreślał, że rozwój przedsiębiorstwa prowadzi do powstania „biur – fabryk”, tzn. stałej, precyzyjnej i silnej administracji [Fayol 1947]. Według klasyków, struktura organizacyjna jest tworem racjonalnym, którego podstawową kategorią jest podział pracy i specjalizacja oraz hierarchia, rozumiana jako problem zwierzchności i podległości, a nie jako problem nadrzędności i podrzędności celów i zadań w zorganizowanym działaniu zespołowym. Środkiem zapewniającym integrację działań indywidualnych z celami organizacji jest przede wszystkim formalizacja. Rezultatem dociekań klasyków było stworzenie koncepcji struktury organizacyjnej przystającej do wymogów stabilnego otoczenia. W takiej smukłej, sformalizowanej i scentralizowanej strukturze organizacyjnej (strukturze mechanicznej) nacisk kładziono na precyzję, trwałość, niezawodność i dyscyplinę, co prowadziło do depersonifikacji i sztywności struktury [Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 17]. Przykładem struktur hierarchicznych (klasycznych) jest struktura liniowa, funkcjonalna czy sztabowo-liniowa.

Wraz ze wzrostem turbulencji otoczenia, postępowaniem technologicznym, docenieniem roli człowieka w organizacji i pojawieniem się nowych koncepcji zarządzania nastąpiła zmiana poglądów na temat struktur organizacyjnych.

W nurcie behawioralnym strukturę organizacyjną traktowano jako zbiór ról i wzajemnych relacji między ludźmi. Specjalizacja rozpatrywana była nie tylko

z punktu widzenia jej granic technicznych (tak jak u klasyków), lecz głównie osobowościowych, a hierarchię traktowano jako parametr organizacji z perspektywy układu społecznego. Nie odrzucano tu formalizacji, ale uważano, że ludzie w organizacji nie mogą być traktowani jedynie jako odbiorcy formalnie przypisanych im ról. Mają oni bowiem swoje cele, wartości i normy, którymi się kierują, a których często nie uwzględniają rozwiązania formalne [Rutka 2001, s. 25].

Podejście systemowe i sytuacyjne zwróciło uwagę na rolę otoczenia w kształtowaniu rozwiązań organizacyjnych. Duży wkład wniosły tu badania T. Burnsa i G.M. Stalkera [1961], a następnie P. Lawrence'a i J. Lorsch'a [1967]. W ich wyniku dokonano rozróżnienia między strukturami mechanicznymi, pojawiającymi się w sytuacji funkcjonowania w stabilnym otoczeniu, i strukturami organicznymi, pojawiającymi się w warunkach otoczenia zmiennego. Zauważono również, że im bardziej otoczenie jest zdywersyfikowane i mniej stabilne, tym większe jest zróżnicowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Kierunki zmian w strukturze organizacyjnej koncentrowały się na większej jej prostocie, spłaszczeniu, autonomii, wykorzystaniu różnorodnych środków koordynacji i mniejszej formalizacji [Crozier 1993, s. 45-88; Bielski 1997, s. 209]. Pojawiły się też bardziej elastyczne struktury organizacyjne, odchodzące od modelu klasycznego, ale jednocześnie zachowujące pewne ich elementy, jak struktura dywizjonalna lub macierzowa.

Konieczność coraz szybszego reagowania na zmiany w otoczeniu wywołała potrzebę jeszcze większego uelastycznienia struktur organizacyjnych. Współpraca, uzgodnienia, komunikacja i gra rynkowa stały się zjawiskami dominującymi we współczesnym świecie. W związku z tym zaczęto wprowadzać zespoły zadaniowe przy możliwości zmiany ich składu oraz zadań stawianych im stosownie do sytuacji. Innym mechanizmem uelastycznienia stała się adhocracja, która oznacza zanik dotychczasowych trwałych powiązań strukturalnych [Mintzberg 1979]. Zadania i funkcje realizowane przez organizację stały się dynamiczne, zmienne i określane doraźnie, w zależności od wyzwań rynkowych i zmian zachodzących w otoczeniu. Powstawały różne formy struktur zadaniowych [Lichtarski 2006, s. 108-112; Nalepka, Kozina 2007, s. 99-100].

Rozwój nowoczesnych koncepcji zarządzania w latach dziewięćdziesiątych XX wieku spowodował dalszą ewolucję struktur organizacyjnych. Koncepcja odchudzonego zarządzania (*lean management*) koncentruje działalność przedsiębiorstwa na procesie tworzenia wartości, a nie na podziale zadań i specjalizacji stanowisk pracy. Filozofii tej towarzyszy proces przekazywania części działalności przedsiębiorstwa na zewnątrz, do wyspecjalizowanych firm (*outsourcing*) [Zimniewicz 2009; Brilman 2002]. Spowodowało to spłaszczenie struktur organizacyjnych, większą decentralizację i mniejszą formalizację, scalanie pracy, uniwersalizację stanowisk oraz pracę zespołową, a przy tym permanentne szkolenie i doskonalenie kwalifikacji pracowniczych. Reengineering (zarządzanie procesowe) przyczynił się do powstania poziomych struktur organizacyjnych (horyzontalnych), skupionych na procesach. Procesowa struktura organizacyjna jest płaska i praktycznie pozbawiona

hierarchii, zamiast komórek funkcjonalnych występują tam zespoły odpowiedzialne za proces lub ich podprocesy. Na czele każdego zespołu stoi właściciel procesu, który dobiera skład zespołu, odpowiada za stworzenie dogodnych warunków do jego pracy, koryguje i kontroluje przebieg procesu, jest doradcą, trenerem. Pracownicy są zarówno klientami, jak i dostawcami dla innych osób tworzących łańcuch wartości. Nie ma wąskiej specjalizacji, a praca ma charakter wielowymiarowy [Niemczyk 2005, s. 93-102; Grajewski 2007, s. 145-157; Czekaj (red.) 2009]. Tego typu struktura koncentruje się na pracy zespołowej, charakteryzuje ją wysoka decentralizacja i niska formalizacja, pozioma konfiguracja i koordynacja. Stymuluje ona kreatywność i innowacyjność pracowników [Krot, Lewicka 2011, s. 355] i jest rozwiązaniem elastycznym, bowiem wykazuje wysoki stopień zdolności dostosowywania się organizacji do zmieniającego się otoczenia oraz maksymalnie eliminuje bariery między ludźmi w organizacji [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 223]. Zarządzanie wiedzą, które w swej istocie ma liczne i relatywnie silne związki z innymi koncepcjami zarządzania [Lichtarski, Czura 2005, s. 151-158], wymusiło zmiany również na strukturach organizacyjnych w kierunku umożliwienia tworzenia, dystrybuowania, wykorzystania, dzielenia się wiedzą oraz organizacyjnego uczenia się. Mimo iż nie jest możliwe jednoznaczne określenie i zaprojektowanie struktury organizacyjnej wspomagającej spójny proces zarządzania wiedzą dla wszystkich przedsiębiorstw, z uwagi na ich różną wielkość, liczbę oferowanych produktów czy złożoność funkcji [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 117], to można wskazać pewne cechy strukturalne sprzyjające zarządzaniu wiedzą, jak: horyzontalność, decentralizacja, zespołowe formy pracy oraz procesowe sposoby działania, silna integracja, niska formalizacja, elastyczność, dynamizm i różnorodność [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 210-211]. Również inne współczesne koncepcje zarządzania, jak np. koncepcja organizacji uczącej się, koncepcja organizacji na krawędzi chaosu czy organizacji w ruchu wymuszają, zmiany uelastyczniające strukturę organizacyjną i nadanie jej cech wyraźnie organicznych.

Ponadto zmiany w rozwiązaniach organizacyjnych przedsiębiorstw wywołuje postęp techniczno-technologiczny, zwłaszcza w obszarze technologii informacyjnych (telekomunikacja, technologie komputerowe i internetowe) [Daft 2007, s. 461-463]. Organizacje są coraz mniejsze, bardziej zdecentralizowane, lepiej zintegrowane wewnętrznie i zewnętrznie. Rozwijają się struktury sieciowe, w których podstawową przesłanką podziału pracy jest wiedza, specjalizacja opiera się na osobistych zainteresowaniach i możliwościach dobrowolnie przystępujących do sieci jednostek, a klasycznym mechanizmem koordynacji działań jest koordynator sieci (broker) [Lachiewicz (red.) 2008; Czakon 2012]. Ich specyficzną formą są struktury wirtualne, które charakteryzuje modularność, niejednorodność, tymczasowość, luźne powiązania, transgraniczność, symetryczny podział władzy, niski stopień formalizacji, samoregulacja, samoadaptacja i samoorganizacja, przez co struktura tego typu jest niejasna, płynna i nietrwała [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 230-231]. Na skutek szybkiego postępu technologicznego, ale także turbulencji otoczenia i postępującej globalizacji, zmieniają się też granice organizacji [Cyfert 2012].

Wszystkie te uwarunkowania powodują jeszcze jedną zmianę strukturalną w organizacji przedsiębiorstw, a mianowicie coraz częściej hierarchia zastępowana jest przez heterarchię, rozumianą jako poziomy, elastyczny, zmienny, łatwo się rozpadający, o niejasnych, rozmytych i globalnych granicach system, dający wszystkim elementom takie same szanse [Fołtyń 2007, s. 150]. Heterarchia rozumiana jest także jako równoległość występowania i przechodniość ośrodków władzy [Sikorski 2001, s. 70].

Wreszcie chęć bycia innowacyjnym ma wpływ na strukturę organizacyjną współczesnych przedsiębiorstw. W organizacjach dynamicznych i nastawionych na innowacje kreatywności oczekuje się od wszystkich pracowników [Lewicka 2010, s. 433]. Jak zauważyli Ch.A. O'Reilly III i M.L. Tushman, firmy odnoszą większe sukcesy we wprowadzaniu na rynek innowacji, jeśli ich struktury organizacyjne mają charakter organiczny w procesie eksploracji innowacji i mechaniczny w procesie ich eksploatacji. Strukturę łączącą te dwa podejścia nazywają „oburęcznym rozwiązaniem organizacyjnym” (*ambidextrous approach*) [O'Reilly, Tushman 2004, s. 74-81]. Inni badacze wskazują, że przedsięwzięciom innowacyjnym sprzyja tworzenie odrębnych departamentów kreatywności, inkubatorów pomysłów, zespołów przedsięwzięć (*venture teams*) o elastycznym, autonomicznym charakterze [Daft 2007, s. 285-289].

Ważną kwestią jest także charakter działalności innowacyjnej: ewolucyjny (inkrementalny) czy radykalny¹. W strukturach sformalizowanych, scentralizowanych, mocno strukturalizowanych, o funkcjonalnym charakterze i zorientowanych na efektywność powstają innowacje inkrementalne. Natomiast innowacje radykalne potrzebują innych struktur, płaskich, luźno ustrukturalizowanych, zdecentralizowanych, o wielokierunkowym przepływie informacji i poziomej koordynacji, zorientowanych na eksperymentowanie i wykorzystujących małe zespoły projektowe [Zarzewska-Bielawska 2011, s. 208].

Technologia, innowacje i wiedza mają podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstw *high-tech* (wysokich technologii), w związku z tym ich struktury organizacyjne powinny być elastyczne i sprzyjać innowacyjności. W celu określenia atrybutów struktur organizacyjnych wspierających elastyczność i innowacyjność współczesnego przedsiębiorstwa przeprowadzono w okresie od września 2010 do stycznia 2011 r. badania empiryczne w sektorze firm *high-tech*. Ich wyniki przedstawiono w dalszej części opracowania.

¹ Innowacje inkrementalne polegają na udoskonaleniu istniejących rozwiązań i technologii lub ewentualnej zmianie ich zastosowania, natomiast innowacje radykalne są czymś całkiem nowym i stanowią odejście od znanych wcześniej technologii czy metod, w ich wyniku powstaje całkowicie nowa wartość. Określane są często jako innowacje przełomowe, nieciągłe czy technologie burzące [Zarządzanie... 2005, s. 20-21].

3. Atrybuty struktur organizacyjnych wspierających elastyczność i innowacyjność: wyniki badań

Badania przeprowadzono na próbie 61 przedsiębiorstw reprezentujących sektor *high-tech*, dobranych w sposób celowy w oparciu o dwa kryteria: sektor wysokiej technologii (według klasyfikacji OECD – metoda dziedzinowa) oraz wielkość przedsiębiorstwa (mierzona poziomem zatrudnienia, powyżej 50 osób). W badaniach posłużono się metodą monograficzną, zastosowano technikę wywiadu standaryzowanego, a narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej².

Badane firmy reprezentowały przede wszystkim branżę informatyczną i telekomunikacyjną (24 jednostki), farmaceutyczną (13 przedsiębiorstw), a w pozostałych przypadkach (24 podmioty) inne gałęzie zaliczane do sektora *high-tech*. Wśród nich 47 przedsiębiorstw było średniej wielkości (zatrudnienie od 50 do 249 osób), a 14 firm było dużych (zatrudnienie powyżej 249 osób). Biorąc pod uwagę zasięg działania, 29 przedsiębiorstw działało w obrębie Polski, a 32 firmy to korporacje globalne. We wszystkich badanych firmach funkcjonuje dział badawczo-rozwojowy, odpowiedzialny za eksperymentowanie i opracowywanie nowych technologii. Spośród 61 badanych firm 11 przedsiębiorstw oceniło się jako wysokoinnowacyjne, 31 jako firmy innowacyjne, a 19 jako podmioty o umiarkowanym poziomie innowacyjności³.

Strukturę organizacyjną badanych firm analizowano osobno dla fazy eksploracji innowacji i fazy ich eksploatacji, zgodnie z podejściem *ambidextrous approach*, jako najwłaściwszym dla firm innowacyjnych [Andriopoulos, Lewis 2009, s. 696-717; O'Reilly, Tushman 2004, s. 74-81]. Zgodnie z nim, w fazie eksploracji innowacji, w której generowane są pomysły i idee na nowe technologie, struktura organizacyjna powinna być maksymalnie elastyczna, gdyż to sprzyja kreatywności i eksperymentowaniu pracowników. Natomiast w fazie eksploatacji, w której wdraża się nowe technologie w postaci produktów, które następnie się dystrybuuje, struktura organizacyjna powinna zapewnić wysoką sprawność działań, a więc może mieć bardziej mechanistyczny charakter⁴. Atrybuty struktury organizacyjnej określono przez

² W opracowaniu przedstawiono cząstkowe wyniki badań dotyczące atrybutów struktury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Badania były realizowane w Katedrze Zarządzania PŁ w ramach szerszego projektu badawczego MNiSW Nr N N115 128434, pt. „Zarządzanie relacjami strategia – struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach wysokich technologii”.

³ Respondentów poproszono o ocenę innowacyjności ich firmy w skali 1-5, gdzie 1 oznaczała bardzo słabą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, natomiast 5 – bardzo silną. Jako firmy wysoce innowacyjne zakwalifikowano te, w których innowacyjność oceniono na 5; jako firmy innowacyjne te, w których innowacyjność oceniono na 4; natomiast jako firmy umiarkowanie innowacyjne te, w których innowacyjność oceniono na 3. Żadna z badanych firm nie oceniła swojej innowacyjności jako słabej i bardzo słabej.

⁴ Taki model struktury organizacyjnej odpowiada przede wszystkim przedsiębiorstwu *high-tech*, które prowadzi własną wynalazczość i własną produkcję i/lub samo świadczy usługi wysokotechnologiczne. Tego typu jednostki były podmiotem badań empirycznych.

pryzmat następujących cech: specjalizacji, trwałości podziału zadań, standaryzacji, konfiguracji, centralizacji, formalizacji [Pugh, Hickson 1976; Daft 2007] oraz elastyczności i sieciowości [Mukkala 2010; Bahrami, Evans 2011].

Na podstawie uzyskanych od respondentów odpowiedzi przyporządkowano określone atrybuty struktur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw poszczególnym polom macierzy ich klasyfikacji⁵ dla fazy eksploracji i eksploatacji innowacji, co prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Atrybuty struktur organizacyjnych badanych firm

Atrybuty struktury organizacyjnej		Faza eksploracji innowacji			Faza eksploatacji innowacji		
		wi n = 11	i n = 31	ui n = 19	wi n = 11	i n = 31	ui n = 19
Poziom wyspecjalizowania zadań i wiedzy	wąski	6	13	6	3	9	5
	szeroki	5	18	13	8	22	14
Trwałość podziału zadań	stały	2	11	8	9	25	5
	niestały	9	20	11	2	6	14
Standaryzacja	niska	7	20	14	6	13	11
	wysoka	4	11	5	5	18	8
Konfiguracja	dominacja pionowej	7	17	13	11	28	19
	dominacja poziomej	4	14	6	0	3	0
Centralizacja	niska	4	13	5	1	6	1
	wysoka	7	18	14	10	25	18
Formalizacja	niska	4	23	12	1	5	4
	wysoka	7	8	7	10	26	15
Elastyczność	niska	2	6	6	6	17	12
	wysoka	9	25	13	5	14	7
Sieciowość	niezależność	6	20	12	2	6	9
	udział w sieciach międzyorganizacyjnych	5	11	7	9	25	10

n – liczba przedsiębiorstw, wi – firmy wysokoinnowacyjne, i – firmy innowacyjne, ui – firmy umiarkowanie innowacyjne.

Źródło: badania własne.

Można zauważyć dość duże zróżnicowanie struktur organizacyjnych w badanych firmach. Jednak należy wskazać, że im bardziej innowacyjne przedsiębiorstwo, tym poszczególne atrybuty struktury organizacyjnej odpowiadają w większym stop-

⁵ Poszczególnym atrybutom struktury organizacyjnej przypisano najbardziej wskazane stany (ciemnonasze pola macierzy), stany wskazane (szare pola macierzy) oraz stany niewskazane (białe pola macierzy). Autorka zdaje sobie przy tym sprawę, że dokonano dość dużego uproszczenia, a struktury organizacyjne są o wiele bardziej złożonymi tworem. Jednak celem było tu wskazanie dominującego kierunku poszczególnych atrybutów strukturalnych (szerzej [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 236-242]).

niu tym, które zdaniem Autorki są najbardziej właściwe dla firm *high-tech* (ciemnoszare i szare pola macierzy). W związku z tym, w fazie eksploracji innowacji struktury organizacyjne badanych firm charakteryzuje przede wszystkim niestały podział zadań, zarówno wąska, jak i szeroka specjalizacja (przy czym im bardziej innowacyjna firma, tym węższy stopień specjalizacji), niska standaryzacja, raczej niska formalizacja oraz wysoka elastyczność.

Niepokojącym zjawiskiem jest dominacja pionowej konfiguracji i wysokiej centralizacji, zwłaszcza w obliczu tego, że struktury elastyczne powinny charakteryzować się orientacją na koordynację poziomą i silnym stopniem decentralizacji. Oznacza to, że struktury organizacyjne w tym obszarze mają raczej wertykalny charakter, a pracownicy działów B+R mają ograniczoną władzę, co wynika prawdopodobnie z faktu, że pracom badawczo-rozwojowym towarzyszą często wysokie nakłady kapitałowe i ryzyko niepowodzenia, w związku z tym delegowanie uprawnień jest tu stosunkowo rzadkie. Natomiast w fazie eksploatacji innowacji, struktury organizacyjne przeważającej części przedsiębiorstw charakteryzują cechy właściwe firmom sektora wysokich technologii w tej części (ciemnoszare i szare pola macierzy). Większość z nich ma dość mechanistyczny charakter, co gwarantuje dużą sprawność, jednak występują także przedsiębiorstwa, zwłaszcza duże, których atrybuty struktury organizacyjnej mają bardziej organiczny wymiar. Elastyczność rozwiązania organizacyjnego w tej fazie przez część respondentów oceniona została jako wysoka, a przez część jako niska.

Podsumowując, można stwierdzić, że im bardziej innowacyjna firma, w tym większym stopniu jej struktura organizacyjna odpowiadała podejściu *ambidextrous approach*, wykorzystującemu zarówno zalety struktur klasycznych, jak bardziej nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych.

4. Podsumowanie

Struktury organizacyjne współczesnych przedsiębiorstw wykazują się dużą złożonością i heterogenicznością, na co wpływ miała przede wszystkim burzliwość otoczenia. Rozwój technologii, silna konkurencja, procesy globalizacyjne, ogrom informacji, coraz większa wiedza i inteligencja wykonawców, a także konieczność szybkiego reagowania na zmiany czy wręcz ich antycypowania spowodowały, że klastyczne struktury organizacyjne przestały być wystarczające. Powstawały coraz to nowe formy organizacyjne, które bardziej odpowiadały pojawiającym się wyzwaniom, które wspierały innowacyjność przedsiębiorstwa i jego elastyczność. Wydaje się, że dalszy rozwój struktur organizacyjnych będzie ewoluował w kierunku zawężania specjalizacji (pozwalającej pracownikom osiągnąć wyjątkowe kwalifikacje), pracy zespołowej i niestałego podziału zadań, niskiej standaryzacji (ograniczającej się do wypracowania wspólnych rutyn organizacyjnych, usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa i niezagrażających szybkości reagowania na zmiany i wykorzystywania okazji), heterarchii i horyzontalnych form koordynacji oraz ogra-

niczoney do minimum formalizacji. Na skutek coraz szerszej współpracy przedsiębiorstw rozwijać się będą dalej struktury sieciowe. Formy organizacyjne przedsiębiorstw będą coraz częściej rozwiązaniami hybrydowymi, wykorzystującymi w różnym stopniu istniejące wzorce dla uzyskania pozytywnego efektu. Struktury nie będą z góry ustalone, ale będą coraz bardziej nieokreślone, będą się przekształcać, podlegać samoorganizacji, tak by jak najlepiej dostosować się do celów przedsiębiorstwa oraz zmian, które przyniesie przyszłość.

Literatura

- Andriopoulos C., Lewis M.W., *Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation*, „Organization Science” 2009, 20 (4).
- Bahrami H., Evans S., *Super-flexibility for real-time adaptation: perspectives from silicon valley*, „California Management Review” 2011, 53(3).
- Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Cyfert S., *Granice organizacji*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Czekaj J. (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2009.
- Daft R.L., *Understanding the theory and Design of Organizations*, Thompson South – Western 2007.
- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo INOIK, Poznań 1947.
- Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Krot K., Lewicka D., *Human side of innovation-individual and organisational environment-related aspects: the case of IBM*, „International Journal of Innovation and Learning” 2011, 9(4).
- Lachiewicz S. (red.), *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston 1967.
- Lewicka D., *The impact of HRM on creating proinnovative work environment*, „International Journal of Innovation and Learning” 2010, 7(4).
- Lichtarski J., Czura M., *Komplementarność koncepcji zarządzania wiedzą z innymi koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Lichtarski J.M., *Struktura zadaniowa jako element organizacji dynamicznej*, [w:] *Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1141, Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Mintzberg H., *Structuring of Organization. A Synthesis of the Research*, London 1979.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Mukkala K., *The role of regional policies in promoting networking and innovative activity: evidence from small finnish high-tech firms*, „European Planning Studies” 2010, 18 (7).

- Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- Niemczyk J., *Organizacja procesowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- O'Reilly Ch.A., Tushman M.L., *The ambidextrous organization*, Harvard Business Review, April 2004.
- Pugh D.S., Hickson D.J., *Organizational Structure in Its Context. The Aston Programme I*. Westmead, UK: Saxson House, 1976.
- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Taylor F.W., *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1947.
- Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization*, William Hodge and Company Limited, London 1947.
- Zakrzewska-Bielawska A., *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*, [w:] *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, red. N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea, WSEAS Press, Penang 2010.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Organizational design in the enterprise development process*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyt Naukowy nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

THE EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES – ON THE WAY TO FLEXIBILITY AND INNOVATIVENESS

Summary: The article presents the evolution of the organizational structures, from the hierarchical and vertical structures to the organic structures, which focus on processes, heterarchy, horizontal links and networks. The features of the contemporary world economy, such as integration, globalization, open borders, as well as the development of information technology and the development of modern management concepts, led to certain changes in the organizational structures of enterprises, specially in the direction of increasing their flexibility and creating conditions for innovativeness. Based on research carried out in 61 high-tech companies operating in Poland, as well as on the global markets, the basic structural features of the flexible, innovative and knowledge-based organization are discussed in this paper.

Keywords: organizational structure, evolution, innovativeness, flexibility.