



DOI: 10.18276/sip.2017.48/3-29

Tomasz Janicki*

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Urszula Słupska**

Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

KSZTAŁTOWANIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH NA ZEWNĄTRZ ORGANIZACJI A INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACJI

Streszczenie

W artykule poruszono kwestię ewolucji struktur organizacyjnych, zaczynając od opisu struktur klasycznych, przechodząc przez struktury projektowe, kończąc na przedstawieniu koncepcji organizacji wirtualnej. Celem artykułu jest próba ukazania tego typu rozwiązania strukturalnego jako innowacyjnej formy prowadzenia działalności gospodarczej. Co więcej, w artykule zilustrowano wyniki badania dotyczącego kształtowania struktur organizacyjnych w ramach współpracy podmiotów wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce.

Słowa kluczowe: struktury organizacyjne, organizacja wirtualna, współpraca jednostek gospodarczych

* Adres e-mail: tomasz.janicki@wsb.torun.pl.

** Adres e-mail: u.slupska@kpsw.edu.pl.

Wprowadzenie

Procesy globalizacyjne, wzrost rangi zasobów informacyjnych i wiedzy oraz tempo rozwoju nowoczesnych technologii sprawiają, że zmienia się kształt współczesnej gospodarki. Wzrost natężenia konkurencji wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie działań nastawionych na skuteczne budowanie ich przewagi konkurencyjnej poprzez tworzenie i rozwijanie potencjału innowacyjnego (Zastempowski, 2009, s. 24). Innowacyjność jako kluczowy czynnik sukcesu sprawia, że przyszłość należy do organizacji innowacyjnych. Presja na innowacyjność wymusza zatem dynamiczny rozwój przedsiębiorstw, który często odbywa się poprzez współpracę różnych podmiotów i tworzenie struktur międzyorganizacyjnych. Kształtowanie tych struktur wymaga jednak specyficznych umiejętności równoważenia przeciwstawnych procesów (Benassi, Greve, Harkola, 1999, s. 206).

1. Istota struktury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu można odnaleźć znaczną liczbę definicji terminu struktura organizacyjna. Fakt ten wynika zwłaszcza z wewnętrznej złożoności struktury organizacyjnej, odmienności założeń badawczych, trudności w wyodrębnieniu jej z ogółu analizowanego podmiotu itp. Jednak mimo tych problemów zazwyczaj przyjmuje się, że definicje te akcentują jedną z dwóch głównych charakterystyk struktury organizacyjnej – zbioru elementów większej całości (podejście statyczne) lub relacji między tymi elementami (podejście dynamiczne). Prawidłowe wydaje się podejście, które eksponuje powiązania pomiędzy elementami organizacji, ponieważ wyraźnie odróżnia pojęcie struktury od pojęcia organizacji jako systemu (Nalepka, 2001, s. 17; Stabryła, 2009, s. 18). Biorąc powyższe pod uwagę, w artykule oparto się na określeniu struktury organizacyjnej jako podziału instytucji na odpowiednio mniejsze części (piony, komórki) wraz z ustaleniem ich zadań, informacji, kompetencji i odpowiedzialności oraz określeniem stosunków i powiązań między nimi, przy czym najważniejszy jest tu stosunek podporządkowania (Godziszewski, Haffer, Stankiewicz, Sudoł, 2011, s. 270).

Warto także zauważyć, że struktura organizacyjna nie jest bytem stałym. Uelastycznienie jej w stosunku do zmian otoczenia, jej służebny charakter w kontekście celów, strategii, zadań stawianych w organizacji czy konieczność uwzględniania

charakteru danej organizacji w trakcie ciągłego procesu nadawania jej kształtu powodują, że trudno wyróżnić jednorodne struktury organizacyjne. Praktyka gospodarcza wskazuje głównie występowanie hybrydowych rozwiązań strukturalnych (Janicki, 2014, s. 186; Project Management Institute, 1996, s. 22), lecz dla lepszego ich zrozumienia i przejrzystości analizy zaprezentowanej w kolejnych rozdziałach omawiane struktury zostały ukazane w ich czystej (jednorodnej), teoretycznej postaci.

2. Ewolucja struktur organizacyjnych – od klasycznych po nowoczesne

Pojęcie struktury klasycznej jest ściśle związane z biurokracją i praktyką organizacyjną stosowaną w przedsiębiorstwach i urzędach w XIX i XX wieku. Klasyczne oznaczają w pewnym sensie tradycyjne, powstałe w rezultacie doświadczeń, na podstawie prób i błędów, w procesie rzeczywistego i często spontanicznego kształtowania się i funkcjonowania organizacji. Ponieważ jednak nie można w pełni zapanować nad spontanicznością, należy je w jakiś sposób skwantyfikować, sformalizować i opanować (Fołtyn, 2007, s. 117). Powszechnie uznaje się, że do grupy tych rozwiązań strukturalnych możemy zaliczyć zwłaszcza:

- strukturę liniową,
- strukturę funkcjonalną,
- strukturę liniowo-funkcjonalną,
- strukturę liniowo-sztabową.

Do wyżej wymienionych struktur niekiedy zalicza się także strukturę dywizyjonalną, opisywaną w literaturze jako formę pośrednią pomiędzy strukturami tradycyjnymi a elastycznymi (Kozuch, 2013, s. 173–174), cechującą się decentralizacją władzy. Decentralizacja ta przejawia się poprzez dużą autonomię poszczególnych filii, działów danej organizacji wyróżnionych na podstawie różnych kryteriów (np. grup wyrobów, stref geograficznych, rodzajów klientów).

Choć struktury klasyczne ujawniają wiele zalet (trwałość, prostotę, jasne uporządkowanie, częste wykorzystywanie zasady jedności rozkazodawstwa, zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, zapewnienie kadrze, zwłaszcza menedżerskiej, wielu przywilejów), ich liczne wady (wydłużenie drogi przepływu informacji, zwykle dążenie do centralizacji władzy, ukierunkowanie

na wewnątrz organizacji, a nie jej otoczenie, skostniałość, sformalizowanie i zbiurokratyzowanie procesów zachodzących w organizacji) spowodowały konieczność poszukiwania bardziej elastycznych form zorganizowania działalności różnych instytucji.

Jedną z grup nowoczesnych rozwiązań strukturalnych są zapewne projektowe struktury organizacyjne wykorzystywane dla celu zrealizowania przedsięwzięcia zgodnie z jego założeniami. Systematyka modelowych rozwiązań organizacji projektowej została zaproponowana między innymi przez Michała Trockiego, który dokonał ich charakterystyki z punktu widzenia dwóch kryteriów: pozycji projektu w odniesieniu do organizacji macierzystej oraz autonomiczności projektu w strukturze organizacji macierzystej (Trocki, 2014, s. 110–111), co zilustrowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Systematyka modelowych rozwiązań organizacji projektowej



Źródło: Trocki (2014), s. 111.

Każda z wyżej wymienionych projektowych struktur organizacyjnych została w literaturze przedmiotu dość dokładnie scharakteryzowana (Trocki, 2014; Janicki 2014). Warto jednak w tym miejscu zauważyć, że część z projektowych struktur

organizacyjnych zaprezentowanych na powyższym wykresie to struktury ujawniające się na zewnątrz organizacji. Innymi słowy, związane są one z sytuacjami, w których organizacje zaczynają kooperować, by móc zrealizować dane przedsięwzięcie. Zjawisko to wiąże się zwłaszcza z projektami wysoce złożonymi, których celem jest wygenerowanie innowacji. Efektem jest współpraca międzyorganizacyjna niosąca wiele korzyści: możliwość zmniejszenia ryzyka realizacji projektu (poprzez dzielenie ryzyka pomiędzy partnerów przedsięwzięcia), transfer wiedzy i doświadczenia, możliwość dostępu do unikatowych zasobów. Współpraca wymusza także na organizacji konieczność dostosowania swojej dotychczasowej struktury organizacyjnej do zwiększonej liczby relacji międzyorganizacyjnych. Przykładami tego typu projektowych form strukturalnych są przede wszystkim: spółka córka projektowa, zewnętrzna organizacja projektu, konsorcjalna organizacja projektu, a zwłaszcza projektowa organizacja sieciowa, której jedną z form jest organizacja wirtualna.

3. Organizacja wirtualna jako innowacyjna forma prowadzenia działalności gospodarczej

Zmiany, jakie zachodzą w świecie biznesu, i dynamika otoczenia wymagają od współczesnych organizacji większej elastyczności. Dlatego przechodząc od integracji pionowej do wirtualnej, współczesne organizacje tworzą nowe struktury, które wykazują: skupianie się na realizacji podstawowego celu działalności, uproszczenia strukturalne i proceduralne, obniżanie kosztów, rozwój innowacyjnych wyrobów, otwartość oraz elastyczność (Kowalczewski, 2002, s. 46–50). Zastosowanie koncepcji innowacyjnych struktur sieciowych pozwala kształtować wyjątkowe zestawy kompetencji oraz zwiększać innowacyjność.

Do wspomnianych innowacyjnych struktur sieciowych należy organizacja wirtualna stanowiąca specyficzną, krótkotrwałą formę współpracy niezależnych podmiotów gospodarczych, które łączy idea wspólnego wykorzystania okazji rynkowej. Głównymi cechami organizacji wirtualnej są: doskonałość (budowana na podstawie kluczowych kompetencji każdego partnera), wykorzystanie (bardziej zyskowne eksploatowanie zasobów uczestników) oraz oportunizm (partnerzy wspólnie wykorzystują okazję rynkową znacznie efektywniej) (Bobek, Potocan, Sternad, Spicka, 2002, s. 91–96). Dodatkowo organizacje wirtualne dynamizują

relacje z otoczeniem poprzez zastępowanie fizycznej obecności nowoczesnymi technologiami. Zastosowanie koncepcji organizacji wirtualnej pozwala zmniejszyć zależność między lokalizacją a efektywnością. Organizacje wirtualne pozwalają bowiem, by aktywne firmy były rozproszone, a nie jak w tradycyjnym przedsiębiorstwie skoncentrowane. Nowe technologie niewątpliwie stworzyły podmiotom gospodarczym możliwość prowadzenia elastycznej polityki biznesowej (Warner, Witzel, 2005, s. 11). Organizacje wirtualne stanowią sprawne i elastyczne twory gospodarcze dzięki tworzeniu specyficznej sieci współpracy. Partnerzy do współpracy w ramach organizacji wirtualnej dobierani są dynamicznie w zależności od potrzeb oraz na podstawie kluczowych dla eksploatacji okazji rynkowej kompetencji. Organizacje wirtualne jako organizacje zmieniające się oraz niewykazujące stałych zależności pomiędzy uczestnikami są w stanie bardzo szybko reagować na zmiany otoczenia. Działanie takich organizacji opiera się na błyskawicznych kontaktach, a ich szybkość i elastyczność polega na szybkim nawiązywaniu współpracy i równie szybkim ich kończeniu, co z kolei pozwala na oszczędność czasu i kosztów. W wirtualnej organizacji brak jest strukturalnych powiązań między partnerami oraz formalnego zwierzchnictwa, co umożliwia szybkie wyjście z kooperacji jednego partnera i wejście na jego miejsce innego. Dzięki tym cechom wirtualizacja wpływa również na aspekt kosztów produkcji i usług, ponieważ powoduje znaczne obniżenie kosztów stałych oraz inwestycyjnych (Kisielnicki, Parys, 1998, s. 239). Korzyści płynące z zastosowania koncepcji organizacji wirtualnej związane są z jej dynamiczną, sieciową strukturą, a należą do nich: dostęp do zasobów partnerów, redukcja niepewności, dostęp do większej ilości informacji i wiedzy, wzrost szybkości i elastyczności działania oraz korzyści sieciowego użytkowania dobra, w tym korzyści z innowacji wprowadzanych do sieci (Kwiatkowska, 2004, s. 246–247). Efektywna współpraca może bowiem wpływać na poprawę wyników organizacji w wielu aspektach ich funkcjonowania (Girard, Gordon, Girard, 2011). Wirtualizacja działalności gospodarczej to proces, który pozwala firmom, niezależnie od ich wielkości, przybrać postać, która stwarza możliwość stania się innowacyjnymi we współczesnym otoczeniu (Kisielnicki, 2013, s. 303–310). Pełniejsze spojrzenie na charakterystykę organizacji wirtualnej przedstawiono w opracowaniu Janickiego, Popławskiego i Słupskiej (2015).

4. Empiryczne dowody kształtowania struktur organizacyjnych wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce

Zrealizowane w 2016 roku badanie empiryczne dotyczyło kształtowania struktur organizacyjnych na zewnątrz organizacji (w ramach współpracy podmiotów) oraz zagadnień związanych z organizacją wirtualną rozumianą jako forma organizowania współpracy przedsiębiorstw. Badaniem objęto przedsiębiorstwa realizujące działalność na terenie Polski. W prowadzonym badaniu jako metodę zbierania danych zastosowano ankietę internetową. Narzędziem badawczym był kwestionariusz elektroniczny przygotowany na podstawie studiów literaturowych. Ostatecznie otrzymano 674 poprawnie wypełnione kwestionariusze.

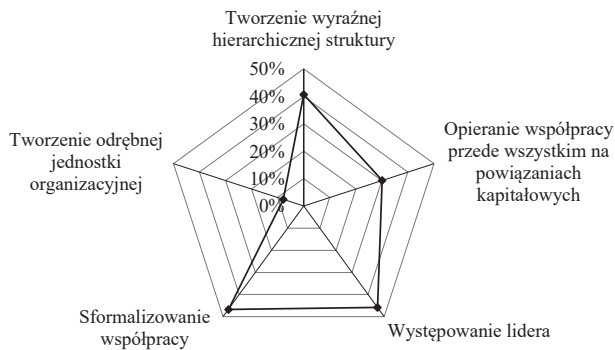
Po zapytaniu respondentów o podejmowanie współpracy z innymi podmiotami i kształtowanie przez nich struktur organizacyjnych na zewnątrz organizacji okazało się, że spośród 674 badanych przedsiębiorstw 448 wchodziło w trwałe relacje z innymi podmiotami w celu kooperacji w ciągu ostatnich trzech lat. Zapytano zatem te przedsiębiorstwa o cechy charakterystyczne kształtowania relacji pomiędzy członkami współpracy, wśród których m.in. wyróżniono:

- a) tworzenie wyraźnej hierarchicznej struktury, w której jeden z podmiotów dominuje nad pozostałymi;
- b) opieranie współpracy przede wszystkim na powiązaniach kapitałowych;
- c) występowanie lidera;
- d) sformalizowanie współpracy – czy podpisano umowę regulującą warunki współpracy;
- e) tworzenie odrębnej jednostki organizacyjnej, w której skład wchodzi pracownicy współpracujących firm.

Udzielone przez respondentów odpowiedzi wskazują, że występowanie lidera podczas współpracy podmiotów gospodarczych i sformalizowanie współpracy są ważnymi elementami kształtowania relacji pomiędzy uczestnikami kooperacji (bliżej 50% wskazań badanych przedsiębiorstw). Tworzenie wyraźnej hierarchicznej struktury zaś to cecha, którą podczas budowania długotrwałej współpracy wskazało 41% respondentów. Niemal jedna trzecia badanych respondentów przyznała również, że zawiązywana w ciągu ostatnich trzech lat długotrwała współpraca opierała się przede wszystkim na powiązaniach kapitałowych. Dodatkowo ciekawy jest fakt, że w przypadku 8% badanych przedsiębiorstw dochodziło do stworzenia w ramach

współpracy odrębnej jednostki organizacyjnej. Graficzną prezentację wyników przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Występowanie wybranych cech kształtowania relacji podczas współpracy pomiotów gospodarczych wśród badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

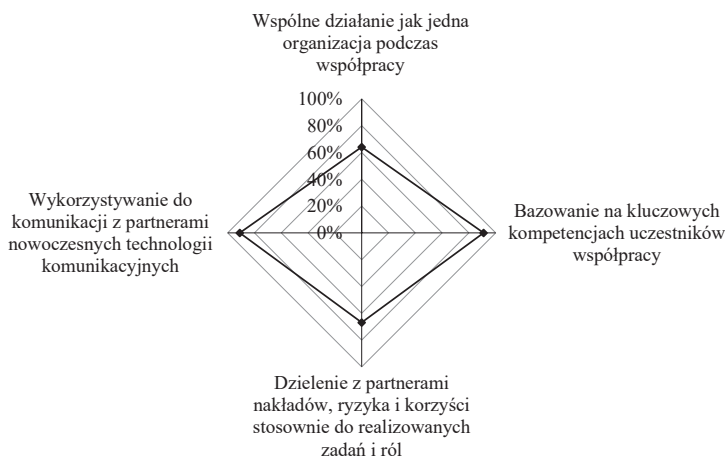
Po zapytaniu respondentów o kształtowanie przez nich organizacji wirtualnych okazało się, że spośród 674 badanych firm 387 przedsiębiorstw podejmowało krótkotrwałą współpracę z innymi podmiotami w celu wykorzystania okazji rynkowej w ciągu ostatnich trzech lat. W związku z tym poproszono tych respondentów o wskazanie występowania czterech charakterystycznych dla organizacji wirtualnych cech, wśród których znalazły się:

- 1) wspólne działanie jak jedna organizacja podczas współpracy – by produkty/usługi tworzone podczas tymczasowej współpracy były postrzegane jako wytworzone przez jedną organizację;
- 2) bazowanie na kluczowych kompetencjach uczestników współpracy – wnoszenie przez każdego partnera do współpracy tego, w czym jest najlepszy;
- 3) dzielenie z partnerami nakładów, ryzyka i korzyści stosownie do realizowanych zadań i ról;
- 4) wykorzystywanie do komunikacji z partnerami nowoczesnych technologii komunikacyjnych.

Na podstawie odpowiedzi respondentów okazało się, że dwie spośród wymienionych cech (2 i 4) są niemal nieodzownym elementem współpracy w ramach

organizacji wirtualnych wśród badanych przedsiębiorstw (wskazania ponad 90% respondentów), co potwierdza rozważania teoretyczne. Natomiast pozostałe dwie wyróżnione cechy (1 i 3) wystąpiły u ponad 60% badanych respondentów, którzy przyznali, że podejmowali krótkotrwałą współpracę w celu wykorzystania okazji rynkowej. Graficzną prezentację wyników przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Występowanie podstawowych cech/zachowań organizacji wirtualnej wśród badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zaprezentowany na rysunku zestaw charakterystyk organizacji wirtualnych nie jest wyczerpujący, pozwala jednak na zaobserwowanie pewnych prawidłowości. Dodatkowo stanowi dowód na to, że badane przedsiębiorstwa kształtują nie tylko długotrwałe więzi i relacje z innymi podmiotami gospodarczymi, lecz także wchodzi w skład bardzo elastycznych, innowacyjnych struktur tymczasowych, jakimi są organizacje wirtualne.

Podsumowanie

We współczesnym świecie biznesu przedsiębiorstwa, które chcą uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku, muszą wykazywać się nowatorstwem

i innowacyjnością. Zmienne warunki funkcjonowania we współczesnym otoczeniu wymuszają na przedsiębiorstwach budowanie określonych relacji z innymi podmiotami gospodarczymi. Kształtowanie zatem struktur organizacyjnych na zewnątrz organizacji (w ramach współpracy podmiotów), w tym również niezwykle elastycznych i innowacyjnych organizacji wirtualnych, staje się nieodzownym elementem życia gospodarczego. Jak ukazano w artykule, większość badanych podmiotów podejmuje krótkotrwałą kooperację w celu wykorzystania nadarzającej się okazji rynkowej, stosując formę organizacyjną o charakterze organizacji wirtualnej.

Literatura

- Benassi, M., Greve, A., Harkola, J. (1999). Looking for a Network Organization: The Case of GESTO. *Journal of Market Focused Management*, 4 (3), 205–229.
- Bobek, S., Potocan, V., Sternad, S., Spicka, H. (2002). Information Systems in Virtual Corporations: Issues for ERP Based E-business Systems. *Informing Science*, June, 91–96.
- Fołtyn, H. (2007). *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Girard, J., Gordon, C., Girard, J. (2011). Knowledge Sharing as an Enabler of Virtual Business. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 181–187. Pobrano z: www.ejkm.com.
- Godziszewski, B., Haffer, M., Stankiewicz, M.J., Sudoł, S. (2011). *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Janicki, T. (2014). *Kształtowanie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach realizujących projekty innowacyjne w Polsce*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Janicki, T., Popławski, W., Słupska, U. (2015). The Concept and the Level of Virtualization in Contemporary Companies (Based on the Example of Polish Firms). *Social Sciences*, 90 (4), 19–31. DOI: 10.5755/j01.ss.90.4.14248.
- Kisielnicki, J. (2013). Wirtualizacja jako szansa globalizacji polskich przedsiębiorstw. W: L.W. Zacher (red.), *Wirtualizacja. Problemy, wyzwania, skutki* (s. 303–322). Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Kisielnicki, J., Parys, T. (1998). System informacyjny w wirtualnej organizacji. W: T. Kasprzak (red.), *Modele informacyjne procesów gospodarczych* (s. 234–241). Warszawa: Nowy Dziennik sp. z o.o. i Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych.

- Kowalczewski, W. (2002). Kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W: W. Kowalczewski (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem* (s. 46–50). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Dialog.
- Kożuch, B. (2013). *Nauka o organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Kwiatkowska, L. (2004). Ekonomiczne i technologiczne czynniki kreowania organizacji wirtualnej przedsiębiorstw. W: A. Łapińska, E. Wędrowska (red.), *Informacja w społeczeństwie XXI wieku* (s. 235–246). Olsztyn: Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- Nalepka, A. (2001). *Struktura organizacyjna*. Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Project Management Institute (1996). *Principles of Project Management*. Newtown Square, PA.
- Stabryła, A. (red.) (2009). *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Trocki, M. (2014). *Organizacja projektowa*. Warszawa: PWE.
- Warner, M., Witzel, M. (2005). *Zarządzanie organizacją wirtualną*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Zastempowski, M. (2009). Globalizacja i jej wpływ na budowanie potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki. *Przegląd Organizacji*, 3, 24–28.

THE FORMING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES AND THE INNOVATION OF THE ORGANIZATION

Abstract

The article deals with the evolution of organizational structures, starting from the description of classical structures, the structure of the project, ending with the presentation of the concept of virtual organizations. The article is an attempt to show this type of structural solution as innovative form of the conducting business activities as well as illustrates the results of a study on the forming of organizational structures during cooperation entities, among companies operating in Poland.

Keywords: organizational structures, a virtual organization, cooperation of an economic entities

JEL codes: L00, L10, L14, L19, L20, L22, L29

