

## CZYNNIKI DETERMINUJĄCE STRUKTURĘ ORGANIZACYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

**Streszczenie:** W opracowaniu opisano podstawowe pojęcia związane ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa oraz przedstawiono zasady tworzenia struktury w organizacji. Ponadto określono czynniki wpływające na strukturę organizacji w firmie oraz przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych na grupie firm powstałych w wyniku samozatrudnienia oraz na grupie małych firm województwa śląskiego w aspekcie posiadanej struktury organizacyjnej firmy.

**Słowa kluczowe:** struktura organizacyjna, stanowisko organizacyjne, element organizacyjny, schemat organizacyjny, uwarunkowania struktury organizacyjnej

### Wstęp

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania znaleźć można cały szereg definicji struktury organizacyjnej, czynników wpływających na tworzenie omawianych struktur organizacji oraz bardzo wiele graficznych prezentacji struktur występujących w przedsiębiorstwach. Budowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa uzależnione jest od rodzaju działalności przedsiębiorstwa oraz m.in. od otoczenia, w jakim ono funkcjonuje. Z przeglądu literatury tematu wnioskować można, iż strukturę organizacyjną powinno mieć każde przedsiębiorstwo zatrudniające pracowników, gdyż wpływa to na jego sukces.

Według B. Bieńkowskiej<sup>188</sup> czynniki sukcesu<sup>189</sup> można podzielić na trzy grupy, a do czynników związanych z firmą wskazujących właśnie na obecność struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie należą:

- czynniki związane z osobą przedsiębiorcy, do których można zaliczyć m.in. doświadczenie przedsiębiorcy, zarówno w prowadzeniu działalności gospodarczej, jak i w zarządzaniu firmą, długotrwałe pozostawanie bez pracy, poziom wykształcenia, wiek, cechy osobowości, aspiracje, posiadanie biznesplanu, jak również rodzaj motywacji podczas zakładania i prowadzenia własnej firmy,

---

<sup>188</sup> B. Bieńkowska, *Lokalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] J. Brdulak, M. Kulikowski (red.), *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa 2004, s. 155.

<sup>189</sup> Por. A. Lemańska-Majdzik, *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*. Monografia, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.

- czynniki związane z firmą, takie jak wielkość firmy, wysokość oraz rozproszenie kapitału założycielskiego przedsiębiorstwa, posiadana struktura organizacyjna firmy, jej personel, inwestowanie w dziedzinę BiR, a także tempo rozwoju firmy,
- czynniki zewnętrzne zawierające element niepewności i ryzyka, które są zależne i niezależne od przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa. W tej grupie wyróżnić można niespodziewane zyski, koszt pozyskiwania kapitału, dynamikę rynku, strukturę konkurencji, bariery wejścia/wyjścia, produkt, branżę, w której firma działa, czynniki makroekonomiczne.

## 1. Definicja struktury organizacyjnej

Przez strukturę organizacyjną (z łacińskiego *structura* – budowa) rozumie się rozczłonkowanie i rozmieszczenie elementów składowych całości oraz powiązanie ich najprzeróżniejszymi relacjami (więziami) zachodzącymi między nimi, charakterystycznymi dla danej organizacji (instytucji)<sup>190</sup>.

Struktura organizacyjna to układ określający sposób, w jaki dzieli się działania organizacji, grupuje je i koordynuje<sup>191</sup>.

Struktura organizacyjna jest zbiorem reguł porządkujących zachowania członków organizacji. Są one, w jakimś stopniu, regułami wprowadzanymi oficjalnie, tj. mają formalny charakter<sup>192</sup>.

Struktura organizacyjna to ogół ustalonych zależności funkcjonalnych i hierarchicznych między elementami organizacji, zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne w sposób umożliwiający osiągnięcie celów całości. Wśród elementów struktury organizacyjnej firmy wyróżnić można stanowisko organizacyjne, które stanowi podstawowy element firmy, i jest to miejsce zajmowane przez pracownika, komórkę organizacyjną, która realizuje cele działania zharmonizowane z celem działania całej firmy oraz jednostkę organizacyjną, którą stanowi zbiór komórek organizacyjnych, którymi kieruje zwierzchnik<sup>193</sup>.

Tak więc układ i system wzajemnych powiązań i zależności zachodzących między komórkami organizacyjnymi nazywamy strukturą organizacyjną jednostki organizacyjnej. Budowa struktury organizacyjnej zależy od rodzaju działalności przedsiębiorstwa, jego wielkości, form organizacyjnych i lokalizacji. Chociaż nie ma uniwersalnego wzoru struktury organizacyjnej, który mógłby określić organizację wszystkich przedsiębiorstw, istnieją jednak pewne ogólne zasady tworzenia struktur organizacyjnych. Powinna ona być jak najbardziej prosta i przejrzysta, powinna zapewniać najbardziej właściwy podział pracy. Jednocześnie musi ona uwzględniać takie połączenia zadań i odpowiedzialności, które zapewnią najlepszą koordynację działania. Podstawowym więc warunkiem prawidłowej struktury organizacyjnej jest dokładne ustalenie zadań i zakresu odpowiedzialności wszystkich

<sup>190</sup> J. Bieda, *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] H. Bieniok (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, Katowice 1998, s. 186.

<sup>191</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 306.

<sup>192</sup> M. Hopej, R. Kamiński, *Struktury organizacyjne współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2010, s. 7.

<sup>193</sup> Zob. [http://www.pnse.edu.pl/pliki/organizacja\\_i\\_zarzadzanie.pdf](http://www.pnse.edu.pl/pliki/organizacja_i_zarzadzanie.pdf) (odczyt 06.02.2012 r.).

komórek składających się na określoną strukturę oraz ustalenie powiązań służbowych między komórkami organizacyjnymi<sup>194</sup>.

Ogólnie przyjętym sposobem przedstawienia struktury organizacyjnej jest schemat organizacyjny, który jest graficznym modelem tej struktury<sup>195</sup>.

Do najważniejszych problemów organizacyjnych wymagających rozwiązania w procesie konstrukcji struktury organizacyjnej należy określenie<sup>196</sup>:

- optymalnego stopnia centralizacji – decentralizacji władzy poprzez rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w ramach instytucji,
- właściwego poziomu specjalizacji w drodze podziału pracy polegającego na ustaleniu zadań (obowiązków) wszystkich komórek organizacyjnych i stanowisk pracy,
- stopnia rozdrobnienia organizacji (przedsiębiorstwa) na coraz mniejsze elementy składowe do nadania strukturze organizacyjnej odpowiedniego kształtu (konfiguracji).

## 2. Rola struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Struktura organizacyjna pełni istotne funkcje regulacyjne, które polegają na kształtowaniu szeroko pojętego ładu wewnętrznego w organizacji. Ów ład polega na określaniu – z jednej strony – miejsca każdego pracownika w systemie organizacyjnym, a z drugiej – wyznaczaniu pożądanych sposobów działań indywidualnych i zbiorowych, czyli określaniu zasadniczych cech i sposobu odgrywania ról organizacyjnych. Pierwsza z tych funkcji regulacyjnych prowadzi do strukturyzacji elementów, czyli odpowiedniego ich układu przyjmującego postać określonej konfiguracji. Druga natomiast polega na strukturalizacji działań organizacyjnych, czyli wyznaczaniu ram funkcjonowania stanowisk pracy i komórek organizacyjnych poprzez zastosowanie odpowiedniego stopnia specjalizacji, standaryzacji, centralizacji i formalizacji<sup>197</sup>.

Struktura organizacyjna, jako pewna cecha przysługująca przedsiębiorstwu, odzwierciedla jego „ustrój”, jest rezultatem pojmowanej czynnościowo funkcji organizowania, będącej jedną z funkcji zarządzania, chociaż jej nie wyczerpuje. Organizowanie bowiem dotyczy również zachodzących w funkcjonującym przedsiębiorstwie procesów realnych i informacyjno-decyzyjnych i sprowadza się do formowania procedur realizacji tych procesów<sup>198</sup>.

Punktem wyjścia do wyjaśnienia jak powstaje struktura organizacyjna, jest podział pracy. W związku z czym należy zwrócić uwagę na czynniki takie jak wzrost i złożoność przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie jednoosobowym nie ma struktury

---

<sup>194</sup> S. Dębski, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996, s. 51.

<sup>195</sup> Tamże.

<sup>196</sup> H. Bieniok, *Wstęp do nauki organizacji i zarządzania*, Agencja Informacji Użytkowej PROMOTOR, Warszawa 2008, s. 93-94.

<sup>197</sup> C. Sikorski, *Metody zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej. Relacje strukturalne*, [w:] W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 49, za: H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 19-21.

<sup>198</sup> J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 297.

organizacyjnej, ponieważ nie ma podziału pracy. Wszystkie czynności związane z jego funkcjonowaniem są skupione w rękach jednego przedsiębiorcy. Gdy przedsiębiorstwo rośnie, następuje zwiększenie zatrudnienia. Struktura organizacyjna prosta powstaje już wtedy, gdy w przedsiębiorstwie pracują dwie osoby (np. dwóch właścicieli; właściciel i członek rodziny; właściciel i pracownik najemny). Podział pracy między nimi może być poziomy lub pionowy. Jeżeli w strukturze prostej występuje poziomy podział pracy, to dzieli się funkcje merytorycznie lub dzieli się całe obszary działalności. Natomiast przy pionowym podziale pracy w strukturze następuje oddzielenie funkcji zarządczych od wykonawczych, chociaż w praktyce osoba zarządzająca spełnia również wiele funkcji lub czynności wykonawczych. Wynika z tego, że w dwuosobowym przedsiębiorstwie trudno dokonać czystego podziału pracy na funkcje kierownicze i wykonawcze. W chwili zaistnienia podziału pracy występują powiązania między osobami, które spełniają poszczególne funkcje. Powiązania te są konieczne, aby cele i zadania przedsiębiorstwa były realizowane, i mogą wynikać z następstwa czynności, zlecenia zadań, uzgadniania działań, metod oraz form postępowania itp. W przedsiębiorstwie dwuosobowym podział pracy musi być elastyczny, a zarazem liczba powiązań między ludźmi jest ograniczona, gdyż odnosi się bowiem tylko do dwóch osób. Liczba relacji między pracownikami wzrasta, gdy przedsiębiorstwo powiększa zatrudnienie, gdy rośnie jego złożoność i zakres współdziałania z otoczeniem. W związku z tym w wyniku pionowego podziału pracy wyodrębnia się człon kierowniczy i wykonawczy<sup>199</sup>. Tego typu struktury organizacyjne stają się charakterystyczne dla przedsiębiorstw większych niż dwuosobowe, a w szczególności dla przedsiębiorstw zatrudniających kilkanaście czy kilkadziesiąt pracowników.

Według S. Sudoła<sup>200</sup> przedsiębiorstwo musi mieć strukturę organizacyjną. Wyraża ona bowiem występujący w nim podział pracy i układ decyzyjny. Może ona zawierać mniej lub więcej szczebli (poziomów) zarządzania i w zależności od tego mówi się o bardziej lub mniej rozbudowanej strukturze. Ponadto struktura organizacyjna może być projektowana dla przedsiębiorstwa, które dopiero ma powstać, albo dla przedsiębiorstwa już funkcjonującego.

### 3. Czynniki wpływające na strukturę organizacyjną firmy

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest kształtowana pod wpływem wielu czynników, określanych także jako uwarunkowania struktury organizacyjnej. Powodują one różnice struktur organizacyjnych różnych przedsiębiorstw oraz zmienność tych struktur w czasie.

Ze względu na tzw. koncepcję strukturalnej odpowiedzialności, zakładającej, że struktura stanowi wypadkową działania różnych kategorii czynników, wśród czynników wpływających na strukturę przedsiębiorstwa wyróżnić można<sup>201</sup>:

- organizacyjne cele strategii i polityki,
- charakter oraz sposób realizacji zadań,

---

<sup>199</sup> Tamże, s. 297-298.

<sup>200</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 198.

<sup>201</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 24-25.

- warunki, w których omawiane cele i zadania są realizowane,
- cechy psychospołeczne reprezentowane przez ludzi uczestniczących w realizacji tych zadań i celów.

Na podstawie analizy powyższych czynników wpływających na strukturę firmy oraz na podstawie przeglądu literatury tematu należy zauważyć, iż czynniki wpływające na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa podzielić ogólnie można na dwie grupy:

- cechy dotyczące samej firmy,
- cechy otoczenia.

Wielkość organizacji nie determinuje formy jej struktury, ale wymaga podejmowania działań przystosowawczych, których charakter jest znacząco uwarunkowany czynnikami takimi jak technologia i otoczenie<sup>202</sup>.

Małe przedsiębiorstwo, trwające wbrew trudnościom organizacyjnym, ma zawsze dość prostą strukturę organizacyjną. Kierownik jest w bezpośrednim zasięgu pracowników, którym rzadko deleguje uprawnienia decyzyjne. Wzrastająca wielkość organizacji wymaga zwiększenia stopnia podziału pracy i stworzenia standardowych procedur – w celu radzenia sobie z coraz większą ilością informacji<sup>203</sup>.

Natomiast wśród cech wpływających na strukturę organizacyjną, zaliczanych do cech otoczenia, wyróżnić można<sup>204</sup>:

- potencjał otoczenia, który oznacza jego zdolność stwarzania organizacji możliwości trwania i regularnego wzrostu; im większy jest potencjał, tym presja otoczenia jest słabsza i przedsiębiorstwo ma większą swobodę przystosowania się do innych determinant struktury, takich jak np. technologia i kultura;
- złożoność otoczenia, czyli wielkość i zróżnicowanie elementów, z których ono się składa; im otoczenie jest bardziej zróżnicowane, tym bardziej różnorodne powinny się stawać formy specjalizacji i bardziej kompleksowe metody koordynacji;
- niepewność otoczenia, wynikająca z jego dynamiki i niestabilności, zmusza organizację (przedsiębiorstwo) do tworzenia struktury mniej sformalizowanej i bardziej elastycznej – zarówno w odniesieniu do podziału pracy, jak i sposobów koordynacji.

W praktyce struktury organizacyjne przyjmują rozmaite formy i kształty. Typ struktury danej organizacji zależy od wielu czynników strukturotwórczych, które są specyficzne dla każdej organizacji. Według H. Steinmanna i G. Schreyögg<sup>205</sup> do głównych czynników kształtujących strukturę organizacji należą:

- wiek organizacji,
- wielkość organizacji,
- rodzaj stosowanej technologii,
- typ procesu wytwórczego,

---

<sup>202</sup> B. Pełka, *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Instytut Organizacji i Zarządzanie w Przemysłu ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 15.

<sup>203</sup> Tamże.

<sup>204</sup> Tamże, s.16-17.

<sup>205</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Postawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 289.

- lokalizacja organizacji,
- strategia organizacji,
- kwalifikacje personelu,
- stopień integracji załogi z organizacją,
- kulturowa różnorodność pracowników.

Budowa systemu organizacyjnego instytucji polega na dokonaniu podziału celu głównego na cele cząstkowe, aż do działań jednopodmiotowych realizowanych na stanowisku pracy. Owa dekompozycja misji firmy jako pierwszy etap budowy modelu organizacyjnego pociąga za sobą etap drugi, który przypomina proces odwrotny, a mianowicie obejmuje on łączenie czynności (zadań) realizowanych na stanowiskach pracy. Następnie stanowiska pracy łączy się w komórki organizacyjne, a te z kolei w jednostki organizacyjne wyższego rzędu. Procedura łączenia czynności i zadań winna odbywać się według zasad celowości i specjalizacji. Wynika to z faktu, że przy wyborze projektu struktury organizacyjnej należy uwzględnić<sup>206</sup>:

- cele organizacji,
- charakter otoczenia,
- technologię produktu,
- kulturę organizacyjną uczestników,
- wielkość organizacji i terytorialne rozproszenie.

Struktury organizacyjne są bardzo różne, tak jak bardzo zróżnicowane pod wieloma względami są same przedsiębiorstwa. Funkcjonują one w różnych warunkach zewnętrznych i wewnętrznych oraz realizują różne strategie rozwojowe<sup>207</sup>.

#### 4. Wyniki badań własnych

Z przeprowadzonych badań<sup>208</sup> wynika, że strukturę organizacyjną w przedsiębiorstwie posiadało 28% firm samozatrudnieniowych, jednak ze względu na charakter firm prawdopodobnie była to struktura prosta. Niecałe 73% przedsiębiorstw nie posiadało w swojej firmie żadnej, nawet najprostszej struktury organizacyjnej, co wiąże się z brakiem zatrudnienia pracowników i prowadzeniem działalności w formie jednoosobowej. Wynika z tego, że struktura organizacyjna firmy częściej spotykana jest wśród firm o większym zatrudnieniu (por. tabela 1). Wśród 73 firm samozatrudnieniowych, które deklarują brak struktury organizacyjnej, 56 stanowią firmy niezatrudniające pracowników najemnych. Średnie zatrudnienie wśród firm deklarujących w swojej działalności strukturę organizacyjną wynosi 5,1 pracownika w firmę i jest prawie dziesięciokrotnie wyższe niż wśród firm deklarujących brak struktury organizacyjnej, w których średnie zatrudnienie wynosi 0,56.

---

<sup>206</sup> A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998, s. 168-169.

<sup>207</sup> Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie – Struktury, Decyzje – Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 304.

<sup>208</sup> Badania przeprowadzone zostały w okresie X 2004 – IX 2005 na grupie firm powstałych w wyniku samozatrudnienia dzięki pożyczce z Powiatowych Urzędów Pracy, które przetrwały na rynku dłużej niż trzy lata.

**Tabela 1. Zatrudnienie w firmach samozatrudnieniowych posiadających lub nieposiadających struktury organizacyjnej**

	Zatrudnienie w firmie (liczba pracowników) po 4 latach działalności						Razem	Średnie zatrudnienie
	0	1-3	4-6	7-9	10-12	powyżej 12		
Firmy posiadające strukturę organizacyjną	-	10	13	3	0	2	28	5,1
Firmy nieposiadające struktury organizacyjnej	56	16	1	-	-	-	73	0,56

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Natomiast z badań przeprowadzonych na grupie małych firm funkcjonujących na terenie województwa śląskiego<sup>209</sup> wynika, że strukturę organizacyjną posiada 37,7% wszystkich badanych firm. Wynika to z faktu, iż wśród badanych firm były również firmy jednoosobowe, które jednocześnie nie mogły deklarować, że posiadają strukturę organizacyjną.

Natomiast wśród firm, które ową strukturę posiadały, aż 50,5% przedsiębiorców wskazywało, że w jego firmie stworzona została i funkcjonuje struktura organizacyjna liniowa, 26% wskazywało w swoich odpowiedziach na strukturę funkcjonalną, zaledwie 4,5% odpowiednio na strukturę macierzową. Wynikać to może oczywiście z wielu czynników, ale najważniejszym wydaje się tutaj stan zatrudnienia w firmie oraz przyjęta strategia działania.

Pawie 19% badanych przedsiębiorców deklarujących posiadanie przez jego firmę struktury organizacyjnej nie umiało określić, jaka struktura występuje w jego małej firmie. Sytuacja taka może być spowodowana brakiem wiedzy przedsiębiorców i nieprzywiązywaniem wagi do podziału pracy i odpowiedzialności w ich firmie. Można zatem wnioskować, iż w małej firmie to jej właściciel chce o wszystkim sam decydować i trudno mu jest się pogodzić z faktem, że część decyzji mogą podejmować jego kierownicy czy menedżerowie.

Struktura liniowa, która najczęściej była wybierana w grupie badanych przedsiębiorców, charakteryzuje się prostotą, precyzją określania zakresów władzy i odpowiedzialności oraz możliwością stworzenia warunków do szybkiego podejmowania decyzji i egzekwowania ich realizacji. Ponadto jest to najstarszy typ powiązań w organizacji, gdzie kierownik odpowiada za całokształt działania komórki, a podwładny ma tylko jednego przełożonego<sup>210</sup>. Jest ona według literatury tematu uważana za charakterystyczną dla małego przedsiębiorstwa.

Według M. Hopeja i R. Kamińskiego<sup>211</sup> klasyczne struktury organizacyjne (m.in. struktura liniowo-sztabowa, funkcjonalna, pionów scalonych) sprawdza się m.in. w warunkach stabilnego otoczenia oraz masowej produkcji, natomiast m.in. w

<sup>209</sup> Badania przeprowadzone zostały w okresie X-XII 2011 roku na grupie małych firm funkcjonujących na terenie województwa śląskiego.

<sup>210</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.

<sup>211</sup> Więcej na temat klasycznych i nowoczesnych struktur zob. w M. Hopej, R. Kamiński, *Struktury organizacyjne współczesnych...*, dz. cyt., s. 57-88.

warunkach burzliwego otoczenia oraz produkcji na zamówienie sprawdzają się i są stosowane wybrane klasyczne struktury oraz prawie wszystkie możliwie nowoczesne struktury organizacyjne przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Struktura organizacyjna wiąże się ściśle z pojęciem organizowania, które jest jednym z podstawowych elementów zarządzania organizacją. W nauce organizacji i zarządzania struktura organizacyjna jest podstawowym pojęciem, które wyznacza ramy funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstwa).

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wyznacza ramy funkcjonowania organizacji zarówno przez określenie w niej miejsca każdego pracownika, jak i przez wyznaczenie pożądanych sposobów jego postępowania i zachowania.

Według A. Zakrzewskiej-Bielawskiej<sup>212</sup> struktura organizacyjna pełni zasadniczą rolę regulacyjną poprzez minimalizację dowolności i nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych. Jednocześnie oddziałuje na nią wiele czynników i okoliczności, które wpływają na jej formę i kształt. Są to czynniki zarówno zewnętrzne (otoczenie przedsiębiorstwa), jak i wewnętrzne (zasoby ludzkie, władza, kultura organizacyjna, technologia, wielkość przedsiębiorstwa). Istotnym czynnikiem determinującym strukturę organizacyjną jest także strategia firmy.

Zdaniem P. Drukera<sup>213</sup> współczesne przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą zdobyć kompetencje przedsiębiorcze, opierać się na wiedzy, posiadać zdolności do samotransformacji oraz być elastyczne i podatne na zmiany, jakie same powinny kreować, a nie tylko na nie reagować. Według niego konieczne jest m.in. stworzenie systemu uczenia się dla poprawy efektywności i odpowiednie podejście do doskonalenia struktury organizacyjnej.

## Bibliografia

1. Czekaj J. (red.), *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.
2. Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998.
3. Bieda J., *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] H. Bieniok (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, Katowice 1998.
4. Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, Katowice 1998.
5. Bieniok H., *Wstęp do nauki organizacji i zarządzania*, Agencja Informacji Użytkowej PROMOTOR, Warszawa 2008.
6. Bieńkowska B., *Lokalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] J. Brdulak, M. Kulikowski (red.), *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa 2004.
7. Błaszczak W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

---

<sup>212</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w ujęciu klasycznym, współczesnym i przyszłym*, [w:] J. Czekaja (red.), *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 27.

<sup>213</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992, s. 157-164.



8. Brdulak J., Kulikowski M. (red.), *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa 2004.
9. Dębski S., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996.
10. Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992.
11. Hopej M., Kamiński R., *Struktury organizacyjne współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2010.
12. [http://www.pnse.edu.pl/pliki/organizacja\\_i\\_zarzadzanie.pdf](http://www.pnse.edu.pl/pliki/organizacja_i_zarzadzanie.pdf).
13. Kisielnicki J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
14. Lemańska-Majdzik A., *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*. Monografia, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
15. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
16. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
17. Pełka B., *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Instytut Organizacji i Zarządzanie w Przemysłu ORGMASZ, Warszawa 1996.
  
18. Sikorski C. (red.), *Metody zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej. Relacje strukturalne*, [w:] W. Błaszczuk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
19. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Postawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 289.
20. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
21. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie – Struktury, Decyzje – Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
22. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
23. Zakrzewska-Bielawska A., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w ujęciu klasycznym, współczesnym i przyszłym*, [w:] J. Czekaj (red.), *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.

## **ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE COMPANY – SELECTED ASPECTS**

**Summary:** The study describes the basic concepts related to the organizational structure of the company and shows how to create the structure of an organization. In addition, factors affecting the structure of the organization in a company are described and the results of research carried out on the group of self-employment companies and a group of small business enterprises of Silesia Voivodship in terms of the organizational structure of the company.

**Keywords:** organizational structure, job title, organization chart, determinants of organizational structure