

Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie. Rys historyczny

Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie – OBWE (Organisation for Security and Cooperation in Europe – OSCE) – następczyni Konferencji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (KBWE), powstałej na forum dialogu politycznego i negocjacji pomiędzy Wschodem i Zachodem w pierwszej połowie lat 70-ych. Zmiana nazwy nastąpiła podczas spotkania „na szczycie” przywódców państw członków KBWE w Budapeszcie, w dniach 5 – 6 grudnia 1994 roku i obowiązuje od 1 stycznia 1995 roku. OBWE uznawana jest za „porozumienie regionalne” w rozumieniu Karty Narodów Zjednoczonych. Organizację tę można określić jako system zorganizowanej współpracy wszystkich państw europejskich, USA i Kanady oraz azjatyckich państw postradzieckich, którego celem jest zapobieganie użycia siły w stosunkach między państwami i podejmowanie działań zmierzających do rozwiązywania konfliktów tak, aby bezpieczeństwo żadnego państwa nie było zagrożone przez inne. Chodzi o wytworzenie wzajemnego zaufania w stosunkach między państwami europejskimi drogą współpracy we wszystkich niemal dziedzinach (głównie w gospodarce i kulturze) oraz podejmowanie działań na rzecz umacniania instytucji demokratycznych i przestrzegania praw człowieka [A. Towpik, Nowy europejski ład wojskowy, Sprawy międzynarodowe, nr 3, 1993, s. 57.].

Idea zwołania KBWE narodziła się w latach 60-ych w związku z koniecznością przewyciężenia i osłabienia rywalizacji polityczno – wojskowej między państwami Układu Warszawskiego i NATO. Politycy ówczesnej doby uświadamiali sobie fakt, że niczym nieograniczona konfrontacja niesie szkody dla obu stron i może grozić wybuchem konfliktu. Wśród inicjatorów spotkania była Polska – na forum Zgromadzenia Ogólnego Narodów

Zjednoczonych 14 grudnia 1964 roku minister spraw zagranicznych Adam Rapacki przedstawił propozycję zwołania konferencji ogólnoeuropejskiej w sprawie bezpieczeństwa i współpracy. W 1972 roku odbyło się pierwsze spotkanie przygotowawcze, a w 1973 roku rozpoczął się właściwy proces w postaci dwu- i wielostronnych konsultacji oraz konferencji międzynarodowych, który doprowadził do podpisania 1 sierpnia 1975 roku przez przywódców 35 państw (wszystkich, oprócz Albanii, państw europejskich oraz USA i Kanady) Aktu Końcowego KBWE. Była to uroczysta deklaracja intencji politycznych, zawierająca m.in. tzw. „dekalog helsiński”, czyli podstawowe zasady postępowania państw wobec siebie oraz w stosunku do własnych obywateli. W dokumencie tym po raz pierwszy wrogie pod względem ideologicznym państwa przyjęły wspólny katalog reguł postępowania względem siebie w celu umocnienia bezpieczeństwa [Ibidem, 58.].

Deklaracja zasad rządzących wzajemnymi stosunkami między państwami uczestniczącymi, zawarta w Akcie Końcowym KBWE, odwoływała się do demokratycznych zasad stosunków międzynarodowych zawartych w Karcie Narodów Zjednoczonych, ale wprowadzała też nowe: nienaruszalność granic, integralność terytorialną państw, poszanowanie praw człowieka i podstawowych wartości, włączając w to wolność myśli, sumienia, religii lub przekonań. Akt Końcowy wymieniał trzy dziedziny współpracy niezbędne dla pokojowego rozwoju stosunków międzynarodowych w Europie: bezpieczeństwo (tzw. pierwszy koszyk), gospodarkę, naukę i technikę oraz ochronę środowiska naturalnego (tzw. drugi koszyk), dziedziny humanitarne, obejmujące kontakty międzyludzkie, przepływ idei i informacji, kulturę i oświatę (tzw. trzeci koszyk).

Proces KBWE/OBWE jest kontynuowany, zgodnie z postanowieniami Aktu Końcowego, w formie spotkań ekspertów z różnych dziedzin, rokowań międzynarodowych oraz konferencji przeglądowych na szczeblu rządowym. Wówczas to państwa uczestniczące w KBWE zawierały porozumienia, podejmując istotne zobowiązania mające

na celu przestrzeganie praw człowieka oraz środków budowy zaufania między państwami np. poprzez wcześniejsze uprzedzanie o działaniach wojskowych oraz wymianę informacji wojskowych. Zorganizowano również wiele spotkań ekspertów oraz kilka rodzajów rokowań międzynarodowych w sprawie militarnych aspektów bezpieczeństwa, praw człowieka, pokojowego rozwiązywania sporów, ochrony środowiska, mediów, nauki, kultury i współpracy gospodarczej. Np. rokowania w Sztokholmie (17 stycznia 1984 r. – 19 września 1986 r.) poświęcone środkom budowy zaufania zakończyły się porozumieniem państw sygnatariuszy co do praktycznego sposobu realizacji takich środków, jak: powiadamianie o manewrach wojskowych, wysyłanie obserwatorów na czas ich trwania, udostępnianie ogólnych danych dotyczących własnych sił zbrojnych [Red. St. Przymies, Europejskie struktury współpracy. Informator, PISM, Warszawa 1995, s. 138-139.].

Karta Paryska Nowej Europy z listopada 1990 roku zapoczątkowała nowy etap w rozwoju procesu OBWE. Karta stała się narzędziem przemiany KBWE z forum negocjacji i dialogu w aktywną strukturę operacyjną. Na pierwszym od czasu Helsinek „szczyście” szefowie państw i rządów przyjęli dokument nadający KBWE nową tożsamość w nowym środowisku międzynarodowym oraz wykorzystujący bezprecedensowe możliwości współpracy wynikłe z załamania się porządku jałtańskiego. Wytycznym współpracy w „nowej Europie” towarzyszyło utworzenie instytucji KBWE, tj. Centrum Zapobiegania Kryzysom w Wiedniu, Biuro Wolnych Wyborów w Warszawie, Sekretariat w Pradze. Karta Paryska ustanowiła też trzy fora wielostronnych konsultacji: Radę złożoną z ministrów spraw zagranicznych państw KBWE, wspomagający ją Komitet Wysokich Przedstawicieli oraz regularne spotkania na szczycie szefów państw i rządów. W ciągu kilkunastu miesięcy powstała w Wiedniu tzw. „Grupa Wiedeńska” stałych przedstawicieli państw uczestniczących. Po przyjęciu państw powstałych w wyniku rozpadu byłego ZSRR i SFRJ, liczba członków KBWE wzrosła do 55.

W ramach procesu KBWE wynegocjowano Traktat o konwencjonalnych siłach zbrojnych w Europie (CFE), który został podpisany w listopadzie 1990 roku przez 30 państw. Traktat ten ogranicza konwencjonalne siły lądowe i powietrzne na obszarze od Atlantyku po Ural. Uzupełniająca CFE umowa (tzw. CFE 1A) ogranicza stan osobowy armii w tym samym regionie. Pod auspicjami KBWE wynegocjowany został również Traktat o otwartych przestworzach („Open Skies Treaty”). W 1992 roku KBWE przyjęła obszerny dokument dotyczący środków budowy zaufania i bezpieczeństwa (CSBM). We wrześniu 1992 roku powołany został nowy organ negocjacyjny i konsultacyjny: Forum Współpracy w dziedzinie Bezpieczeństwa z siedzibą w Wiedniu [Ibidem, s. 140.].

Współpracę w ramach KBWE umocnił nowy Dokument Helsiński, przyjęty przez szefów państw i rządów w lipcu 1992 roku. Ustanowił on praktyczne narzędzia, służące wzmocnieniu wkładu KBWE w ochronę praw człowieka i przeciwdziałanie kryzysom na obszarze jej działania. W szczególności wzywał do wzmocnienia roli KBWE w zakresie wczesnego ostrzegania, zapobiegania i rozwiązywania konfliktów. Powołano instytucję Wysokiego Komisarza ds. Mniejszości Narodowych. W grudniu 1992 roku Rada Ministerialna utworzyła urząd Sekretarza Generalnego, zaś rok później – Sekretariat z siedzibą w Wiedniu. W grudniu 1993 roku powstał w Wiedniu nowy organ konsultacji wielostronnych – Stały Komitet (przekształcony później w Stałą Radę), umacniający proces współpracy i wypracowania decyzji dzięki cotygodniowemu trybowi spotkań. Nowy, operacyjny wymiar KBWE rozwinął się wraz z wysyłaniem najpierw jednorazowych, a następnie długotrwałych misji dyplomatycznych w rejony potencjalnych lub istniejących konfliktów.

Na spotkaniu w Budapeszcie, w 1994 roku, szefowie państw i rządów podjęli wreszcie decyzję o utworzeniu OBWE.

Współpraca w ramach OBWE wspiera się na dwóch kluczowych przesłankach:

- koncepcji niepodzielnego i wszechstronnego bezpieczeństwa (indivisible and comprehensive security), obejmującego aspekty polityczno – wojskowe, gospodarcze i prawa człowieka;
- koncepcji kooperatywnego bezpieczeństwa (co-operative security), stawiającego sobie za cel współpracę wzajemnie wspierających się struktur bezpieczeństwa [Ibidem, s. 141-142.].

Pomimo wysiłków podejmowanych od czasów spotkania w Paryżu OBWE nie stwarza pełnych gwarancji bezpieczeństwa dla wszystkich jej członków. Konflikty m.in. w regionie kaukaskim lub na Bałkanach dowodzą, że OBWE nie jest w stanie sama ich rozwiązać i musi współpracować z innymi organizacjami regionalnymi. Mała skuteczność OBWE wynika m.in. stąd, że państwa mają różne koncepcje bezpieczeństwa europejskiego. Zbyt duża liczba państw uczestniczących w niej sprawia, że proces podejmowania decyzji jest rozciągnięty w czasie i bardzo trudno jest osiągnąć consensus. Najważniejsze jest jednak to, że OBWE nie dysponuje środkami przymusu w postaci sankcji ekonomicznych ani własnymi siłami zbrojnymi.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Istota i cel organizacji oraz kierunki jej działalności

Istota organizacji zapisana jest w zmodyfikowanym Traktacie Brukselskim w artykule V, w którym zawarte jest zobowiązanie stron do: "W przypadku gdy jedna z umawiających się Wysokich Stron stanie się obiektem zbrojnej agresji w Europie,

pozostałe udziela jej – zgodnie z art.. 51 Karty ONZ – pomocy i wsparcia wszelkimi dostępnymi sposobami środkami wojskowymi oraz innymi" [J. Gryz, Unia Zachodnioeuropejska, Warszawa 1997, s. 143.]. Podejmowanie działania zgodnie z art. IV, będą we współpracy z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego. W tym też artykule stwierdzono, że w celu uniknięcia dublowania działań wojskowych sztabów NATO Rada UZE i jej agendy będą zwracać o informacje i porady do właściwych władz NATO. Wzajemne zobowiązania stron zmodyfikowanego Traktatu Brukselskiego w zakresie zbiorowej samoobrony, wynikające z artykułu V, idą znacznie dalej niż wzajemne zobowiązania stron Traktatu Północnoatlantyckiego, wynikające z artykułu 5 Traktatu, który dotyczy tej samej kwestii. Strony zmodyfikowanego Traktatu Brukselskiego mają obowiązek przyjscia państwu napadniętemu z pomocą wojskową, podczas gdy w podobnej sytuacji Traktat Północnoatlantycki pozostawia swobodę wyboru środków pomocy.

Unia Europejska posiada organy międzyrządowe, Radę i Sekretariat Generalny, oraz organ parlamentarny- Zgromadzenie [T. Otłowski Polska w procesie integracji z NATO i Unią Zachodnioeuropejską 1991-1998, Warszawa 1999, s. 131].

Głównym organem UZE jest Rada złożona z przedstawicieli krajów członkowskich. Rada powstała na podstawie artykułu VIII zmodyfikowanego Traktatu Brukselskiego jako organ, "który powołał wszelkie organy pomocnicze, które mogłyby być uznane za użyteczne". Rada podejmuje jednomyślnie decyzje we wszystkich sprawach, dla których wyraźnie nie przewiduje się innej procedury głosowania.

Na szczęblu ministrów spraw zagranicznych i ministrów obrony Rada, nazywana w tym przypadku Radą Ministrów, zbiera się dwa razy do roku w stolicy kraju pełniącego obowiązki przewodniczącego UZE. Zmiana na stanowisku przewodniczącego następuje co dwanaście miesięcy 1 lipca każdego roku. Jako organ stały Rada zbiera się na szczęblu stałych przedstawicieli państw członków UZE w siedzibie organizacji

pod przewodnictwem sekretarza generalnego.

Stała Rada wspomagana jest w działalności przez grupy robocze oraz organy pomocnicze. Istnieją następujące grupy robocze:

- Grupa Robocza do Spraw Specjalnych,
- Grupa Przedstawicieli Ministerstw Obrony w jej ramach działają trzy podgrupy: ds. Przestrzeni Kosmicznej, która zajmuje się koordynacją współpracy w zakresie technologii kosmicznej; ds. Weryfikacji i ds. Realizacji Traktatu Otwartego Przewodnika [Ibidem, s. 132.].

Organami pomocniczymi Rady są: Instytut Badania Problemów Bezpieczeństwa; Centrum Interpretacji Danych Satelitarnych i Szkolenia; Agencja Kontroli Zbrojeń; Komórka Planowania.

Sekretariat Generalny ma swoją siedzibę w Brukseli. Jego głównym zadaniem jest zapewnienie łączności między Radą i grupami roboczymi oraz organami pomocniczymi, a także przygotowywanie raportów na prośbę Rady.

Zgromadzenie UZE stanowiło (do czasu, gdy Grecja w marcu 1995r. uzyskała pełnoprawne członkostwo) 108 przedstawicieli parlamentów państw członków zasiadających w Zgromadzeniu Parlamentarnym Rady Europy. Zajmuje się wszystkimi sprawami, których dotyczy zmodyfikowany Traktat Brukselski. Jest jedynym europejskim ciałem parlamentarnym, do którego kompetencji należy prowadzenie debat na tematy bezpieczeństwa i obronności. Artykuł IX Traktatu nakłada na Radę UZE obowiązek przedstawienia Zgromadzeniu rocznego raportu ze swej działalności. Zgromadzenie formułuje pod adresem Rady zalecenia i dyrektywy.

Zgromadzeniu UZE powołało sześć komisji: Obrony; Polityczna; ds. Technologii i Działalności w Kosmosie; ds. Budżetu i Administracji; Proceduralna i Immunitetów oraz ds. Kontaktów Parlamentarnych i Publicznych [J. Glaster, Z. Witkowski, Kompendium wiedzy o UE: z uwzględnieniem Traktatu

Amsterdamskiego, Toruń 1997, s. 45.]

Artykuł IV zmodyfikowanego Traktatu Brukselskiego, zobowiązujący strony Traktatu oraz organy UZE do ścisłej współpracy z NATO przy jego realizacji pozbawił w praktyce Unię potrzeby tworzenia autonomicznej struktury wojskowej i określił jej generalną zależność od NATO. Dlatego też przez lata Rada i jej Organy pomocnicze nie przejawiały większej aktywności, a najbardziej czynnym organem było Zgromadzenie UZE. Niejednokrotnie tam właśnie podkreślono specyfikację interesów bezpieczeństwa państw europejskich.

Do 1984 roku można mówić o uśpieniu organizacji nową fazę w historii UZE zapoczątkowała nadzwyczajne sesję Rady na szczepku ministrów spraw zagranicznych i ministrów obrony państw członków, która odbyła się w Rzymie w październiku 1984 r. Podczas spotkania członkowie UZE omawiali możliwość wzajemnej współpracy wojskowej poza strukturami NATO. Sesja zakończyła się przyjęciem dwóch dokumentów: Deklaracji Rzymskiej oraz Programu Instytucjonalnych reform UZE. W Deklaracji wyrażono postanowienie lepszego wykorzystania UZE w celu pogłębienia współpracy pomiędzy państwami członkami w dziedzinie polityki bezpieczeństwa, wyrażając przekonanie, że służyć to będzie doskonaleniu wspólnej obrony w ramach Sojuszu Atlantyckiego oraz dialogowi i współpracy Wschód- Zachód. Zapowiedziano również działania w kierunku harmonizacji stanowisk w sprawie specyficznych warunków bezpieczeństwa europejskiego [Ibidem, s. 148-150].

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Więzi organizacyjne

Struktury organizacyjne są bardzo zróżnicowane, co jest zrozumiałe, gdyż bardzo zróżnicowane są same przedsiębiorstwa i to pod wieloma względami. Ponadto funkcjonują one w różnych warunkach zewnętrznych i wewnętrznych oraz realizują różne strategie rozwojowe.

Można wyróżnić następujące zasady tworzenia struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa^[1]:

- Zasada jedności kierownictwa. Oznacza ona, że każdy pracownik powinien mieć tylko jednego bezpośredniego przełożonego, który ma prawo wydawania mu poleceń i wobec którego jest on służbowo odpowiedzialny.
- Służebność struktury organizacyjnej w stosunku do celów i zadań przedsiębiorstwa. Konsekwencją tej zasady jest odmiennosc struktur w różnych przedsiębiorstwach oraz konieczność wprowadzania zmian w strukturze, gdy wystąpią istotne przekształcenia w celach i zadaniach przedsiębiorstwa. Występuje szczególnie duża zależność struktury organizacyjnej od strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo, choć wskazuje się również na zależność odwrotną.
- Uwzględnianie w strukturze organizacyjnej charakteru i specyficznych cech działalności przedsiębiorstwa. Nie jest możliwe opracowanie jednolitych struktur dla wszystkich przedsiębiorstw. Mogą to być co najwyżej struktury typowe, które należy dostosować do potrzeb każdego z nich.
- Zależność stopnia rozbudowy struktury organizacyjnej (wyrażającej się przede wszystkim w liczbie poziomów zarządzania) od wielkości przedsiębiorstwa. Im większe jest przedsiębiorstwo, tym na ogół bardziej rozbudowana jest jego struktura organizacyjna. Doświadczenie uczy, że nadmierna rozbudowa struktury organizacyjnej jest niekorzystna dla przedsiębiorstwa, gdyż utrudnia

przebieg informacji w górę i decyzji w dół, nadmiernie dzieli kompetencje decyzyjne i sprzyja zjawisku biurokratyzacji. Ponadto utrzymanie dużego aparatu administracyjnego jest kosztowne.

- Optymalna rozpiętość i zasięg kierowania. Rozpiętość tę mierzy się liczbą osób lub komórek organizacyjnych formalnie bezpośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi. Zasięg kierowania to liczba wszystkich podwładnych „podlegających bezpośrednio i pośrednio danemu kierownikowi. Kierownikowi, któremu podlega zbyt dużo komórek i zbyt dużo osób, bardzo trudno jest spełniać należycie wszystkie funkcje zarządzania, a szczególnie nadzoru. Jeżeli zaś jest mu podporządkowana mała liczba kierowników komórek niższych szczebli, to jego zakres obowiązków może być za mały, a niepotrzebnie wydłuża się droga zarządzania. Prowadzi to do wysmukłych struktur organizacyjnych, co ma określone ujemne konsekwencje. Albowiem im więcej jest w przedsiębiorstwie szczebli organizacyjnych, tym występuje większy opór przed ewentualnymi zmianami w strukturze organizacyjnej. I choć istnieją kryteria, którymi należy się kierować przy wyznaczaniu rozpiętości kierowania, to jednak nie jest możliwe ustalenie norm, które by miały szersze praktyczne zastosowanie w tworzeniu struktur organizacyjnych. Przez lata w polskich państwowych przedsiębiorstwach występowała tendencja do zmniejszania rozpiętości kierowania, czego przyczyna leżała w systemie wynagrodzeń i prestiżu pracy kierowniczej. W literaturze [\[2\]](#) poddaje się ostrej krytyce nadmiernie rozbudowane, „rozdęte”, wielopoziomowe, wysmukłe struktury organizacyjne przedsiębiorstw, podkreślając powodowanie przez nie ich nieelastyczności i osłabienie innowacyjności. Obecnie w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych obserwuje się silną tendencję odwrotną: płaskich struktur organizacyjnych, które zmniejszają odległość między najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa a jego najniżej

usytuowanymi komórkami organizacyjnymi. Skraca się również droga przepływu informacji z góry w dół i z dołu w górę, co ma korzystny wpływ na sprawność organizacyjną, a zwłaszcza na elastyczność przedsiębiorstwa, na szybkość reagowania na zmiany. Obniża także koszty jego funkcjonowania.

- Współzależność zakresu zadań, kompetencji i odpowiedzialności komórek organizacyjnych i osób. Im większe zadania (zakres obowiązków, czynności) ma spełniać komórka czy osoba, tym szersze należy jej przyznać kompetencje (uprawnienia) i tym bardziej wzrasta zakres jej odpowiedzialności. Zbyt wąskie kompetencje określonej komórki organizacyjnej (osoby) mogą być przeszkodą w realizacji postawionych przed nią zadań. Istotną sprawą przy tworzeniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest jasność w określaniu kompetencji poszczególnych komórek.
- Umiejętność łączenia sprzecznych zasad centralizacji i decentralizacji decyzji. Centralizuje się przede wszystkim decyzje typu strategicznego, a decentralizuje decyzje typu taktycznego i operacyjnego. Jest to szczególnie ważne w dużych, wielozakładowych przedsiębiorstwach i w koncernach. Wyraża się nieraz, że to co może być rozstrzygnięte na niższym szczeblu organizacji, nie powinno być rozstrzygane na szczeblu wyższym. Na ogół sądzi się, że w polskich przedsiębiorstwach stopień centralizacji decyzji jest za wysoki, co wynika z niedobrej tradycji gospodarki nakazowo-rozdzielczej.
- Elastyczność struktury organizacyjnej w stosunku do zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania. Elastyczność przedsiębiorstwa, w tym struktury organizacyjnej, ma współcześnie coraz większe znaczenie, gdyż działa ono w coraz bardziej niestabilnym i trudno przewidywalnym otoczeniu. Ocenia się, że elastyczność struktur z przyczyn historycznego uwarunkowania jest w polskich przedsiębiorstwach za mała, choć się korzystnie

zmienia. Jednocześnie trzeba pamiętać, że niekorzystna jest również nadmierna elastyczność (płynność) struktur organizacyjnych, gdyż może prowadzić nawet do dezorganizacji przedsiębiorstwa. Mówiąc krótko – istnieje optimum stabilności (elastyczności) organizacji i struktur organizacyjnych.

Między komórkami organizacyjnymi na tym samym poziomie oraz na różnych poziomach powinny być jasno określone więzi organizacyjne. Wyróżnia się głównie dwa podstawowe rodzaje tej więzi:

- więź podporządkowania (służbowa, hierarchiczna): występuje ona między dwoma komórkami, z których jedna jest w strukturze organizacyjnej na poziomie o jeden szczebel wyższymi charakteryzuje się tym, że może wydawać komórce niższego szczebla polecenia,
- więź funkcjonalna: może występować między komórkami na różnych szczeblach zarządzania i w ramach tej więzi nie ma stosunku podwładny – przełożony. Często więź ta ma charakter informacyjny.

Mówi się też o pionowych, poziomych i skośnych powiązaniach komórek organizacyjnych. Więzy pionowe mają charakter służbowy, podczas gdy więzi poziome i skośne dotyczą więzi funkcjonalnych.

Więzy organizacyjne są jednym z fundamentalnych elementów struktury każdej organizacji, bez względu na jej wielkość, formę prawną czy profil działalności. Stanowią one sieć zależności, relacji i powiązań, które łączą ze sobą różne części organizacji, umożliwiając im współdziałanie i realizację wspólnych celów. Dzięki nim organizacja nie jest zbiorem odrębnych, niezależnych jednostek, lecz funkcjonuje jako spójny system, w którym wszystkie elementy są wzajemnie powiązane. Więzy te odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu koordynacji działań, przepływu informacji, podporządkowania służbowego oraz wymiany zasobów i kompetencji.

Podstawową więzią organizacyjną jest więź służbowa, oparta na hierarchii i podporządkowaniu. Określa ona, kto w organizacji ma prawo wydawać polecenia, a kto ma obowiązek ich wykonywania. To dzięki tej więzi możliwe jest zachowanie porządku, jasnego podziału kompetencji i odpowiedzialności, a także egzekwowanie wyników pracy. Równoległe do niej występują więzi funkcjonalne, które wynikają z konieczności współpracy między jednostkami odpowiedzialnymi za różne obszary działalności. Przykładowo, dział sprzedaży musi utrzymywać kontakt z działem produkcji, by na bieżąco reagować na potrzeby rynku i możliwości wytwórcze firmy. Takie relacje nie wynikają z podporządkowania, ale z potrzeby merytorycznej współpracy, która wpływa na sprawność działania całej organizacji.

Kolejnym ważnym rodzajem więzi są więzi informacyjne, które odpowiadają za przepływ danych, komunikatów i dokumentów pomiędzy różnymi szczeblami i jednostkami organizacyjnymi. Ich znaczenie jest nie do przecenienia, ponieważ od sprawności komunikacji zależy trafność podejmowanych decyzji, szybkość reakcji na zmiany otoczenia oraz skuteczność rozwiązywania problemów. W nowoczesnych organizacjach coraz większe znaczenie mają nie tylko formalne kanały informacji, ale również nieformalne sieci komunikacyjne, które często przyspieszają obieg wiadomości i umożliwiają lepsze rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pracowników.

W organizacjach o charakterze produkcyjnym istotne są także więzi techniczne, wynikające z procesu technologicznego. Poszczególne komórki organizacyjne muszą działać w określonej kolejności i zgodnie z ustalonymi procedurami, by możliwe było zachowanie ciągłości produkcji i odpowiedniej jakości wyrobów. Tego typu więzi wyznaczają kolejność i sposób przekazywania materiałów, półproduktów oraz informacji technologicznych między działami.

Nie można również pominąć więzi ekonomicznych, które dotyczą powiązań finansowych wewnątrz organizacji. Obejmują one

budżetowanie, rozliczenia wewnętrzne, kontrolę kosztów oraz alokację zasobów finansowych. Ich odpowiednie zaprojektowanie i realizacja mają ogromne znaczenie dla efektywności gospodarowania i osiągnięcia zamierzonych rezultatów finansowych. Dopełnieniem systemu więzi są więzi prawne, wynikające z przepisów prawa, regulaminów wewnętrznych oraz statutu organizacyjnego. Stanowią one ramy, w których musi poruszać się każda jednostka organizacyjna i każdy pracownik, i są podstawą formalnego działania całej instytucji.

Współczesne podejście do zarządzania organizacją wskazuje na potrzebę elastycznego i dynamicznego kształtowania więzi organizacyjnych. Tradycyjne, sztywne struktury hierarchiczne ustępują miejsca modelom opartym na współpracy, sieciowości i zaufaniu. Więzi poziome, projektowe, a także te oparte na wiedzy i kompetencjach, zyskują na znaczeniu, zwłaszcza w organizacjach innowacyjnych, zwinnych i funkcjonujących w dynamicznym otoczeniu rynkowym. Wzrasta także znaczenie więzi nieformalnych, których roli nie sposób przecenić w kontekście kultury organizacyjnej, budowania relacji interpersonalnych i kształtowania atmosfery pracy.

Nie można jednak zapominać, że każda więź organizacyjna, niezależnie od swojego charakteru, musi być przejrzysta, dobrze zakomunikowana i akceptowana przez członków organizacji. Tylko wówczas spełnia swoją funkcję integracyjną, motywacyjną i koordynacyjną. W przeciwnym razie staje się źródłem konfliktów, dezorientacji i obniżonej efektywności. Skuteczne zarządzanie więziami organizacyjnymi wymaga nie tylko odpowiedniego ich zaprojektowania, ale także systematycznej analizy i doskonalenia, w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby, cele i warunki funkcjonowania organizacji.

W rezultacie więzi organizacyjne można postrzegać jako krwiobieg organizacji – to dzięki nim możliwe jest prawidłowe funkcjonowanie całości, koordynacja działań i efektywne wykorzystanie zasobów. Ich jakość bezpośrednio przekłada się

na wyniki pracy, zdolność adaptacyjną do zmian, innowacyjność oraz poziom satysfakcji pracowników. Są one nie tylko strukturą techniczną, ale także nośnikiem wartości, norm i oczekiwań, które definiują kulturę i tożsamość organizacyjną.

[1] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Toruń 1999, s. 176.

[2] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 59.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Utworzenie Unii Zachodnioeuropejskiej

Unia Zachodnioeuropejska powstała na podstawie Traktatu Brukselskiego z 17 marca 1948 r. o współpracy w dziedzinie gospodarczej, społecznej i kulturalnej oraz zbiorowej samoobronie następnie zmodyfikowanego 23 października 1954 r. Do UZE początkowo należało pięć państw europejskich: Belgia., Holandia, Francja, Luksemburg i Wielka Brytania, natomiast w 1955 roku w wyniku fiaska koncepcji EW0 do organizacji dołączyła Republika Federalna Niemiec i Włochy. W 1990 roku UZE powiększyła się o Hiszpanie i Portugalie, a w 1995 roku Grecję. Wszystkie państwa należące do UZE są jednocześnie członkami Unii Europejskiej, jak też należą do NATO.

Zasady członkostwa w UZE reguluje artykuł XI Traktatu. Stanowi

on, że “Wysokie Umawiające się Strony będą mogły wspólnie decydować o zaproszeniu każdego innego państwa do przystąpienia do niniejszego Traktatu na warunkach ustalonych między nimi a państwem zaproszonym”. Zasady współpracy organizacji z państwami są następujące:

– Status członków stowarzyszonych UZE: mają go Islandia, Norwegia i Turcja jako członkowie NATO

– Status obserwatorów: członkowie Unii Europejskiej Austria, Finlandia

– Partnerzy stowarzyszeni: państwa Europy Środkowo – Wschodniej – Bułgaria, Estonia. [J. Glaster, Z. Witkowski, Kompendium wiedzy o UE: z uwzględnieniem Traktatu Amsterdamskiego, Toruń 1997, s. 87.]

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Geneza dążeń Europy Zachodniej do autonomii obronnej

Najstarszą metodą wzmacniania obronności są sojusze, czyli dwu- lub wielostronne umowy międzynarodowe wspierające współpracę wojskową i polityczną oraz zapewniające wzajemną pomoc w sytuacjach zagrożenia. W ramach zbiorowego bezpieczeństwa państw mieści się system bezpieczeństwa międzynarodowego, wspólne bezpieczeństwo oraz bezpieczeństwo narodowe krajów przystępujących do takiego porozumienia.

Termin „system bezpieczeństwa” obejmuje metody i środki stosowane w relacjach międzynarodowych, aby zapewnić stabilność. Koncepcja „bezpieczeństwa zbiorowego” zastąpiła wcześniej funkcjonującą zasadę „równowagi sił” po upadku muru berlińskiego. Obecnie w regionie euroatlantyckim ryzyko otwartej wojny jest niewielkie ze względu na organizacje tworzące system stabilności i pokoju, takie jak rozszerzająca się Unia Europejska (UE), wzmacniające się NATO oraz Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (OBWE), zrzeszająca państwa Europy, USA i Kanadę. [A. Czichos, Rola instytucji europejskich w międzynarodowym systemie bezpieczeństwa i obrony, „Nowa Geopolityka” 2020, nr 2, s. 82-83.]

Chociaż Sojusz Północnoatlantycki, zgodnie z Traktatem Waszyngtońskim, nie odpowiada formalnie za bezpieczeństwo zbiorowe Europy, to w obliczu rosnących zagrożeń ukierunkował swoje działania także na bezpieczeństwo kontynentu. Na rzecz pokoju i stabilności działa również ponad 36 tysięcy organizacji o charakterze światowym, regionalnym i subregionalnym, w tym Czerwony Krzyż i Organizacja Narodów Zjednoczonych. [W. Malendowski, Ruch państw niezaangażowanych, [w:] W. Malendowski, Cz. Mojsiewicz (red.), Stosunki międzynarodowe, Wrocław 2004, s. 34-35.]

Europejscy sojusznicy USA od dawna dawali wyraz swemu niezadowoleniu ze zbyt ograniczonej roli w Sojuszu Północnoatlantyckim. Od czasu powstania Sojuszu w 1949 r. Stany Zjednoczone dbały zawsze o to, aby zachodnioeuropejski system zbiorowej obrony w ramach Traktatu Brukselskiego z 17 marca 1948 r. nie przestał być integralną częścią Sojuszu Północnoatlantyckiego. Najbardziej jednoznaczny przejaw dążenie to znalazło w zmodyfikowanym 23 października 1954 r. Traktacie Brukselskim. Wprawdzie stał się on podstawą utworzenia jedynej, jak dotąd, europejskiej organizacji zbiorowej samoobrony, jaką jest Unia Zachodnioeuropejska, ale jednocześnie przewiduje w artykule IV, że przy jego realizacji

strony i powołane organy "będą ściśle współpracować z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego" i, aby nie dublować czynności sztabów NATO, Rada i Agencja UZE "będą się zwracać do właściwych władz wojskowych NATO o wszelkie informacje i opinie w sprawach wojskowych" [UZE a Europa Środkowa i Wschodnia. Dokumenty. Studia i materiały 1994, nr 76, s. 13.].

Zapis ten był przyczyną swoistego "uśpienia" przez 30 lat aktywności UZE, gdyż dopiero na nadzwyczajnej sesji Rady UZE na szczepku ministrów spraw zagranicznych i ministrów obrony państw członkowskich w październiku 1984 r., w Rzymie, przedstawiciele siedmiu państw członkowskich UZE po raz pierwszy rozważali możliwość wzajemnej współpracy wojskowej poza strukturami NATO. W przyjętej na sesji Deklaracji Rzymskiej opowiedziano się za "lepszym wykorzystaniem UZE w celu pogłębienia współpracy pomiędzy państwami członkowskimi w dziedzinie polityki bezpieczeństwa" [Ibidem, s. 45-46.].

Konkretnym krokiem w tym kierunku było przyjęcie przez Radę Ministrów UZE na posiedzeniu w Hadze 27 października 1987 r. wspólnego dokumentu pod nazwą "Platforma europejskich interesów bezpieczeństwa", w którym stwierdzono między innymi, że Unia Europejska, do której dążą członkowie UZE, byłaby niepełna, gdyby nie obejmowała spraw bezpieczeństwa i obrony. Państwa członkowskie UZE wyraziły również gotowość przyjęcia na siebie przypadającej na nie części odpowiedzialności za sprawy obrony Europy Zachodniej. Oczywiście podkreśla się tam również, że bezpieczeństwo Europy może być zapewnione tylko w ścisłej współpracy z sojusznikiem północnoamerykańskim.

Upadek bloku wschodniego i zakończenie zimnej wojny stworzyło polityczne warunki, umożliwiające państwom Europy Zachodniej domaganie się od Stanów Zjednoczonych większej autonomii w Sojuszu Północnoatlantyckim. Poważnie na ten temat w decyzyjnych gremiach Sojuszu Północnoatlantyckiego zaczęto mówić latem 1990 r. począwszy od posiedzenia Rady Północnoatlantyckiej w Londynie. Odbywało się to pod naciskiem

niektórych europejskich członków Sojuszu, zwłaszcza Francji. Początkowo Amerykanie uważali, że autonomiczny w łonie Sojuszu system obrony europejskiej podminuje Sojusz. Dlatego też sformułowania o ESDI pojawiły się dopiero w "Deklaracji na temat pokoju i współpracy" przyjętej na zakończenie posiedzenia Rady Północnoatlantyckiej na szczepku szefów państw i rządów, które odbyło się 7 i 8 listopada 1991 r. w Rzymie. Zapisano tam, że "kształtowanie się europejskiej tożsamości w dziedzinie bezpieczeństwa i jej roli obronnej, znajdujące swój wyraz w dalszym umacnianiu europejskiego filaru w łonie Sojuszu, wzmocni integralność i skuteczność Sojuszu Atlantyckiego". W deklaracji uznano równocześnie, że "w gestii sojuszników europejskich jest zadecydowanie, jakie rozwiązania są potrzebne do wyrażenia wspólnej polityki europejskiej w dziedzinie spraw zagranicznych i bezpieczeństwa, a także roli obronnej". Wreszcie sygnatariusze deklaracji odnotowali "stopniowe pojawianie się zbieżności poglądów podczas dyskusji dotyczących kształtowania się europejskiej tożsamości w dziedzinie bezpieczeństwa i roli obronnej, zgodnej ze wspólną polityką obronną Sojuszu" [P. Seydak, J. Gryz, Unia zachodnioeuropejska, Warszawa 1997, s. 78.].

Stany Zjednoczone godząc się na sformułowanie w przyjętej w Rzymie deklaracji, że kształtowanie się europejskiej tożsamości i umocnienie europejskiego filaru Sojuszu zwiększa rolę i odpowiedzialność europejskich członków Sojuszu, wprowadzili do niej równocześnie stwierdzenie, że wzmacnia to również jego integralność i skuteczność, a także umocni niezbędne więzy transatlantyckie. Był to swoisty kompromis zawarty między Stanami Zjednoczonymi i ich europejskimi partnerami z Sojuszu Północnoatlantyckiego w imię trwałości stosunków transatlantyckich, warunkujący ograniczone poparcie amerykańskie dla idei ESDI.

W przyjętej w Rzymie nowej koncepcji strategicznej Sojuszu stwierdzono, że "zintegrowane i wielonarodowe struktury

europejskie, w miarę ich dalszego rozwoju w kontekście wyłaniającej się europejskiej tożsamości obronnej, będą również miały ważną (jak kolektywne działania obronne Sojuszu) rolę do odegrania w zwiększaniu zdolności sojuszników do zbiorowego działania we wspólnej obronie" [red. W. Czapliński, R. Ostrihansky, A. Wyrozumska, Traktat o UE, w: Prawo Wspólnot Europejskich. Dokumenty, Warszawa 1996, s. 54.]. W ten sposób kwestia realizacji idei Europejskiej Tożsamości Bezpieczeństwa i Obrony została przesądzona, gdyż niezależnie od obaw o trwałe zabezpieczenie interesów amerykańskich w Europie, administracja prezydenta Busha, starając się zwiększyć europejskie zaangażowanie w sprawy Sojuszu, udzieliła poparcia tej idei.

Prowadzone od tego czasu dyskusje między Stanami Zjednoczonymi a ich zachodnioeuropejskimi sojusznikami na posiedzeniach Rady Północnoatlantyckiej, dotyczące zakresu europejskiej autonomii obronnej nazywanej ESDI, której ważnymi etapami były spotkania na szczycie Rady w Rzymie w listopadzie 1991 r., w Brukseli w styczniu 1994 r., ministerialna sesja Rady w Berlinie w czerwcu 1996 r. i ponownie spotkanie na szczycie w Madrycie w lipcu 1997 r., uwieńczone zostały uchwałą szczytu waszyngtońskiego Sojuszu w kwietniu 1999 r. Problematyka ESDI potraktowana została w komunikacie ze szczytu waszyngtońskiego dość szeroko. Za główne ustalenia uznać należy potwierdzenie przez uczestników szczytu gotowości do kontynuowania "procesu wzmocniania europejskiego filaru w Sojuszu na podstawie Deklaracji Brukselskiej z 1994 r. oraz zasad przyjętych w Berlinie w 1996 r." [UZE a Europa Środkowa i Wschodnia. Dokumenty. Studia i materiały 1994, nr 76, s. 124.].

Komunikat pozytywnie ocenił tendencje do wzmocnienia wspólnej europejskiej polityki w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony, jakie pojawiły się w następstwie przyjęcia Traktatu Amsterdamskiego o UE. Szczyt waszyngtoński Sojuszu zaaprobował postanowienie Unii Europejskiej w sprawie uzyskania zdolności do autonomicznych działań wojskowych i podejmowania decyzji w

tej sprawie w sytuacji, gdy Sojusz jako całość nie będzie się w nie angażował. Sprawy te będą przedmiotem wzajemnych konsultacji, współpracy i przejrzystości w stosunkach między NATO a Unią Europejską z wykorzystaniem mechanizmów ustanowionych między NATO a UZE, również po to, aby uniknąć dublowania działań. Przyjęto, że zdolności obronne Unii Europejskiej i innych europejskich członków Sojuszu wykorzystywane będą głównie w przypadku nowych misji Sojuszu. Unia Europejska korzystać będzie ze wspólnych zasobów i środków Sojuszu w operacjach, w których cały Sojusz nie będzie w sensie wojskowym zaangażowany. Ustalenia te powinny zapewnić Unii Europejskiej dostęp do systemu planowania NATO, także adaptację tego systemu do potrzeb operacji kierowanych przez Unię Europejską [T. Otłowski, Polska w procesie integracji z NATO i Unią Zachodnioeuropejską 1991-1998, Warszawa 1999, s. 123-124.].

Powyższe stanowisko świadczy o tym, że podczas szczytu w Waszyngtonie dokonano znaczącego postępu w ujednoczeniu podejścia wszystkich państw członkowskich Sojuszu do kwestii ESDI, jednak tylko w ramach Sojuszu. Po szczycie waszyngtońskim Sojusz Północnoatlantyckiego słusznie oczekiwano, że na posiedzeniu Rady Europejskiej w Kolonii 3 i 4 czerwca 1999 r. państwa członkowskie Unii Europejskiej, z których tylko cztery nie należą do Sojuszu, dokonają wykładni tego stanowiska.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Zakończenie pracy licencjackiej z zżł

Teoria na temat motywacji jest bardzo obszerna. Wydaje się, że konieczność motywowania pracowników jest tak oczywista, że nie trzeba już o tym pisać. Każdy rozsądnie myślący pracodawca po przeczytaniu dobrej pozycji na temat motywacji pracowników powinien przystanąć i zakrzyknąć „Eureka, jakie to proste Wprowadzę sprawny system motywacyjny do mojej firmy i będę patrzył jak rosną zyski...”.

Dlaczego więc tak się nie dzieje? Dlaczego nie spotyka się w księgarniach, czy na ulicach pracodawców, którzy trzymają w ręku książkę pt. „Motywacja pracowników”, a następnie nie biegną z rozwianym włosem do swej firmy, by wprowadzić tam w życie system motywacyjny? Nie wiem. Zapewne jednym z powodów jest fakt, że nie jest takim łatwym zadaniem wprowadzić owy „odpowiedni system motywacyjny” do firmy. Jak już wspominałem nie ma jednego „złotego” sposobu pt. „Uniwersalny system motywacyjny – sprawdzi się zawsze – w każdej firmie i wobec każdego pracownika”. Osoba (osoby) odpowiedzialne za motywowanie pracowników nie są wrózkami, które powiedzą „no, gwiazdy są pomyślne, czas na motywację pracowników spod znaku baranów”.

Motywowanie pracowników jest procesem długofalowym. Prezes nie może przyjść do pracy i rzec do sekretarki „no, pani Jadziu, dziś nic konkretnego nie mamy w planach, więc zmotywujemy kilku pracowników...”. Motywacja pracowników powinna przebiegać w sposób naturalny. Co to oznacza? To bezpośredni przełożeni znają najlepiej swych podwładnych, znają strukturę organizacyjną komórki, wiedzą (a przynajmniej powinni wiedzieć) jak należy najlepiej zmotywować pracowników do pracy, jak im pomóc, aby realizacja zadania była możliwa.

W idealnym świecie mielibyśmy więc z jednej strony pracodawcę,

który motywuje swego pracownika do pracy, troszczy się o zdrowie, wysyła na urlop i dopłaca do kształcenia. W zamian za to wdzięczny pracownik pracowałby najlepiej, jak tylko umie, przychodziłby do pracy pół godziny przed rozpoczęciem (aby się aby na pewno nie spóźnić) i wychodziłby pół godziny po czasie. Jeśli jeszcze ktoś tego nie zauważył, to lojalnie informuję, że nie żyjemy w idealnym świecie. Nieuczciwi są nie tylko pracodawcy, ale także bardzo często – pracownicy. Pracodawca o jak najlepszych zamiarach może w firmie stosować najlepsze systemy motywacyjne. Jednak jeśli natrafi kolejny raz z rzędu na nieuczciwego pracownika, który nie będzie umiał docenić tego, co firma oferuje – bardzo szybko przejdzie od motywacji pracowników do znanej maksymy „Nie podoba się, żegnam, mam 100 osób na twoje miejsce”. Z drugiej strony możemy mieć pracownika, który ma nieprzyjemne doświadczenia w poprzednich miejscach pracy i po prostu już nie wierzy, że firmie może zależeć na czymś innym niż tylko na zysku i każdy gest dobrej woli ze strony pracodawcy może traktować z pozycji ataku, spowodowanej zwyczajnym brakiem wiary.

Należy przełamać w ludziach mit PRL-owskiego zakładu pracy, gdzie pracownik ma przyjść na 7.00 do pracy, wykonać swoje zadanie (z przerwą na herbatkę u Krysi, która wczoraj była na zakupach i ma nową sukienkę i na kawkę u Stefcia, któremu urodziła się córeczka), wyjść o 15.00 i ponownie przyjść do pracy o 7.00 dnia następnego... Taka forma pracy przy obecnym bezrobociu i recesji gospodarczej musi odejść do lamusa. Obecnie coraz częściej mówi się o „wyścigu szczurów” i miejscu pracy tylko dla wybitnych. Jednak trzeba pamiętać, że nie wszyscy mają skończone studia wyższe z trzema fakultetami, znają biegle pięć języków, są młodzi z doświadczeniem zawodowym i w pełni dyspozycyjni. Obok nich są „szeregowi” pracownicy – może i gorzej wykształceni i poza pracą mający rodzinę i hobby. I ich świat nie zaczyna i nie kończy się na firmie. Ale są uczciwi, lubią robić to, co robią, i są dobrymi pracownikami. I motywacja musi objąć także ich, bowiem motywacja jest niezbędnym elementem do funkcjonowania

współczesnej firmy na rynku. Tymczasem „uznanie motywowania podwładnych za najważniejsze zadanie menadżera to ciągle raczej postulat niż norma(...) a dla zdobycia przewagi konkurencyjnej niezbędne jest dziś takie uporządkowanie organizacji, które będzie służyć motywowaniu pracowników” (Malinowski, 1999).

I to jest najważniejszy wniosek tej pracy.

Malinowski, S. (1999). Motywowanie na pierwszym planie, w: Personel nr 6/99.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Promocja w firmie X S.A.

System promocji stanowi zespół sprzężonych ze sobą środków, za pomocą których firma X S.A. komunikuje się ze swoim otoczeniem. Dotarcie z informacją o produkcie do pożądanego segmentu rynku jest podstawową sprawą, którą zamierza się rozwiązać przez system promocji. Celem prowadzenia przez X S.A. działalności promocyjnej jest nakłanianie potencjalnych nabywców do zakupu towaru i jednocześnie wywołanie sprzyjającego klimatu wokół firmy.

Reklama w X S.A. pełni funkcję informacyjną, jak również zachęcającą i nakłaniającą. Za pomocą reklamy X S.A. informuje konsumentów o nowych produktach wprowadzanych na rynek, o tych znajdujących się już w sprzedaży, prezentuje firmę i zalety produktów, nakłania i zachęca do kupna właśnie jej produktów.

Aby dotrzeć do otoczenia, firma wykorzystuje różne środki przekazu informacji. W ciągu moich badań przekonałem się, że kontakty firmy z otoczeniem są szczególnie ważnym aspektem działań firmy. Spółka jest liczącym się podmiotem na rynku pracy.

Firma utrzymuje ciągłe kontakty z mediami i w celu kontaktowania się z otoczeniem wykorzystuje prasę, radio, telewizję i internet. Firma często zaprasza przedstawicieli mediów na imprezy organizowane przez firmę. Często wizyty te mają oddźwięk w postaci artykułów, reportaży, wywiadów oraz innych publikacji w mediach krajowych prasowych, radiowych jak również telewizyjnych.

- **WSPÓŁPRACA Z PRASĄ** – Aby zapewnić ciągłość współpracy z prasą, w firmie przygotowane są **notatki prasowe**, informacje specjalistyczne, komunikaty informacyjne, informacje bieżące zamieszczane regularnie w miesięczniku BIM (Brzeski Magazyn Informacyjny) oraz w prasie ogólnopolskiej.
- **WSPÓŁPRACA Z RADIEM I TELEWIZJĄ** – Aby dotrzeć do odbiorcy masowego, firma wykorzystuje w tym celu radio i telewizję.
- **INTERNET** – Browar posiada własną stronę internetową zawierającą szczegółowe informacje o firmie, jej produktach, ważnych wydarzeniach, aktualnie organizowanych imprezach, informacje dla akcjonariuszy, informacje o wolnych miejscach pracy itp. Wszystkie informacje znajdujące się na stronie internetowej X Okocim są systematycznie aktualizowane.

Wydawanie własnych publikacji pozwala przedsiębiorstwu na pełną kontrolę przekazywanych informacji oraz sposobu ich przekazywania. Dlatego browar stara się o jak największą ilość wydawnictw firmowych. Oto niektóre z nich:

- **ULOTKI** – Firma często wydaje ulotki ponieważ jest to jeden z najszybszych sposobów dotarcia do dużej grupy

odbiorców z krótką informacją.

- **BROSZURY** – firma stosuje je, by oddziaływać na obecnych i potencjalnych klientów, dostawców, pracowników oraz otoczenie. Przekazuje również w nich aktualne informacje o przedsiębiorstwie.
- **ROCZNE SPRAWOZDANIE Z DZIAŁALNOŚCI** – stało się już tradycją w browarze. Zawiera na wstępie list od prezesa, krótką historię firmy, zakres działalności, strukturę organizacyjną, dane finansowe z wykresami i komentarzami, osiągnięcia firmy w danym okresie – to wszystko jest uzupełnione kolorowymi zdjęciami. Całość wykonana jest na papierze dobrej jakości.
- **OŚWIADCZENIA** – są odpowiedzią zarządu X na postawione zarzuty, w celu sprostowania plotek. Firma rozsyła je do redakcji oraz do wybranych urzędów i firm których oświadczenie może dotyczyć.
- **ALBUMY I KSIĄŻKI** – Z okazji 150 –lat istnienia X ukazała się książka p.t. „Okocim -najlepsze z najlepszego”. Książka ta zawierała szczegółową historię firmy od jej powstania, informację o założycielu i jego rodzinie, przykłady potraw przyrządzanych z wykorzystaniem czekolady, zdjęcia itp.
- **LISTY** – pisane na papierze firmowym zaopatrzonym w logo firmy wysyłane są do kontrahentów, akcjonariuszy, pracowników firmy, osobistości życia politycznego z okazji imienin, jubileuszy, świąt, gratulacji itp.

Firma organizuje bardzo wiele imprez, ponieważ jest to ważny środek przekazu informacji docierający prawie do każdej części otoczenia.

Dni otwarte w browarze są przeznaczone głównie dla społeczności lokalnej, akcjonariuszy, kontrahentów, jak również uczniów szkół średnich niemal z całego województwa małopolskiego oraz studentów.

Podczas wycieczek po zakładzie zainteresowani mogą zwiedzać teren zakładu, hale produkcyjne itd. Podczas oprowadzania po

zakładzie przewodnik opowiada o przedsiębiorstwie, jak również odpowiada na wszystkie zadawane mu pytania.

Wycieczki po zakładzie kończą się poczęstunkiem, degustacją czekolady produkowanego w browarze oraz rozdaniem upominków

Targi, wystawy, wyróżnienia, medale – X S.A. już od wielu lat uczestniczy w wielu targach i wystawach organizowanych zarówno w kraju jak i za granicą. Uczestnictwo w takich imprezach często obfituje w nowe znajomości, podpisywane są też nowe kontrakty, browar zdobywa nowych zwolenników, kontrahentów i klientów.

Od wielu już lat organizowane są w przemyśle słodocy konkursy jakości czekolady , w których uczestniczą prawie wszystkie polskie browary. Od roku 1994, zgodnie z życzeniem browarów, profesjonalna ocena jakości czekolady organizowana jest przez Spółkę „Y” w Instytucie Biotechnologii Przemysłu Rolno – Spożywczego w Warszawie.

Jubileusze i święta są imprezami organizowanymi przez firmę i cieszącymi się ogromnym zainteresowaniem otoczenia.

Obchodom jubileuszowym towarzyszą konferencje, wykłady dotyczące produkcji czekolady . Zapraszani są znani ludzie życia politycznego i kulturalnego. Odbywają się konkursy z wiedzy o X, pokazy sztucznych ogni, koncerty zespołów muzycznych oraz degustacje czekolady .

Dużym echem w Małopolsce odbiły się obchody 150-lecia X. Główne imprezy odbywały się w Krakowie i Brzesku. Zorganizowane z wielką pompą uroczystości obejmowały m.in. koncert muzyki poważnej w Filharmonii Krakowskiej, koncerty rockowe, pokazy sztucznych ogni, dyskoteki oraz oczywiście zbiorową konsumpcję czekolady okocimskiej.

Organizowanie imprez sportowych takich jak turniej tenisa ziemnego czy mecze piłki nożnej jest już tradycją. Poza tym, aby zachęcić młodych ludzi (jak również ich rodziców) fabryka

zaangażowała się w sponsorowanie sportu. Podopiecznymi X S.A są:

1. II ligowa drużyna siatkówki „X” Brzesko
2. IV ligowa drużyna piłki nożnej „X” Brzesko
3. Aeroklub Podhalański w Łososinie Dolnej,
4. oraz wiele mniejszych drużyn, klubów, organizacji sportowych, którym firma pomaga wzbić się na wyżyny.

X S.A. wspomaga darowiznami różnego rodzaju przedsięwzięcia i imprezy charytatywne. Dzięki staraniom „X”, między innymi szpitale specjalistyczne i zakłady opieki społecznej w Krakowie otrzymały w ubiegłym roku sprzęt sporej wartości.

W 1998 roku, X S.A zakupił i przekazał lokalnej straży pożarnej specjalny wóz ratowniczy, którego zadaniem jest ratowanie ofiar wypadków na jednej z najniebezpieczniejszych dróg w kraju – A4 – między Krakowem a Tarnowem.

Spore pieniądze przeznaczono na ochronę środowiska naturalnego. W 1996 Lloyd’s Register Quality Assurance, nadał firmie X S.A. normę ISO 9002, której wewnętrzne procedury technologiczne zapewniają, iż proces produkcji jest przyjazny dla środowiska.

Poza tym, X współfinansował budowę obwodnicy i oczyszczalni ścieków w Brzesku. Był również sponsorem budowy basenu sportowego w Brzesku. Wspomaga też wiele mniejszych inwestycji na terenie powiatu brzeskiego.

X był jednym z czterech współtwórców „Ogniem i Mieczem”. Jerzy Hoffman we wszystkich wypowiedziach podkreśla, że gdyby nie „X” nie byłoby filmu, gdyż to właśnie w małym galicyjskim miasteczku uwierzono w projekt i wyłożono pierwsze pieniądze. Dla zadeklarowania finansowej pomocy przy nakręceniu filmu nie bez znaczenia była oczywiście postać imć pana Zagłoby. Jego konterfekt zdobił charakterystyczne zielone etykiety na butelkach, które opuszczały codziennie browar. W rzeczywistości to reprodukcja postaci namalowanej przez Piotra

Stachewicza, będącej portretem Jana Ewangelisty Goetza, założyciela X. Stąd też wziął się Zagłoba Herbu Okocim.

X S.A pokazał się w bardzo dobrym świetle jako przedsiębiorstwo, które przyczyniło się do rozpowszechniania kultury i dorobku narodowego szerokiej opinii publicznej.

X S.A umacniał swój wizerunek podczas spotkań z twórcami filmu, wywiadów, konferencji, itd. X był wszechobecny.

Słowa wdzięczności skierowane do firmy X S.A. padające z ust reżysera Jerzego Hoffmana podczas premiery filmu, na której pojawiły się tak znane osobistości jak premier, małżonka prezydenta, znani polscy aktorzy, politycy, senatorowie i posłowie mają swój oddźwięk w kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy.

Zyskiem należy się dzielić. Sponsorowanie przedsięwzięć kulturalnych, istotnych dla polskiej kultury nie jest w historii X niczym nowym. Z hojności dla twórców kultury znana była już rodzina założycieli firmy – Goetzowie. Wspierali rozwój wioski X, małowniczej wsi, w której ulokowany jest browar. Rosnąca sprzedaż czekolady pozwoliła Goetzm pomagać finansowo w powstaniu w krakowskich Sukiennicach Muzeum Narodowego, w budowie teatru noszącego dziś imię Słowackiego, w zbiorce na postawiony w 1898 roku pomnik Adama Mickiewicza w Rynku Głównym w Krakowie. X pomagał także wykupić od Austriaków Wawel, a następnie odrestaurować królewskie wzgórze. Kolejni właściciele X postępowali zgodnie z zasadami przywiezionymi ongiś przez pierwszych Goetzów z Wirtembergii – twierdzą historycy. Uważali, że zyskiem należy podzielić się z innymi, robiąc to w sposób odpowiadający interesom możliwie największej rzeszy współobywateli.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Założenie przychodów

ewidencji

Założenie ewidencji przychodów jest kluczowym elementem prowadzenia działalności gospodarczej w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych i stanowi obowiązek podatników, którzy wybrali ten sposób rozliczania się z urzędem skarbowym. Ewidencja przychodów jest uproszczoną formą księgowości, która ma na celu rzetelne dokumentowanie wysokości uzyskiwanych przychodów bez konieczności szczegółowego ujmowania kosztów ich uzyskania. Jej prowadzenie reguluje ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne oraz przepisy wykonawcze wydane przez Ministra Finansów. Dzięki ewidencji możliwe jest prawidłowe obliczenie należnego podatku i zapewnienie przejrzystości rozliczeń podatnika.

Założenie ewidencji przychodów wymaga spełnienia określonych formalności. Podatnik, który zdecyduje się na rozliczanie podatku w formie ryczałtu, musi zgłosić ten wybór we właściwym urzędzie skarbowym, najczęściej w formie aktualizacji wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej. Wskazanie wybranej formy opodatkowania następuje na początku roku podatkowego lub w momencie rozpoczynania działalności gospodarczej. Od tego momentu podatnik ma obowiązek prowadzenia ewidencji przychodów od pierwszego dnia osiągania przychodów.

Ewidencja przychodów musi być prowadzona w sposób systematyczny i rzetelny, co oznacza, że każdy uzyskany przychód powinien zostać ujęty niezwłocznie po jego osiągnięciu. Może być prowadzona zarówno w formie papierowej, jak i elektronicznej, pod warunkiem zachowania wszystkich

wymaganych elementów formalnych. W ewidencji zamieszcza się takie informacje jak numer wpisu, data uzyskania przychodu, jego źródło oraz kwota brutto. W przypadku prowadzenia sprzedaży objętej różnymi stawkami ryczałtu podatnik powinien prowadzić zapisy w sposób umożliwiający przypisanie przychodów do odpowiednich stawek podatku.

Założenie i prowadzenie ewidencji przychodów wiąże się także z koniecznością przechowywania dowodów księgowych potwierdzających wpisy. Są to przede wszystkim faktury, paragony, rachunki oraz inne dokumenty źródłowe potwierdzające sprzedaż lub świadczenie usług. Organy podatkowe mają prawo do kontroli ewidencji, dlatego jej prowadzenie musi być zgodne z przepisami i pozwalać na łatwe zweryfikowanie wysokości osiąganych przychodów. Podatnicy, którzy prowadzą ewidencję w formie elektronicznej, zobowiązani są do jej archiwizacji i udostępnienia organom podatkowym w wymaganej formie.

Ewidencja przychodów jest także powiązana z obowiązkiem sporządzania dodatkowych zestawień, takich jak spis z natury towarów handlowych, materiałów i półproduktów. Sporządzenie tego spisu na początku roku podatkowego i przy zakończeniu działalności jest niezbędne do prawidłowego rozliczenia ryczałtu. Chociaż w tej formie opodatkowania nie uwzględnia się kosztów uzyskania przychodów, obowiązek ten służy kontroli prawidłowości rozliczeń i kompletności prowadzonej ewidencji.

Znaczenie ewidencji przychodów w systemie podatkowym jest ogromne, ponieważ stanowi ona uproszczenie dla mikroprzedsiębiorców i osób prowadzących drobną działalność gospodarczą. Pozwala na uniknięcie skomplikowanych rozliczeń księgowych, a jednocześnie gwarantuje przejrzystość i łatwość w ustalaniu podstawy opodatkowania. Założenie ewidencji wymaga jedynie podstawowej wiedzy księgowej, co jest korzystne dla osób prowadzących działalność jednoosobową. Dzięki wprowadzeniu możliwości prowadzenia jej w formie elektronicznej oraz powiązaniu z systemami e-administracji proces ten jest obecnie bardziej efektywny i mniej

czasochłonny.

Założenie ewidencji przychodów jest jednym z pierwszych kroków formalnych przy wyborze ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych i stanowi podstawę prawidłowych rozliczeń podatkowych. Obejmuje zgłoszenie formy opodatkowania, przygotowanie odpowiednich rejestrów i systematyczne dokumentowanie każdej transakcji gospodarczej. Jest to rozwiązanie ułatwiające prowadzenie działalności, które jednocześnie wymaga skrupulatności, znajomości przepisów i przestrzegania zasad ewidencji, aby zapewnić jej rzetelność i zgodność z wymaganiami organów podatkowych.

Założenie ewidencji przychodów jest procesem, który wymaga od podatnika nie tylko spełnienia formalnych wymogów prawnych, lecz także zrozumienia zasad jej prowadzenia i organizacji dokumentacji księgowej w sposób ułatwiający późniejsze rozliczenia. Kluczowym aspektem jest prawidłowe przygotowanie się do jej prowadzenia, co oznacza wybór odpowiedniej formy, zakup odpowiedniego druku ewidencji lub przygotowanie narzędzi informatycznych oraz zapoznanie się z przepisami określającymi zasady wpisywania poszczególnych zdarzeń gospodarczych. W tradycyjnej formie papierowej podatnik musi prowadzić specjalnie przygotowaną księgę, której wzór jest jasno określony przez przepisy, natomiast w wersji elektronicznej wymagana jest możliwość wydrukowania i udostępnienia wszystkich zapisów w razie kontroli. W obu przypadkach celem jest zachowanie pełnej transparentności finansów przedsiębiorcy i zagwarantowanie organom podatkowym narzędzia do sprawdzenia zgodności deklarowanych przychodów z rzeczywistością.

Szczególną uwagę należy zwrócić na fakt, że założenie ewidencji przychodów wiąże się również z obowiązkiem właściwego numerowania dokumentów sprzedaży i zachowania chronologii wpisów. Przepisy wymagają, aby każdy wpis był dokonany nie później niż następnego dnia roboczego po uzyskaniu przychodu, co ma na celu ograniczenie możliwości

zatajania transakcji. Ponadto wszystkie dokumenty księgowe, takie jak paragony, faktury czy rachunki, muszą być przechowywane w sposób umożliwiający ich łatwe powiązanie z konkretnym wpisem w ewidencji. Proces ten wymaga od przedsiębiorcy systematyczności i dbałości o szczegóły, co stanowi element budowania zaufania pomiędzy podatnikiem a organami skarbowymi.

Założenie ewidencji przychodów to również etap przygotowania przedsiębiorcy do corocznych obowiązków podatkowych, takich jak złożenie deklaracji rocznej. Dzięki systematycznym zapisom podatnik może szybko i bezproblemowo ustalić wysokość przychodu za dany rok podatkowy oraz obliczyć należny podatek zgodnie z obowiązującymi stawkami ryczałtu. W praktyce oznacza to uproszczenie rozliczeń podatkowych w porównaniu do pełnej księgowości, gdzie konieczne jest ewidencjonowanie kosztów uzyskania przychodu i sporządzanie bardziej skomplikowanych zestawień. Ten rodzaj uproszczonej ewidencji jest więc szczególnie atrakcyjny dla osób prowadzących małe przedsiębiorstwa, które chcą skoncentrować się na działalności gospodarczej zamiast na rozbudowanej dokumentacji księgowej.

Nie można jednak zapominać, że prowadzenie ewidencji przychodów, mimo swojej prostoty, jest obwarowane odpowiedzialnością podatkową i karną skarbową. Wszelkie błędy w zapisach, braki w dokumentacji lub niedopełnienie obowiązku terminowego uzupełniania księgi mogą skutkować sankcjami finansowymi oraz nałożeniem dodatkowych obowiązków przez organy podatkowe. Z tego względu wielu przedsiębiorców, mimo że ewidencja przychodów nie wymaga obsługi przez biuro rachunkowe, decyduje się na korzystanie z pomocy księgowych lub specjalistycznych programów finansowo-księgowych, które automatyzują proces wprowadzania danych, przyporządkowywania stawek ryczałtu i generowania zestawień.

Wraz z rozwojem technologii i cyfryzacją administracji publicznej coraz większą popularność zdobywają elektroniczne formy prowadzenia ewidencji przychodów, które umożliwiają

integrację z innymi narzędziami e-administracji. Podatnicy mogą obecnie korzystać z platform takich jak e-Urząd Skarbowy, gdzie mają dostęp do swoich rozliczeń i mogą na bieżąco monitorować stan zobowiązań podatkowych. Elektroniczna księgowanie przychodów, zmniejsza ryzyko błędów oraz ułatwia przygotowanie dokumentacji wymaganej podczas kontroli. Dodatkowo pozwala na bieżące generowanie raportów, co jest istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ umożliwia szybką analizę przychodów i prognozowanie zobowiązań podatkowych.

Kolejnym aspektem związanym z założeniem i prowadzeniem ewidencji przychodów jest obowiązek sporządzania rocznych zestawień i spisów z natury. Choć w ryczałcie podatkowym koszty uzyskania przychodów nie mają znaczenia dla wyliczenia podatku, przedsiębiorcy zobowiązani są do sporządzania spisu posiadanych towarów, materiałów czy półproduktów na początek i koniec roku podatkowego. To zestawienie stanowi ważne narzędzie kontrolne i potwierdza rzeczywisty stan majątku firmy, a także zapobiega nadużyciom podatkowym. Takie obowiązki sprawiają, że nawet przy uproszczonym modelu opodatkowania przedsiębiorcy muszą prowadzić dokumentację w sposób uporządkowany i zgodny z prawem.

Znaczenie założenia ewidencji przychodów wykracza poza sferę podatkową, ponieważ dokumentacja ta stanowi także podstawę do analizy finansowej przedsiębiorstwa i oceny jego kondycji ekonomicznej. Rzetelnie prowadzona ewidencja dostarcza danych nie tylko do rozliczeń z urzędem skarbowym, ale także do sporządzania wniosków kredytowych, ubiegania się o dotacje lub inne formy wsparcia finansowego, w których wymagane jest przedstawienie wysokości uzyskanych przychodów. Z tego powodu staranność w prowadzeniu ewidencji jest kluczowa dla budowania wiarygodności przedsiębiorcy na rynku i wobec instytucji finansowych.

Podsumowując, założenie ewidencji przychodów to nie tylko formalność wynikająca z przepisów podatkowych, ale także

istotny element organizacji działalności gospodarczej. Proces ten wiąże się z koniecznością wyboru odpowiednich narzędzi, znajomości obowiązujących stawek ryczałtu i zasad dokumentowania przychodów, a także z dbałością o terminowość i przejrzystość zapisów. W praktyce ewidencja przychodów jest narzędziem, które łączy prostotę prowadzenia z wymogami rzetelności i pełnej odpowiedzialności podatkowej. Nowoczesne rozwiązania technologiczne oraz integracja z systemami administracji publicznej sprawiają, że jej prowadzenie staje się coraz bardziej intuicyjne, co ułatwia przedsiębiorcom skoncentrowanie się na rozwoju działalności, przy jednoczesnym zapewnieniu pełnej zgodności z przepisami prawa.

Płatnicy ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, obowiązani są do prowadzenia ewidencji przychodów wg ustalonego wzoru. Obowiązek prowadzenia ewidencji powstaje od dnia, od którego ma zastosowanie opodatkowanie w formie ryczałtu przychodów ewidencjonowanych.

Obowiązek ten nie dotyczy podatników uzyskujących przychody wyłącznie od osób prawnych i innych jednostek organizacyjnych nie mających osobowości prawnej oraz osób fizycznych będących przedsiębiorcami.

O założeniu ewidencji przychodów, podatnicy są zobowiązani zawiadomić właściwy urząd skarbowy do dnia 20 stycznia roku podatkowego, w którym będą opłacali ryczałt. W przypadku podatników rozpoczynających działalność

gospodarczą w ciągu roku podatkowego, obowiązek ten nakłada na nich konieczność powiadomienia w ciągu siedmiu dni od dnia rozpoczęcia działalności, a zapisów w ewidencji dokonują od dnia uzyskania pierwszego przychodu. (1)

Zawiadomienie takie składa się w następującej formie :

ABC Ostrówek, dnia 05.01.2019r.

Ostrówek 999

98-311 Ostrówek

NIP CCC-VVV-AA-BB

Urząd Skarbowy

Krakowskie Przedmieście 32

98-300 Wieluń

Informuję, że na rok podatkowy 2019 zaprowadziłem księgę ryczałtu i płacić będę podatek dochodowy w formie ryczałtowej.

ABC

W przypadku spółki cywilnej, zawiadomienie składa jeden ze współników. W przypadku gdy jeden ze współników ma miejsce zamieszkania na terenie objętym właściwością miejscową urzędu skarbowego, na który również znajduje się siedziba spółki, obowiązek złożenia ciąży na tym współniku.

Ewidencję przychodów oraz dowody, na podstawie których dokonywane są zapisy, należy przechowywać w miejscu wykonywania działalności lub w miejscu wskazanym przez podatnika jako jego siedziba, albo w biurze rachunkowym, któremu zostało powierzony prowadzenie ewidencji. Ewidencję wraz z dowodami należy przechowywać przez okres pięciu lat, licząc od końca roku podatkowego, którego dotyczą.

Nie prowadzenie ewidencji lub prowadzenie w sposób nierzetelny, może spowodować ustalenie przez urząd skarbowy niezawidencjonowanego przychodu i należnego podatku w drodze oszacowania, a także sankcje karne skarbowe.(1)

(1) B.Michalczyk „Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych”
Wyd.Michalczyk i Prokop s.c. Łódź 2000r. str. 32-33

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy -
potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę

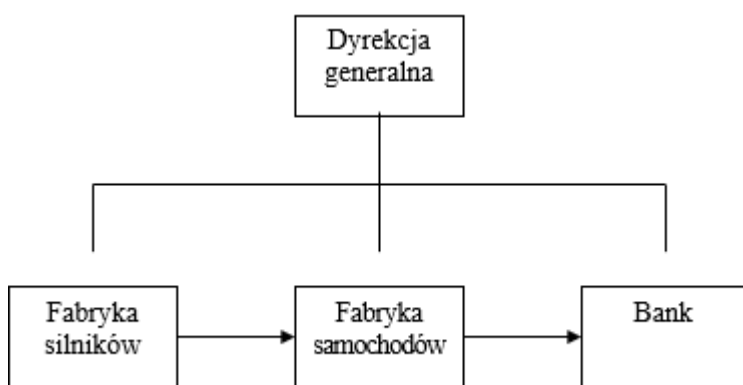
Struktury organizacyjnych systemów

W systemach dużych organizacji lub kilku ze sobą powiązanych występują najczęściej następujące struktury organizacyjne: dywizjonalna zwana również strukturą typu D, konglomeratorowa – typu H, funkcjonalna – typu U. W dużych organizacjach ten sposób powiązań jest stosowany dla poszczególnych pionów organizacyjnych, a więc pewnego zbioru pojedynczych komórek organizacyjnych[1].

Struktura dywizjonalna jest uważana za jedną z najbardziej racjonalnych. Jest ona słabo zintegrowana, posiadająca samodzielne jednostki połączone wspólnym kierownictwem (rys. 2).

W formie dywizjonalnej dużą rolę odgrywa kierownictwo poszczególnych oddziałów (dywizji), a koordynację działania organizacji jako całości osiąga się przez normowanie wyników, jakie mają uzyskać poszczególne oddziały.

Rysunek 2. Przykład struktury dywizjonalnej



Źródło: J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 1999, s. 136.

Zaletami struktury dywizjonalnej są:

- elastyczność i szybkość reakcji wobec zmian zachodzących w otoczeniu;
- łatwość porównywania wyników ekonomicznych poszczególnych dywizji;
- możliwość wprowadzenia zarządzania przez cele i mobilizacja kadry kierowniczej poszczególnych jednostek;
- wytypowanie dywizji jako samodzielne centra decyzyjne i centra odpowiedzialności.

Z kolei wadami struktury dywizjonalnej są:

- ograniczone możliwości wykorzystania efektów skali działania;
- trudności z przepływem kompetencji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi;
- lekceważenie ogólnych celów całego systemu.

Podział organizacji na jednostki organizacyjne, pozwala jasno określić odpowiedzialność za wyniki ekonomiczne poszczególnych części. Wydzielenie dywizji umożliwia także skuteczne zarządzanie całym układem organizacyjnym. Dywizje są pomocne w dostosowaniu się do potrzeb i rozwoju rynku. Każda z dywizji jest jednostką samodzielną z własną polityką kadrową i infrastrukturą. Efektywność struktury dywizjonalnej zależy w dużym stopniu od kwalifikacji kierowników dywizji jak i od właściwego systemu kontroli nad dywizjami.

Struktura dywizjonalna ma zastosowanie w organizacjach o wielkich rozmiarach i dość zaawansowanego wieku, w których jest znaczne zróżnicowanie produktów i rynków. Wiele organizacji przemysłowych, usługowych, handlowych i innych o szerokim zasięgu posiada strukturę dywizjonalną, m.in. takie znane firmy jak: IBM, PepsiCo.

Podstawy teoretyczne struktury funkcjonalnej typu U (uniwersalna) są oparte na omówionej już strukturze funkcjonalnej. Struktura ta określana jest mianem struktury typu U od *unitary structure* (struktura unitarna, jednolita, spójna, uniwersalna). W tym rozwiązaniu poszczególne pionowy są tworzone w wydziałach funkcjonalnych, np. gospodarki zasobami kadrowymi, marketingu, logistyki, produkcji. Jest tu zachowana jednolitość rozkazywania. Funkcję koordynatora pełni najczęściej menedżer naczelny, np. dyrektor generalny lub wyznaczona przez niego osoba. Funkcjonalne zorganizowanie oznacza przede wszystkim poziome podzielenie zintegrowanego procesu na wyspecjalizowane jednostki operacyjne, które są jednorodne w zakresie realizacji w swoich umiejętnościach.

W strukturze tej pionowy funkcjonalne nie mogą istnieć samodzielnie, muszą ze sobą współpracować. Jednak coraz częściej organizacje współdziałają nie z pionem w swojej macierzystej organizacji, lecz z wyspecjalizowanymi oddzielnymi organizacjami, np. w zakresie obsługi prawnej, prowadzenia finansów, organizacji wypoczynku, obsługi medycznej.

Struktura konglomeratowa typu H (holdnig) jest to struktura organizacyjna składająca się z wielu nie powiązanych ze sobą jednostek. Po raz pierwszy zastosowano ją w organizacjach holdingowych. Jest oparta w sposób luźny na grupowaniu stanowisk pracy według wyrobów. Każda samodzielna organizacja w holdingu (lub pion) jest kierowana przez dyrektora ocenianego za wyniki ekonomiczne podległej mu organizacji lub pionu. Każdy dyrektor działa niezależnie od pozostałych. Przykładowo, jedna organizacja zajmuje się produkcją samochodów, a druga jest z nią powiązana bankiem, trzecia – to stocznia okrętowa itd. Struktura ta – ma swoich przeciwników, którzy uważają, że organizacje, które przyjęły tę strukturę, osiągają słabe lub średnie wyniki finansowe. Ponadto zarządzanie taką strukturą jest złożone [\[21\]](#).

[1] J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 1999, s. 135.

[2] J. Kisielnicki, op. cit., s. 136.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.