

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 odmienność 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. Więzi pionowe mają charakter służbowy, podczas gdy więzi poziome i skośne dotyczą więzi funkcjonalnych.

Więzi 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. Więzi 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. Równolegle 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 krwioobiegi 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.