

Marian HOPEJ
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania
marian.hopej@pwr.edu.pl

KSZTAŁTOWANIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH ZGODNIE Z ZASADĄ PROSTOTY

Streszczenie. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jakie struktury powinny być kształtowane zgodnie z zasadą prostoty? W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że strukturami spełniającymi wymogi prostoty są klasyczne struktury (funkcjonalna i dywizjonalna), a oznaką nowoczesnego podejścia w organizowaniu działań jest „nakładanie” na nie różnych rodzajów pracy zespołowej, z ograniczeniem do minimum form macierzowego zarządzania.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, prostota, zarządzanie.

FORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES ACCORDING TO THE PRINCIPLE OF SIMPLICITY

Abstract. The aim of the article is to attempt to answer the question: what organizational structures should be shaped in accordance with the principle of simplicity? The analysis determined that the structural solutions that meet the requirements of simplicity are primarily classical solutions: functional and divisional. The sign of a modern approach to organizing is "imposing" on them various forms of teamwork with the reduction to the minimum of the matrix management forms.

Keywords: organizational structure, simplicity, management.

Wprowadzenie

Będąca elementem każdej organizacji struktura organizacyjna jest zbiorem reguł mających na celu wyznaczenie sposobów działania członków organizacji, aby przez to uczynić je bardziej przewidywalnymi. Ograniczają one swobodę działania, przy czym

obowiązuje zasada: „...im więcej tworzy się reguł, tym bardziej proces pracy i kierowanie nim pozbawione są piętna indywidualności”. (H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001, s. 277).

Wielu teoretyków i praktyków zarządzania, m.in.: M. Crozier (1993), P.F. Drucker (1994) i J. Welch (2005), formułuje postulat prostoty struktury organizacyjnej, kwestionujący prawo sformułowane przez W.R. Ashby'ego, zgodnie z którym system, jeżeli ma przetrwać, musi być tak samo różnorodny, jak różnorodność zakłócających go czynników. Jak bowiem podkreśla M. Crozier (1996, s. 47), „...podążanie za komplikowaniem się społecznych współzależności przez specjalizowanie struktur i komplikowanie procedur nieuchronnie kończy się ugrzęźnięciem w biurokracji”. Wynika stąd, że najlepszą reakcją na rosnącą dynamikę i złożoność otoczenia jest upraszczanie rozwiązań strukturalnych.

Prostota struktury organizacyjnej jest pojęciem względnym także dlatego, że jest stopniowalna. Można przyjąć, parafrazując słowa A. Einsteina („...wszystko należy robić tak prosto, jak to jest możliwe, ale nie prościej”), że rozwiązanie strukturalne powinno być tak proste, jak to możliwe, ale nie prostsze. Oznacza to, że:

- Między strukturą organizacyjną i jej kontekstem (cechy pozostałych elementów organizacji i jej otoczenia) powinna zachodzić swego rodzaju relacja odwzorowania. Innymi słowy, struktura powinna być odpowiednia względem cech pozostałych elementów organizacji i otoczenia.
- Ze zbioru dopuszczalnych przez kontekst rozwiązań strukturalnych (całkowita odpowiedniość struktury nie jest możliwa m.in.: ze względu na to, że cechy kontekstowe stwarzają zazwyczaj sprzeczne wymagania co do kształtowania się cech struktury), powinna być wybierana najprostsza, tj. najbardziej przypominająca model prostej struktury, charakteryzującej się płaską hierarchią oraz niewielkim stopniem centralizacji, specjalizacji, formalizacji i standaryzacji¹.

Do niezbędnego minimum należy zatem ograniczać np.: liczbę szczebli hierarchii, stanowisk pracy, czy dokumentów organizacyjnych. Nie mniej ważna jest przejrzystość organizacyjnych reguł, wyrażająca się m.in. w daleko idącym przestrzeganiu klasycznej zasady jedności rozkazodawstwa.

Kierowanie się tak rozumianą zasadą prostoty wydaje się mieć kluczowe znaczenie w organizowaniu działań. Prostota jawi się bowiem jako najważniejsza charakterystyka struktury - wielowymiarowej całości. Jej uproszczenie prowadzi nie tylko do ukształtowania racjonalnego rozwiązania strukturalnego, ale także do obniżenia kosztów i uelastycznienia zarządzania organizacją oraz do tego, że członkom organizacji będzie żyło się z nią lepiej (M. Hopej- Kamińska i in. 2015).

¹Taki model prostej struktury różni się nieco od najczęściej chyba przywoływanego w odniesieniach literaturowych modelu zaproponowanego przez H. Mintzberga (1983), który charakteryzuje wysoki stopień centralizacji. Tymczasem przeprowadzona analiza opierająca się na idei drzewa fraktalnego, ujawniła, że wzrostowi stopnia centralizacji towarzyszy wzrost złożoności dwuszczeblowego, jednoliniowego rozwiązania strukturalnego (M. Hopej- Kamińska i in.2015).

Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: jakie struktury organizacyjne winny być kształtowane zgodnie z zasadą prostoty? Ściślej mówiąc, chodzi o wskazanie typów struktur, które z jednej strony spełniają wymogi prostoty, z drugiej zaś sprawdzają się w praktyce.

Prostota podstawowych typów struktur organizacyjnych

Jednym z podstawowych typów rozwiązań strukturalnych jest struktura funkcjonalna, ściślej pionów scalonych (Strategor, 1995). Mówi się o niej wtedy, kiedy jednostki organizacyjne, zarządzane przez zastępców kierownika naczelnego wyspecjalizowane są funkcjonalnie (A. Nalepka, A. Kozina, 2007), (H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001).

W doniesieniach literaturowych można zetknąć się z poglądem, że struktura funkcjonalna charakteryzuje się wysokim stopniem specjalizacji, ograniczającym możliwości członków organizacji oraz sprawiającym, iż trudno im dostrzec swój wkład w osiągnięcie jej celów. „W tym typie struktury każdy ma tendencję do uprzywilejowania własnej koncepcji swojej specjalności, robienia tego, co lubi lub umie robić i co mu ułatwia pracę, bez zważania na ewentualne niespójności z koncepcjami i działaniem innych służb lub zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Tylko kierownicy najwyższych szczebli zarządzania mogą mieć wizję całości” (Strategor, 1995, s.316).

Duża rola standardów pracy i zależności hierarchicznych sprzyja z kolei pisemnej formie komunikowania się, jak również formalizowaniu innych zachowań organizacyjnych. Spory wysiłek kierowany jest przy tym na doskonalenie obowiązujących reguł, traktowane dość często jako cel sam w sobie. W swojej istocie struktura funkcjonalna jest rozwiązaniem scentralizowanym, wykazującym niemałą podatność na biurokracyzm, co nie oznacza, podkreślić należy, braku jej zdolności do zmian zachodzących w otoczeniu. Każda jednostka organizacyjna może bowiem uzyskać pewną niezależność i przestrzeń swobody umożliwiającą reagowanie na to, co dzieje się w otoczeniu (Strategor, 1995).

Jednocześnie struktura pionów scalonych dzięki uzyskiwaniu korzyści skali (wskutek m.in. możliwości racjonalnego wykorzystania wykwalifikowanego personelu) cechuje się znaczną sprawnością (Strategor, 1995). Jest to ponadto rozwiązanie opierające się, jak wiadomo, na zasadzie jedności rozkazodawstwa, sprzyjającej jednoznaczemu układowi władzy i odpowiedzialności oraz zrozumiałego dla wszystkich systemu komunikacyjnego. Ogólnie biorąc, jej konstrukcja jest niewątpliwie klarowna i przejrzysta.

Kolejnym podstawowym typem struktury organizacyjnej jest struktura dywizjonalna (Strategor, 1995). Jej charakterystyczną cechą jest obiektowa orientacja na drugim „od góry” szczeblu hierarchii, co oznacza, że zastępcy kierownika naczelnego skupiają w zakresie swoich kompetencji działania związane z wytwarzaniem różnych produktów (spośród innych

rodzajów uporządkowania w ramach orientacji obiektowej, należy wymienić uporządkowanie regionalne lub według grup klientów). Struktura ta składa się z jednostek (dywizji, oddziałów) mających dużą niezależność i samodzielność działania, przeto zakres decentralizacji może być szeroki i obejmować wszystkie funkcje działalności podstawowej. Poszczególne dywizje (oddziały) mają własne komórki sztabowe, a centrala zatrzymuje dla siebie jedynie funkcje kluczowe, np. planowanie strategiczne, czy badania i rozwój (A. Nalepka, A. Kozina, 2007).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że rozwiązania dywizjonalne, wskutek obniżenia stopnia centralizacji, któremu zgodnie z paradygmatem T. Burnsa i G.M. Stalkera (1961) towarzyszy ograniczenie formalizacji działań, stwarzają możliwość elastycznego reagowania na zmiany środowiskowe. Ich zaletami są m.in. również: precyzyjnie i jednoznacznie określone granice zadań i odpowiedzialności poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz stosunkowo prosty system koordynacji, ponieważ w jednym miejscu pod jednym kierownictwem są skupione wszelkie działania, umiejętności i specjalistyczna wiedza (A. Nalepka, A. Kozina, 2007). Z drugiej jednak strony zwraca uwagę niemała liczba stanowisk kierowniczych, wysoki nakład prac administracyjnych oraz możliwość znacznego skomplikowania się procesów zarządzania, w przypadku silniejszych współzależności między dywizjami (H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001), (Strategor, 1995).

W trzecim podstawowym typie struktury (macierzowej) dokonana została dualna integracja układu funkcjonalnego i obiektowego, przez nałożenie na siebie występujących w ich ramach podporządkowań. Pierwszy układ stanowią jednostki wyodrębnione według realizowanych funkcji, natomiast drugi - według wyrobów, projektów, przedsięwzięć, czy zadań. Obydwa układy krzyżują się powodując przenikanie się obu podziałów, z których jeden ma względnie stały charakter (wg funkcji), a drugi zmienny.

Struktura macierzowa jest urzeczywistnieniem organizacyjnej wizji struktury maksymalizującej zdolność ciągłego przystosowywania się do zmiennych warunków rynkowych. W jej ramach przywiązuje się dużą wagę do przezwycięzania barier wynikających z dużej specjalizacji i formalistycznie traktowanych ról organizacyjnych (Organizacja i zarządzanie, 2001). Zakłada się również usprawnienie relacji poziomych, dlatego rozwiązania macierzowe charakteryzują się nie tylko względnie niskim stopniem formalizacji i specjalizacji, ale także centralizacji. Oznaczają jednak odwrót od zasady jedności rozkazodawstwa, skutkujący wzrostem wewnętrznej złożoności organizacji oraz koniecznością zmian orientacji ludzi w postępowaniu, co zazwyczaj nie odbywa się bez kłopotów (H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001).

Jak z punktu widzenia sformułowanej zasady prostoty struktury organizacyjnej należy ocenić podstawowe jej typy? Odpowiedź nie jest prosta z dwóch przynajmniej powodów:

- z jednej strony, struktura macierzowa najlepiej zdaje się odzwierciedlać ideę prostej, organicznej struktury w tym sensie, że jest najbardziej elastycznym rozwiązaniem charakteryzującym się najmniejszą centralizacją, formalizacją i specjalizacją;

- z drugiej zaś, macierzowe rozwiązania strukturalne cechuje najmniejsza przejrzystość reguł organizacyjnych, związana głównie z nieprzestrzeganiem zasady jedności rozkazodawstwa, na której z kolei opierają się rozwiązania funkcjonalne i dywizjonalne.

Uwzględniając jednak to, że model prostej struktury organizacyjnej nie jest wieloliniowym, ale jednoliniowym rozwiązaniem, można przyjąć, że spośród trzech typów struktur najbardziej złożona jest struktura macierzowa. Do pewnego stopnia to spostrzeżenie uwiarygodniają wyniki analizy rozpatrywanych struktur, przeprowadzonej za pomocą rachunku fraktalnego. Złożoność struktury macierzowej jest mianowicie wyraźnie większa niż struktury dywizjonalnej przy niższym poziomie tzw.: intensywności kierowania, oznaczającej większą swobodę decyzyjno-działaniową członków organizacji. Interesujące jest również, to że w warunkach takiej samej intensywności kierowania struktura dywizjonalna jest prostsza niż mająca bardziej przejrzystą konstrukcję struktura funkcjonalna (M. Hożej-Kamińska i inni 2015).

Prostota postmodernistycznych (nowoczesnych) struktur organizacyjnych

Postmodernistycznymi strukturami organizacyjnymi są m.in.: struktura holarchiczna, orbitalna i stożkowa. (D. Holtbrügge, 2001). Pojęcie pierwszej z nich wywodzi się z greckiego słowa holon (cały, zupełny), który, jest całością i jednocześnie częścią większej całości. Dąży „... do zachowania własnej, bardziej dużej autonomii, przyczyniając się jednocześnie do sprawnego funkcjonowania całości” (M. Hożej, R. Kamiński, 2010, s. 43).

Jeden z nich odpowiada za koordynację działań pozostałych, jakkolwiek jego rola w tym zakresie jest niewielka, ponieważ podstawowym mechanizmem koordynacji są samo-uzgodnienia.

Struktura orbitalna jest horyzontalnym rozwiązaniem strukturalnym, opierającym się na założeniu zapewnienia członkom organizacji bardzo dużej swobody decyzyjno-działaniowej. Uczestniczą oni w realizacji kilku funkcji jednocześnie, w ramach jednostek organizacyjnych stanowiących równoważne poziomy odpowiedzialności (orbity), zależne od poziomu wyższego, jako planety od Słońca. Zależności hierarchiczne w poszczególnych jednostkach są bardzo słabe, ponieważ każdy działa wysoce autonomicznie i jest wobec osoby odpowiedzialnej za sprawność funkcjonowania całej jednostki raczej partnerem niż podwładnym.

Jak wynika z nazwy kolejnego postmodernistycznego rozwiązania strukturalnego, ma ono kształt nie tradycyjnej piramidy, lecz stożka. Kolejnymi cechami tej struktury są:

- multifunkcjonalna współpraca członków organizacji na wszystkich nie tyle poziomach zarządzania, ile koordynowania działań,
- zdeterminowanie realizowanych procesów przez strukturę łańcucha tworzenia wartości,
- daleko idąca delegacja uprawnień decyzyjno-działaniowych,

- wykorzystywanie w szerokim zakresie technologii IT w koordynowaniu działań,
- przejrzystość organizacyjnych reguł, przez ograniczenie do minimum liczby komórek i stanowisk sztabowych (D. Holtbrügge, 2001).

Nietrudno zauważyć, że powyższe struktury są bardzo elastyczne, wyróżniają się dużą przepustowością wewnątrzorganizacyjnych granic oraz dominującą rolą samouzgodnień w koordynowaniu działań. Opierają się na bardzo optymistycznym obrazie człowieka, który powinien być nie tylko wybitnym fachowcem w swojej specjalności, ale także kierować się w pracy wartościami nie względnymi, lecz absolutnymi (M. Hopej, 2004). Zwraca jednak uwagę ich wysoce ogólnikowy charakter, oparty w zasadzie na rzucanych hasłach. Na przykład, koncepcja struktury orbitalnej wskazuje na potrzebę rotacji jednostek na poszczególnych poziomach odpowiedzialności, oznaczającej ich wysoką dynamikę, ale pytanie jak to osiągnąć pozostaje otwarte. Brakuje też rzetelnej wiedzy o warunkach, w jakich postmodernistyczne struktury mogą się sprawdzać. Powoduje to, że menedżerowie mogą je traktować jako interesujące być może pomysły, o małej wszakże przydatności praktycznej, cechującej także inne nowoczesne rozwiązania strukturalne (m.in. fraktalne i komórkowe), czy bardzo trudne do wdrożenia rozwiązania procesowe, względnie hipertekstowe (K. Łobos, 2011).

Nowoczesne podejście do kształtowania struktur organizacyjnych

Interesujące badania dotyczące stosowania rozwiązań strukturalnych przez duże przedsiębiorstwa w trzech państwach (Niemcy, USA, Japonia) przeprowadziła M. Engels. Wynika z nich, że ogromna większość badanych firm stosuje rozwiązania funkcjonalne, bądź dywizjonalne, a jedynie niewielka część stosuje inne typy struktur. Zamieszczone w tab. 1 dane ilustrują również deklarowane zamierzenia reorganizacyjne.

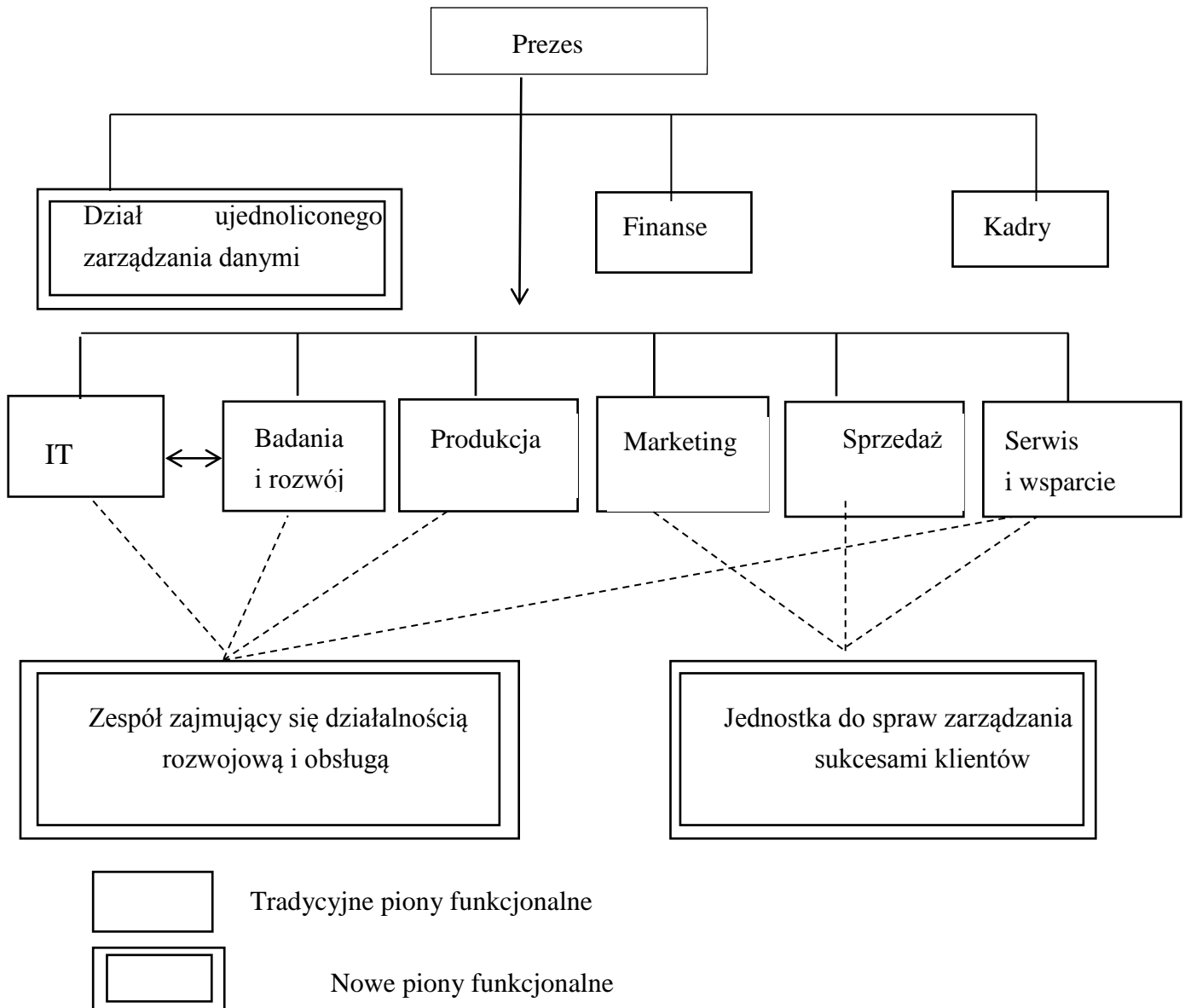
Tabela 1

Obecne formy strukturalne i zamierzenia reorganizacyjne w Niemczech, USA i Japonii

	Organizacja przedsiębiorstw obecnie			Zamierzenia reorganizacyjne			
	Struktura funkcjonalna	Struktura przedmiotowa (dywizjonalna, holdingowa)	Samodzielnie prawnie obszary	Wzmocnienie orientacji funkcjonalnej	Wzmocnienie orientacji przedmiotowej	Dalsze usamodzielnienie prawne	Rozwiązania jednostek centralnych (tworzenie nowych)
Niemcy	53%	42%	52%	16%	45%	39%	31% (6%)
USA	53%	47%	58%	15%	23%	43%	25% (5%)
Japonia	43%	51%	71%	34%	48%	45%	21% (8%)

Źródło: (K. Łobos, 2003, s. 65).

Jakkolwiek wyniki badań M. Engels sugerowały odchodzenie od klasycznych funkcjonalnych rozwiązań strukturalnych to tak się chyba nie dzieje. Z obserwacji autora niniejszego artykułu (związanych z usprawnianiem struktur przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce) wynika, że są one w dalszym ciągu dość powszechnie stosowane, zwłaszcza w przedsiębiorstwach średnich rozmiarów i nie zawsze są wysoce scentralizowane i sztywne. Pisał o tym zresztą wiele lat temu P.F. Drucker (1994) wskazując na potrzebę tzw.: decentralizacji funkcjonalnej wtedy, kiedy nie jest możliwe grupowanie działań na zasadzie decentralizacji federacyjnej, na której opiera się koncepcja struktury dywizyjnej. Stwarza to możliwość „nakładania” na rozwiązania funkcjonalne, a także dywizyjne różnych form pracy zespołowej, dzięki czemu łatwiej można realizować i wdrażać różnego rodzaju projekty (J.M. Lichtarski, 2011). (K. Łobos, 2011). Takie podejście do organizowania działań wydaje się być nie tylko racjonalne, ale również nowoczesne, o czym świadczy propozycja rozwiązania strukturalnego M.E. Portera i J. E. Heppelmanna (2016), będącego odpowiedzią na przeobrażenia produktów w inteligentne urządzenia z dostępem do sieci (rys. 1).



Rys. 1. Nowa struktura organizacyjna

Źródło: na podstawie (M.E. Porter, J.E. Heppelmann, 2016, s. 117).

Zdaniem przywołanych autorów w przedsiębiorstwach nowej ery szczupłej produkcji (informacje przesyłane do urządzeń i pobierane z nich umożliwiają uproszczenie ich eksploatacji oraz wykonywanych działań w całym łańcuchu wartości) pojawią się nowe formy współpracy między pionami funkcjonalnym i nowe jednostki organizacyjne. Są nimi przede wszystkim:

- Dział ujednoczonego zarządzania danymi. Ze względu na rosnącą ilość informacji i ich złożoność, konieczne jest utworzenie jednostki zajmującej się zbieraniem, agregacją, analizowaniem i udostępnieniem danych i wniosków różnym pionom funkcjonalnym.
- Jednostka do spraw zarządzania sukcesami klientów, odpowiedzialna za bieżące relacje z klientami.

- Zespół zajmujący się działalnością rozwojową i obsługą, którego członkami są pracownicy działu B+R, produkcji i serwisu.

Istotną regułą jest ponadto ścisła współpraca specjalistów IT i B+R w pracach nad nowymi produktami, również w ramach zespołów projektowych.

Prezentowana struktura w znacznym stopniu spełnia wymóg prostoty w tym sensie, że:

- poszczególne piony cieszą się znaczną autonomią,
- wyróżnia ją intensywna koordynacja zadań poszczególnych pionów, ograniczająca zjawisko ich autonomizacji.

Gorzej jest z przejrzystością reguł, ponieważ role licznych pionów nakładają się na siebie, a granice między nimi zacierają. Nie jest też jasne, czy jest przestrzegana zasada jedności rozkazodawstwa w związku z funkcjonowaniem zespołu zajmującego się działalnością rozwojową i obsługą, złożonego z pracowników tradycyjnych pionów, chociaż dysponujące dużymi uprawnieniami zespoły międzyfunkcyjne stosują zazwyczaj pewne formy macierzowego zarządzania.

Zaprezentowane rozwiązanie zdaje się dobrze ilustrować ideę, że w nowoczesnym podejściu do organizowania klasyczne struktury (funkcjonalna i dywizjonalna) stanowią jakby jego kod DNA, kształtujący poczucie względnej stabilności środowiska pracy. Jednocześnie umożliwiają dostosowywanie się do zmian przez wprowadzenie pewnych elementów organicznego zarządzania. Trzeba jednak pamiętać, że nadmierna przewidywalność i stabilność zachowań może sprawić, iż organizacja nie będzie właściwie reagować na zmiany. Z kolei nadmierny nacisk na adaptację może skutkować utratą korzyści wynikających z w miarę stabilnego środowiska pracy (E. Bernstein, J. Bunch, N. Canner, M. Lee, 2016).

Podsumowanie

Odpowiedź na sformułowane we wprowadzeniu niniejszego artykułu pytanie wydaje się być następująca: strukturami spełniającymi wymogi prostoty są klasyczne struktury, tj. funkcjonalna i dywizjonalna, a oznaką nowoczesnego podejścia jest „nakładanie” na nie różnych form pracy zespołowej. Niezbędne jest jednak:

- Ograniczanie do niezbędnego minimum poziomu kształtowania się poszczególnych charakterystyk strukturalnych, w tym liczby podstawowych jednostek organizacyjnych. Dokonane obliczenia (za pomocą rachunku fraktalnego) ujawniły bowiem, że w warunkach identycznej wielkości zatrudniania bardziej złożone jest rozwiązanie, w ramach którego funkcjonuje więcej mniejszych jednostek organizacyjnych (M. Hopej, J. Martan w druku).

- Dążenie do przejrzystości organizacyjnych reguł, w szczególności ograniczania do niezbędnego minimum form macierzowego zarządzania w tworzeniu zespołów zadaniowych, np. przez całkowite wyłączenie (jeżeli jest to możliwe) uczestnika organizacji z działalności w ramach macierzystej jednostki organizacyjnej w okresie realizacji celu zespołu zadaniowego.

Tak zwane nowoczesne rozwiązania, chociaż bardzo elastyczne, a więc spełniające jeden z wymogów prostoty struktury zdecydowanie rzadziej sprawdzają się w praktyce. Ponadto cechują się w wyrażnie mniejszym stopniu przejrzystością splotu reguł działania.

Pojawiające się od czasu do czasu doniesienia o śmierci klasycznych rozwiązań strukturalnych są zatem stanowczo przedwczesne. Należy jednak podkreślić, że ich upraszczanie jest przedsięwzięciem niełatwym i złożonym, wymagającym kształtowania wśród członków organizacji poczucia „wspólnoty obywatelskiej”- jedności w różnorodności (P.F. Drucker, 1994). Nawet bowiem najdalej idąca autonomia w działaniu nie może oznaczać całkowitej niezależności. Przeciwnie, właśnie dzięki dużej swobodzie decyzyjno-działaniowej pozwala ona bardziej czuć się członkami większej społeczności.

Bibliografia

1. Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M., Szczerze o holokracji, Harvard Business Review Polska. Listopad 2016.
2. Burns T., Stalker G.M., The Management of Innovation, Tavistock Publications, London 1961.
3. Crozier M., Przedsiębiorstwo na podsłuchu, PWE, Warszawa 1993.
4. Drucker P.F., Praktyka zarządzania, Czytelnik Nowoczesność. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.
5. Holtbrügge D., Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung, Deutscher Univeristätsverlag, Wiesbaden 2001.
6. Hopej M., Struktury organizacyjne, Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne, Ossolineum, Wrocław –Warszawa– Kraków, 2004.
7. Hopej M., Kamiński R., Struktury organizacyjne współczesnych organizacji, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2010.
8. Hopej M., Martan J., Ku prostocie struktury organizacyjnej, (w druku).
9. Hopej-Kamińska M., Hopej M., Kamiński R., Martan J., Prostota podstawowych typów struktury organizacyjnej, Przegląd Organizacji, 8/2014.
10. Hopej-Kamińska M., Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M., Kamiński R., Martan J., Simplicity as a feature of the organizational structure, Argumenta Oeconomica, 1/2015.

11. Lichtarski J.M. Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
12. Łobos K., Organizacje - proste idee, zasady, narzędzie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011.
13. Łobos K., Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
14. Nalepka A., Kozina A., Podstawy badania struktury organizacyjnej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
15. Organizacja i zarządzanie, Przybyła M. (red), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
16. Porter M.E., Heppelmann, J.E., Jak inteligentne produkty z dostępem do sieci zmieniają przedsiębiorstwa, Harvard Business Review Polska, Wrzesień 2016.
17. Steinmann H., Schreyögg, G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
18. Strategor, Zarządzanie firmą, Strategie, struktury, decyzję, tożsamość, PWE, Warszawa 1995.
19. Welch J., Welch S., Winning znaczy zwyciężać, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.