

MYŚLENIE SYSTEMOWE JAKO CZYNNIK STRUKTUROTWÓRCZY. STRUKTURA ORGANIZACYJNA – POJĘCIE, FUNKCJE, CECHY

Magdalena HOPEJ-KAMIŃSKA*

* Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki
e-mail: m.hopej-kamińska@wso.wroc.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 24.03.2014 r., Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w maju 2014 r.

© Zeszyty Naukowe WSOWL

W artykule wskazano na niedostrzegany w literaturze przedmiotu czynnik strukturotwórczy, którym jest myślenie systemowe. Praktykowanie przez członków organizacji, zwłaszcza przez kadre zarządczą, myślenia systemowego oznacza sztukę postrzegania rzeczywistości i zachodzących w niej zjawisk jako całości, której nie można traktować jako prostej sumy elementów. Stwierdzono, że praktykowanie myślenia systemowego w kształtowaniu rozwiązań strukturalnych prowadzi nie tylko do ich spójności, ale i do ich odpowiedniości względem pozostałych elementów organizacji i jej otoczenia. Na podstawie badań empirycznych wykazano również, że myślenie systemowe jest słabo obecne w procesie organizowania.

słowa kluczowe: organizacja, struktura organizacyjna, myślenie systemowe

WSTĘP

Problematyka struktury organizacyjnej należy do fundamentalnych zagadnień nauki o zarządzaniu. Jest, jak wiadomo, jednym z elementów organizacji, na którym opiera się proces zarządzania. „Proces ten oddziałuje z kolei na proces wykonawczy, przesądzając tym samym o funkcjonowaniu, rozwoju i sprawności organizacji (M. Hopej, R. Kamiński, 2010, s. 5).

Przyjmuje się, że struktura organizacyjna jest zbiorem reguł porządkujących zachowania uczestników organizacji, które mają na celu wyznaczenie sposobów ich działania, czyniąc je bardziej przewidywalnymi” (M. Hopej, R. Kamiński, 2010). Ograniczają zatem swobodę działań ludzi, przy czym im więcej jest obowiązujących reguł, tym bardziej praca i kierowanie nią pozbawione są piętna indywidualności (H. Steinmann, G. Schreyoegg, 2001).

Podstawową funkcją struktury organizacyjnej jest „... kształtowanie ładu organizacyjnego przez strukturalizację elementów i działań organizacji” (J. Czekaj, 2013, s. 58). Proces ten polega na podziale ludzi na różne grupy, wyznaczeniu każdemu członkowi organizacji miejsca w podziale władzy i zadań, jak również określeniu wzorców zachowania względem siebie jednostek i zespołów ludzkich, pełniących odmienne role organizacyjne (K. Mreła, 1983). Rozwinięciem w taki sposób sformułowanej ogól-

nej funkcji struktury jest szereg funkcji szczegółowych, z których każda – pod jakimś względem – odzwierciedla ograniczenie dowolności zachowań organizacyjnych. Są nimi:

- funkcja klasyfikatora celów, znajdująca swój wyraz w uporządkowaniu celów organizacji;
- funkcja scalania ludzi, aparatury oraz wyróżnionych celów na stanowisku pracy;
- funkcja grupowania stanowisk w komórki i jednostki organizacyjne;
- funkcja kształtowania zależności funkcjonalnych;
- funkcja kształtowania zależności hierarchicznych;
- funkcja rozmieszczania uprawnień decyzyjnych;
- funkcja formalizacji działań (A. Nalepka, 2001).

W literaturze przedmiotu struktura organizacyjna jest charakteryzowana za pomocą różnych cech. W tabeli 1 zestawiono kilka takich zbiorów. Wydają się one być oparte na założeniu, że „... podstawą strukturalizacji jest podział pracy rodzący potrzebę koordynacji działań, przy czym im głębszy jest podział pracy, tym większy zakres wymaganej koordynacji” (M. Hopej, R. Kamiński, 2010, s. 9).

Tabela 1. Cechy struktury organizacyjnej

Autorzy	Cechy struktury organizacyjnej
P.M. Blau	Specjalizacja, biurokratyczna koordynacja
T. Burns, G.M. Stalker	Hierarchia kierowania władzy i łączności, specjalizacja, precyzja określenia kompetencji i odpowiedzialności, stosunek interakcji pionowych do poziomych, typ autorytetu, formalizacja
R.W. Griffin	Hierarchia, centralizacja, koordynacja, różnicowanie stanowisk
A. Kieser, H. Kubizek	Specjalizacja, koordynacja, konfiguracja, delegacja kompetencji, formalizacja
P.R. Lawrence J.W. Lorsch	Strukturalne zróżnicowanie, integracja
D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinnings, C. Turner	Specjalizacja, centralizacja, formalizacja, standaryzacja, konfiguracja
Strategor	Specjalizacja, koordynacja, formalizacja
H. Steinmann G. Schreyoegg	Różnicowanie organizacyjne, integracja organizacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie (P.M. Blau, 1975), (T. Burns, G.M. Stalker, 1961), (R.W. Griffin, 1996), (A. Kieser, H. Kubizek, 1981), (P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, 1969), (D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinnings, C. Turner, 1969), (H. Steinmann, G. Schreyoegg, 2001), (Strategor, 1995).

Mając to na uwadze, jak również głębokość i zakres opisu w literaturze przedmiotu charakterystyk strukturalnych, w niniejszym artykule przyjęto, że strukturę organizacyjną charakteryzują następujące cechy:

- hierarchia, będąca „...układem podrzędności i nadrzędności składników organizacji (...)” (Organizacja i Zarządzanie, 2001, s. 75);
- centralizacja, określająca rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w istotnych kwestiach dla organizacji;
- specjalizacja, będąca parametrem określającym podział pracy. Celem specjalizacji jest ograniczenie różnorodności działań realizowanych przez uczestników organizacji;
- formalizacja, polegająca na zapisywaniu wzorców działania w dokumentach organizacyjnych;
- standaryzacja, dotycząca typowości działań i zachowań, która wynika z przyjętych ujednoczonych sposobów postępowania, przestrzeganych zwyczajów i procedur organizacyjnych (D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinnings, C. Turner, 1969).

Wymienione wyżej charakterystyki strukturalne mogą kształtować się przypadkowo, bądź też ich występowanie może być podporządkowane np. logice mechanicznej. Oznacza ona, że jakościowy podział pracy sięga bardzo głęboko, przeto wysoki jest stopień specjalizacji realizowanych na stanowiskach pracy działań. Daleko idąca specjalizacja sprzyja z kolei ograniczeniu sformalizowanych zazwyczaj regulacji jednoznacznie i szczegółowo określających sposoby działania. Dzięki temu możliwa jest bardzo dokładna kontrola realizacji, na wszystkich licznych szczeblach hierarchii, poleceń wydawanych przez naczelnego kierownika. Wynika stąd, że dużej specjalizacji działań towarzyszy wysoki stopień standaryzacji, formalizacji oraz centralizacji, jak również rozbudowana hierarchia organizacji.

Odmienną logikę (organiczną) cechuje to, że niskiemu stopniowi specjalizacji towarzyszy niski stopień standaryzacji i formalizacji działań (szerokie i różnorodne zadania niełatwo poddają się standaryzacji, a tym samym formalizacji). Uczestnicy organizacji działają przeto jako odpowiedzialni ludzie preferujący samodzielną pracę. Tylko nieliczne polecenia wychodzą tu od naczelnego kierownika, w związku z czym uzyskiwane wyniki nie są kontrolowane na szczycie hierarchii, ale na jej dole, ponieważ podstawową formą kontroli jest tzw. kontrola angażująca pracowników (M. Hopej, 2004). Oznacza to, że stopień centralizacji niewielki, zaś hierarchia słabo rozbudowana, czyli płaska.

Struktury oparte na przedstawionych wyżej logikach stanowią krańce kontinuum rozwiązań strukturalnych. Między nimi (krańcami) można sobie wyobrazić wiele innych, mniej lub bardziej organicznych, względnie mechanistycznych.

Niepodporządkowanie występowania charakterystyk struktury jakiejś logice jest zjawiskiem niekorzystnym. Rodzi bowiem napięcia i wyzwala mechanizmy dostosowawcze, które można interpretować jako mechanizmy obronne służące redukcji tych napięć (S.H. Udy, 1959). Kształtowanie właściwych relacji między cechami struktury organizacyjnej jest zatem koniecznością, przy czym im bardziej ich występowanie jest

podporządkowane jakiejś logice, tym lepiej, jak się wydaje, rozwiązanie strukturalne pełni swoje funkcje.

1. STRUKTURA I JEJ KONTEKST

Czynniki strukturotwórcze są różnorodnego rodzaju przyczynami i uwarunkowaniami oddziałującymi na proponowane lub istniejące rozwiązanie strukturalne. W badaniach strukturalnych pełnią rolę zmiennych objaśniających (niezależnych) w stosunku do charakterystyk struktury, rozpatrywanych jako zmienne zależne (A. Nalepka, A. Kozina, 2007).

W literaturze wymienione są różne zbiory uwarunkowań. Niektóre z nich przedstawione zostały w kolejnej tabeli (tabela 2), z której wynika, podobnie jak z innych zbiorów, że czynnikami strukturotwórczymi są, ogólnie biorąc, powiązane ze strukturą cechy pozostałych elementów organizacji oraz jej otoczenia. Na przykład, w świetle czteroelementowego modelu organizacji zaproponowanego przez H.J. Leavitta (1965), są nimi cechy ludzi, zadań, technologii oraz otoczenia, natomiast według L.J. Krzyżanowskiego (1999) – ludzi, zasobów przyrody, zasobów techniczno-technologicznych i otoczenia.

Tabela 2. Czynniki strukturotwórcze według różnych autorów

Autorzy	Czynniki strukturotwórcze
A. Kieser, H. Kubicek	Program produkcji, wielkość organizacji, technologia wytwarzania, technologia informacyjna, forma własności i stosunki własnościowe, otoczenie
D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinnings, C. Turner	Powstanie i historia organizacji, własność i kontrola, wielkość, statut, technologia, umiejscowienie (lokalizacja), zależność (związki z innymi organizacjami)
H. Steinmann G. Schreyoegg	Otoczenie, technologia, cykl życia, ludzie
Strategor	Wielkość organizacji, technologia, otoczenie
R. A. Webber	Zadania, technologia, otoczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (A. Kieser, H. Kubicek, 1981), (D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinnings, C. Turner, 1969), (H. Steinmann, G. Schreyoegg, 2001), (Strategor, 1995), (R.A. Webber, 1996)

Można przyjąć, że zbiór cech przypisanych w określonej chwili pozostałym elementom organizacji i otoczeniu jest stanem kontekstu struktury. Cechą kontekstową jest więc przykładowo poziom kwalifikacji członków organizacji, stopień trudności realizowanych zadań, stopień zrutynizowania stosowanej technologii wytwarzania, stopień dywersyfikacji programu produkcji oraz stopień stabilności otoczenia. Między stanem struktury organizacyjnej (zbiór branych pod uwagę w określonej chwili charakterystyk struktury) może w jakiejś chwili „...zachodzić swego rodzaju relacja odwzorowania. Struktura i kontekst są wówczas w pełni odpowiednie względem siebie, gdyż wartość dostosowania do siebie struktury i jej kontekstu jest maksymalna. Przy mniejszej wartości odpowiedniość jest oczywiście mniejsza, tym mniejsza, im mniej są dostoso-

wane do siebie struktura i kontekst" (M. Hopej, 1994, s. 11-12). Tym gorzej też struktura pełni swoje funkcje.

Maksymalna odpowiedniość struktury organizacyjnej i jej kontekstu jest jednak, podkreślić należy, w praktyce raczej niemożliwa, ponieważ dotyczy dwóch różnych zbiorów: zbiór charakterystyk kontekstowych jest zbiorem mnogościowym, zaś struktury – merologicznym (L.J. Krzyżanowski, 1995). Oznacza to, że mimo potrzeby występowania silnych wzajemnych zależności między charakterystykami kontekstowymi, mogą stawać one sprzeczne wymagania co do kształtowania się cech struktury, przeto odpowiedniość między jakąś cechą kontekstową a strukturą nie musi być całkowita. Ogólnie biorąc, za główny i dość uniwersalny wskaźnik odpowiedności struktury i kontekstu można uważać stopień zgodności między oczekiwaniami członków organizacji, związanymi z istnieniem takiego faktycznego stanu struktury organizacyjnej, który nie tylko umożliwiałby skuteczną realizację zadań, ale również sprawiał, by ludziom w organizacji żyło się dobrze, a rzeczywistym stopniem zaspokojenia tych oczekiwań (M. Hopej, 1994, s. 12)

Kiedy między strukturą organizacyjną i jej kontekstem zachodzi relacja odpowiedności? Pewne światło na ten problem rzucają wyniki badań przeprowadzonych na początku lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku przez T. Burnsa i G.M. Stalkera. Okazało się, że gdy tylko „... nowość i nieufność na rynku, jak i w technologii staną się regułą, konieczny staje się inny system zarządzania różniący się całkowicie od tego, jaki jest odpowiedni względem stabilnego ekonomicznie i technologicznie otoczenia (H. Steinmann, G. Schreyoegg, 2001, s. 306). Brytyjscy badacze ustalili w szczególności, że dla stabilnego otoczenia odpowiedni jest mechanistyczny system zarządzania, natomiast dla burzliwego – organiczny. Podkreślić przy tym należy, że obydwie podsystemy opierają się na strukturach organizacyjnych charakteryzujących się przeciwstawnymi cechami, tj. strukturę mechanistyczną cechuje wysoki stopień specjalizacji, centralizacji, formalizacji, standaryzacji oraz smukła hierarchia, zaś organiczną – niski stopień specjalizacji, centralizacji, formalizacji, standaryzacji, a także słabo rozbudowana hierarchia (M. Hopej, R. Kamiński, 2010).

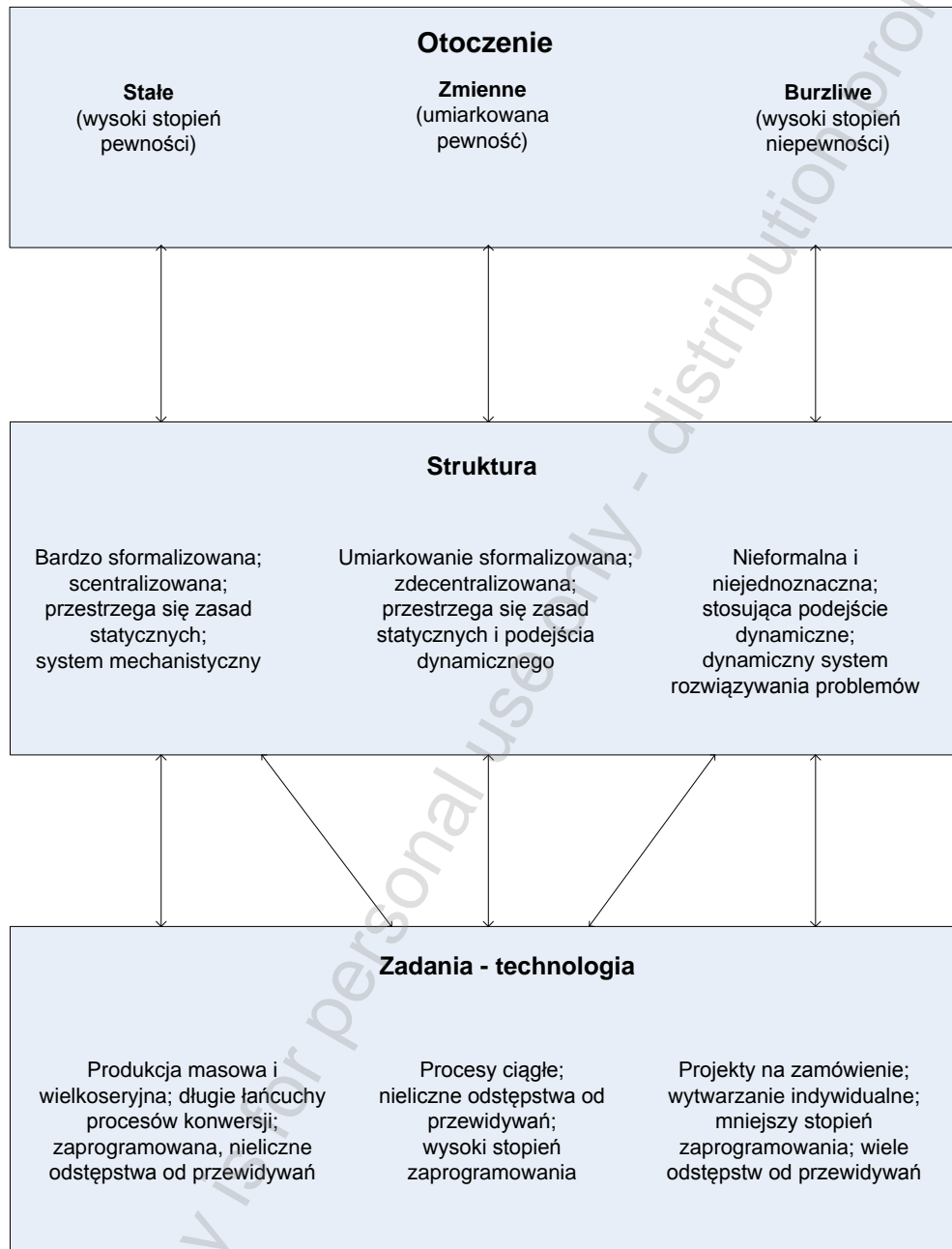
Wyniki badań T. Burnsa i G.M. Stalkera wsparte ustaleniami m.in. R. Lawrence'a i J.W. Lorsch'a (1969) i T.C. Powela (1992) stały się z biegiem czasu powszechnie uznanym osiągnięciem naukowym o czym świadczą np. uwagi R. A. Webbera (1984, s. 396]. Stwierdza on, że „... struktura powinna wynikać nie z abstrakcyjnych zasad, lecz z zadań, technologii i otoczenia organizacji. Normalizacja i stabilizacja są pożądane w przewidywalnych organizacjach działających w stabilnym otoczeniu, ale nie w przypadku nieprzewidywalnych, innowacyjnych organizacji działających w burzliwym otoczeniu, wymagających większego zróżnicowania i elastyczności” (rysunek 1).

Pojawiają się jednak doniesienia literaturowe mniej lub bardziej podważające doniesienia T. Burnsa i G. M. Stalkera. I tak np.:

- badania C. Leilich ujawniły, że smukła hierarchia czasem nie tylko nie przeszkadza w wychodzeniu członków organizacji funkcjonującej w dynamicznym otoczeniu z inicjatywami, ale może sprzyjać ich generowaniu (C. Leilich, 2007);
- W.D. Sine, H. Mitsuhashi i D.A. Kirsch (2006) ustalili, że przedsiębiorstwa w początkowej fazie swojego istnienia, o rozwiązaniach strukturalnych

z wyższym stopniem formalizacji, specjalizacji funkcjonalnej oraz większą tzw. administracyjną intensywnością są w stanie zdystansować firmy z niższym poziomem tych atrybutów;

- w świetle badań autorki niniejszego tekstu (2006), zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji rośnie wraz ze wzrostem centralizacji struktury organizacyjnej, jakkolwiek zależność ta nie jest statystycznie silna.



Rys. 1. Podstawowe zależności między otoczeniem, strukturą i zadaniem

Źródło: (R. A. Webber, 1996, s.396).

Oznacza to, że generalizowanie wyników badań T. Burnsa i G.M. Stalkera jest obarczone intelektualnym ryzykiem. W jakiejś mierze wynika ono z tego, że przepro-

wadzone je, przypomnijmy, na niezbyt dużej próbie przedsiębiorstw funkcjonujących w Wielkiej Brytanii.

2. WPLYW MYŚLENIA SYSTEMOWEGO NA STRUKTURĘ ORGANIZACYJNĄ

Strukturę organizacyjną kształtują jednak nie czynniki kontekstowe, ale oczywiście ludzie. Ich właściwości również oddziałują na rozwiązania strukturalne, o czym zdają się świadczyć wnioski z badań przeprowadzonych nad prostotą struktury organizacyjnej. Opierały się one na założeniu, że prostota struktury zależy od jedenastu czynników, wyodrębnionych na podstawie modelu organizacji H.J. Leavitta (1965) oraz doświadczeniu autorów badań, zdobytym przy projektowaniu rozwiązań strukturalnych przedsiębiorstw. Zebrany materiał empiryczny (obiektami badań było 100 przedsiębiorstw z terenu Dolnego Śląska) analizowano za pomocą wielu instrumentów statystycznych, m.in. analizy rzetelności, korelacji. Ogólnie biorąc, przeprowadzone badania ujawniły, że ani jeden z branych pod uwagę czynników strukturotwórczych nie jest istotnie skorelowany z charakterystykami strukturalnymi. Co więcej, współczynniki są zazwyczaj mniejsze od 0,5 (tabela 3).

Tabela 3. Korelacje między czynnikami strukturotwórczymi i charakterystykami struktury (wykorzystano test korelacji Pearsona, n=100)

	Hierarchia	Stopień centralizacji	Stopień specjalizacji	Stopień formalizacji	Stopień standaryzacji
Niepewność otoczenia	0,082	-0,121	-,402**	,221*	-,227*
Zależność od otoczenia	0,07	-,223*	-,236*	0,149	-0,035
Stopień dywersyfikacji	0,143	0,04	-0,165	0,111	0,032
Otwarcie kultury organizacyjnej	-,281**	-0,082	-,251*	-,265**	-0,123
Profesjonalizm pracowników	-0,126	-0,164	-,278**	0,02	-0,028
Przywództwo organiczne	-,257*	-0,114	-,287**	-,223*	-0,061
Dążenie kierownictwa do upraszczania organizacji	-,417**	-0,069	-0,086	-,340**	0,03
Nierutynowość technologii	0,08	-,239*	-,788**	0,034	-,428**
Stopień wykorzystania IT	0,01	-0,137	-,404**	0,142	-0,095
Liczba zmian struktury w przeszłości (historia organizacji)	0,119	-0,181	-0,106	0,147	0,108
Okres funkcjonowania (historia organizacji)	0,173	0,066	0,075	0,15	0,136

	Hierarchia	Stopień centralizacji	Stopień specjalizacji	Stopień formalizacji	Stopień standaryzacji
Liczba zatrudnionych (wielkość organizacji)	,633**	-0,038	-0,002	,580**	,234*
Przychody (wielkość organizacji)	,303**	-0,195	-0,185	0,174	-0,096

** korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

* korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

Źródło: (M. Hopej-Kamińska, i in. 2013, w druku)

Analizowano również zależności między rozpatrywanymi charakterystykami struktury. Okazało się, że silna korelacja występuje jedynie między hierarchią a stopniem formalizacji działań. Pozostałe zależności są albo umiarkowanie silne, albo słabe (tabela 4).

Tabela 4. Korelacje między charakterystykami struktury
(wykorzystano test korelacji Pearsona, n=100)

	Hierarchia	Stopień centralizacji	Stopień specjalizacji	Stopień formalizacji	Stopień standaryzacji
Hierarchia	1	-,078	-,096	,624**	,062
Stopień centralizacji	-,078	1	,195	-,117	-,017
Stopień specjalizacji	-,096	,195	1	-,057	,356**
Stopień formalizacji	,624**	-,117	-,057	1	,269**
Stopień standaryzacji	,062	-,017	,356**	,269**	1

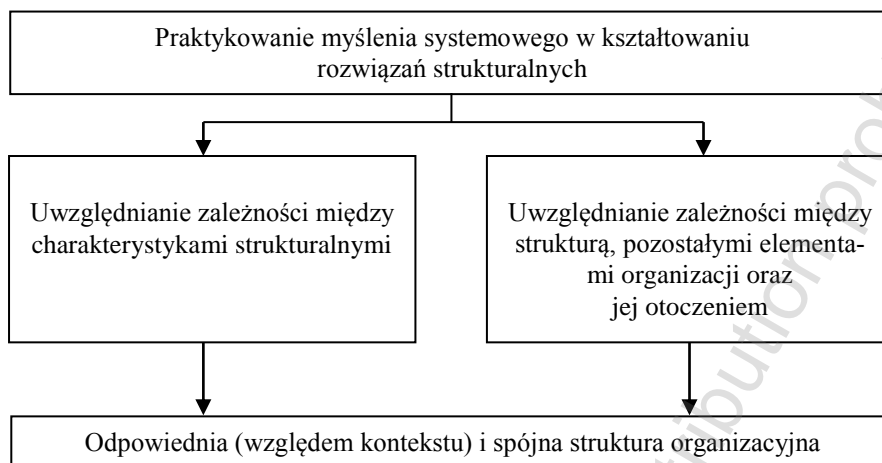
** korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Źródło: (M. Hopej-Kamińska, i in. 2013, w druku)

Uzyskane wyniki nie tylko ułatwiają odpowiedź na pytanie dotyczące czynników kształtujących prostotę struktury organizacyjnej, ale również pozwalają, jak się wydaje, na sformułowanie wniosku o istnieniu, dotychczas chyba raczej niedostrzeganego w literaturze przedmiotu czynnika strukturotwórczego. Chodzi mianowicie o praktykowanie przez członków organizacji, zwłaszcza przez kadre zarządczą, myślenia systemowego, rozumianego jako sztuka postrzegania rzeczywistości i zachodzących w niej zjawisk jako całości, której nie można traktować jako prostej sumy elementów (P. Senge, 1998). Jeśli jest ono słabo obecne w procesie organizowania (tak jak w badanych przedsiębiorstwach), to:

- charakterystyki strukturalne wykazują tendencję do ograniczonej współzmienności, tj. ograniczaniu dowolności zachowań organizacyjnych pod jednym względem nie odpowiada wzrost przewidywalności pod wszystkimi pozostałymi;
- słabe są zależności między strukturą i jej kontekstem.

Im silniej jest ono z kolei praktykowane, tym bardziej spójna i odpowiednia względem pozostałych elementów organizacji i jej otoczenia jest struktura organizacyjna. Tym lepiej też pełni swoje funkcje (rysunek 2).



Rys. 2. Myślenie systemowe a struktura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne

PODSUMOWANIE

Przedstawione powyżej rozważania zdają się wskazywać na oddziaływanie istotnego czynnika strukturotwórczego. Jest nim myślenie systemowe członków organizacji, przede wszystkim kadry kierowniczej najwyższych szczebli hierarchii organizacyjnej. Jego praktykowanie sprzyja bowiem kształtowaniu racjonalnych rozwiązań strukturalnych, zaś ograniczone stosowanie – rozwiązań kosztownych, utrudniających sprawne zarządzanie współczesnymi organizacjami, które opierać się musi (m.in. ze względu na dynamiczne i złożone otoczenie oraz komputerową technologię) na prostych, wysoce elastycznych strukturach. Takie rozwiązania wydają się być zresztą elementami organizacji przyszłości, w których będzie jakby mniej hierarchii, dokumentów, stanowisk oraz standardów pracy (W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, 2010). Natomiast więcej będzie zaufania oraz różnych spirali czy zawijasów na schematach organizacyjnych, ilustrujących różnorodność i dynamikę składowych elementów organizacji.

LITERATURA

1. Blau P., *Parameters of social structure* [in:] *Approaches to the study of social structure*, ed. Blau P., The free press, New York 1975.
2. Burns T., Stalker G.M., *The management of innovation*, Tavistock, London 1961.
3. Czekaj J., *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

6. Hopej M., *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994.
7. Hopej M., Kamiński R., *Struktury organizacyjne współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2010.
8. Kieser A., Kubicek H., *Organisation*, De Gruyter, Berlin 1981.
9. Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
10. Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and environment*, Homewood, Illinois 1969.
11. Leavitt H.J., *Applied organization change in industry. Structural, technical and human approaches*, [in:] *Handbook of Organization*, ed. March J.G., Chicago 1965.
12. Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
13. Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
14. Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001.
15. Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., *An empirical taxonomy of structure of work organizations*, [in:] "Administrative science quarterly", no. 1/1969.
16. Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
17. Sine, W. D., Mitsuhashi H., Kirsch D., *Revisiting burns and stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors*, *Academy of Management Journal*, 2006.
18. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
19. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
20. Udy H., *Bureaucracy and rationality in Weber's organization theory*, [in:] "American sociological review", no. 2/1959.
21. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.

SYSTEMS THINKING AS STRUCTURE FORMING FACTOR

Summary

This paper focuses on systems thinking: a structure forming factor that is overlooked in the literature. Systems thinking exercised by members of an organization, especially top management, is the art of perceiving reality and phenomena occurring in it as a whole, not as a simple sum of its components. It has been found that the practice of systems thinking in the development of organizational solutions not only leads to their consistency, but also to their adequacy in relation to the rest of the organization and in relation to its environment. On the basis of

empirical studies it has been shown that systems thinking is hardly present in the process of organizing.

Keywords: *organization, organizational structure, systems thinking*

NOTA BIOGRAFICZNA

dr Magdalena HOPEJ-KAMIŃSKA – Absolwentka Wydziału Prawa Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Specjalizuje się w problematyce struktur organizacyjnych, metod i koncepcji zarządzania oraz zachowań organizacyjnych. Posiada doświadczenie z zakresu pomiaru struktury organizacyjnej oraz określania zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstwa.

