

Krzysztof Woźniak

Mariusz Sołtysik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

FORMY INNOWACJI STRUKTURALNYCH W DOSKONALENIU STRATEGII ORGANIZACYJNYCH*

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce powodują, że coraz trudniej jest zarządzać przedsiębiorstwem. Wzrasta konieczność umacniania wzajemnych relacji między przedsiębiorstwami, będących warunkiem utrzymania i wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej. Zarządzanie związane jest także z podejmowaniem działań dostosowawczych i rozwojowych dotyczących przede wszystkim takich obszarów, jak kształtowanie struktury organizacyjnej, budowanie relacji rynkowych i innych¹.

Innowacyjne przedsiębiorstwa tworzą unikalną ofertę, która pozwala pracownikom i pozostałym interesariuszom wyraźnie odróżnić je od konkurentów. Działanie to wymaga opracowania i wdrożenia strategii organizacyjnej, wyznaczającej długofalowe cele przedsiębiorstwa i dopasowującej strukturę organizacyjną do zmieniającego się otoczenia. Strategia organizacyjna pozwala także na wykorzystanie innowacji i kreatywności wszystkich pracowników do celów osiągnięcia przewagi rynkowej.

Celem artykułu jest przedstawienie metod i technik doskonalenia strategii organizacyjnych przedsiębiorstwa wykorzystywanych do budowy współczesnych rozwiązań strukturalnych. W artykule przedstawiono wybrane formy innowacji strukturalnych w doskonaleniu strategii organizacyjnych przedsiębiorstwa. Szczególna uwaga zwrócona zostanie na metody i techniki doskonalenia struktur organizacyjnych stanowiące najważniejsze instrumenty projektowania i implementacji strategii organizacyjnych.

* Artykuł przygotowano w ramach projektu badawczego, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/03585.

¹ Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. Red. A. Stabryła. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 325.

1. Strategia organizacyjna – ujęcie teoretyczne

W szerokim znaczeniu strategia organizacyjna spełnia funkcję integrującą procesy realizowane w różnych dziedzinach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, tj. technicznej, produkcyjnej, zatrudnienia, finansów oraz marketingu. Może być także definiowana jako wyznacznik zmian strukturalnych, planów restrukturyzacji, programów rozwoju i wzrostu wartości firmy. L.J. Krajewski i L.P. Ritzman podkreślają, że strategia organizacyjna jest to proces wyznaczający misję organizacji i dostosowujący ją do zmian w otoczeniu, a także identyfikujący jej charakterystyczne kompetencje².

Strategię organizacyjną można także rozpatrywać w następujących aspektach:

- decyzyjnym,
- programującym,
- podejmowanego ryzyka,
- pozycji firmy,
- strukturalnym,
- kontrolnym³.

Strategie organizacyjne są najczęściej przedstawiane w kontekście szeroko rozumianej strategii przedsiębiorstwa. Przykładem takiego ujęcia mogą być poniższe interpretacje⁴:

- strategia jako plan działania⁵,
- strategiczne znaczenie pozycji organizacji względem otoczenia⁶,
- strategia jako względnie trwałe wzorce działania organizacji, jako zbiór reguł, sposób reakcji wspierany kulturą organizacyjną⁷,

² L.J. Krajewski, L.P. Ritzman: *Operations Management Strategy and Analysis*. Addison-Wesley, Massachusetts 1990, s. 21.

³ K. Bartusik: *Analiza zmian strukturalnych w kontekście strategii przedsiębiorstwa*. Kraków 2002, s. 161.

⁴ K. Obłój: *Koncepcje strategii organizacyjnej*. „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11; Idem: *Strategia organizacji*. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2007; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*. Red. R. Krupski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998; M. Moszkowicz: *Strategia przemian przedsiębiorstwa okresu przemian*. PWE, Warszawa 2000.

⁵ A.D. Chandler Jr: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, MA 1969; S. Tilles: *How to Evaluate Corporate Strategy*. „Harvard Business Review” 1963, July-August; J.T. Cannon: *Business Strategy and Policy*. New York, Harcourt, Brace & World 1968; P.R. Rumelt, *Evaluation of Strategy: Theory and Models*. W: *Strategic Management*. Red. D.E. Schendel, Ch.W. Hofer. Little Brown, Boston 1979.

⁶ H. Mintzberg: *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs, New York 1979.

⁷ H. Uytterboeven, R. Ackerman, J.W. Rosenblum: *Strategy and Organization*. Homewood III, Irwin 1973; J.W. Lorsch: *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*. „California Management Review” 1986, Winter.

- strategia jako proces samoidentyfikacji organizacji, odkrywania i kształtowania jej tożsamości⁸.

Ścisły związek strategii organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa wskazany w powyższych ujęciach powoduje, iż często kierownicy koncentrują wysiłki tworzenia strategii na aspektach procesowych (plan działania) oraz rynkowych (analiza i ocena pozycji rynkowej), a niewiele czasu poświęcają strukturze organizacyjnej. Aspekt strukturalny stanowi jednakże podstawę do realizacji wszystkich strategii dziedzinowych w przedsiębiorstwie i determinuje skuteczność wdrażania każdego planu strategicznego.

2. Współczesne kierunki rozwoju struktur organizacyjnych

Strategia organizacyjna przedsiębiorstwa jest zdeterminowana przez dobór odpowiedniego rozwiązania strukturalnego. Współczesna teoria i praktyka zarządzania przedstawia wiele różnorodnych innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych zwiększających efektywność funkcjonowania firmy w różnych obszarach działalności. Jako najbardziej charakterystyczne można wymienić następujące rozwiązania strukturalne:

1. Klastry. Definiowane są jako grupy składające się z konkurujących ze sobą firm z tej samej branży oraz innych podmiotów działających w danym regionie. Przedsiębiorstwa działające w klastrach są bardziej innowacyjne niż firmy działające poza nimi. Częściej zlecają prace badawcze innym podmiotom (uczelniom wyższym, instytutom badawczym, innym przedsiębiorstwom) niż pozostałe innowacyjne przedsiębiorstwa.

2. Parki technologiczne. Definiowane są jako organizacje zarządzane przez wyspecjalizowanych profesjonalistów, których celem nadrzędnym jest wzrost zamożności danej społeczności poprzez promocję kultury innowacyjnej oraz konkurencyjności własnych przedsiębiorstw i lokalnych instytucji naukowych. W celu realizacji tych zamierzeń park technologiczny stymuluje i zarządza przepływem wiedzy i technologii pomiędzy uczelniami wyższymi, instytucjami badawczo-rozwojowymi, przedsiębiorstwami oraz rynkiem, wspiera tworzenie i rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych za pomocą procesów inkubacyjnych i tworzenie spółek typu „spin-off”.⁹

⁸ E.P. Learned, R.C. Christiansen, K.R. Andrews, W.D. Guth: Business Policy: Text and Cases. Homewood III, Irwin 1969.

⁹ Podstawą prawną tej definicji jest Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. o zmianie ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji oraz ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców. Dz.U. 2003, nr 159, poz. 1537.

3. Organizacje sieciowe. Opisywane są jako struktury oparte na wzajemnych relacjach i kooperacji przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo. Warunkiem koniecznym do zaistnienia sieci jest technologia informacyjna. Ze względu na zasięg działania wyróżnia się sieci lokalne, międzynarodowe i globalne¹⁰.

4. Organizacje procesowe. Definiowane są jako systemy ukierunkowujące relacje między realizatorami zadań skonfigurowanych w złożone procesy. Struktura takiej organizacji jest skoncentrowana na procesowym charakterze jej działania i konfiguruje elementy systemu, uwzględniając zachodzące między nimi procesy, a nie tylko ich funkcje¹¹.

5. Organizacja wirtualna. Jest systemem zorientowanym na cel, którego elementy posiadają wysoki stopień samodzielności. Wyróżniającymi cechami organizacji wirtualnych są: bazowanie na najnowszych technologiach informatycznych, samodzielność jednostek, szerokie rozpowszechnianie wiedzy fachowej w nieformalnym partnerstwie, koncentracja na kluczowych kompetencjach uczestników organizacji, płaskie struktury organizacyjne, elastyczność, tymczasowość, dzielenie się ryzykiem, zasobami¹².

6. Organizacja fraktalna. Definiowana jest jako organizacja opierająca się na samoorganizujących się autonomicznych zespołach pracowniczych. Integralne miejsce w jej strukturze organizacyjnej zajmują mechanizmy dziedziczenia celów. Cechy organizacji fraktalnej mające największy wpływ na organizację to: mniejsza rotacja pracowników, większa elastyczność kadry, wzrost jakości produktów i usług, poprawa przepływu pracy, redukcja wielkości personelu nadzorczego, sprawiedliwa ocena efektów pracy¹³.

3. Przegląd metod analizy i projektowania struktur organizacyjnych

Wybór metod analizy i projektowania struktur organizacyjnych uwzględnia – jako punkt odniesienia – funkcje struktury organizacyjnej. Ich przydatność powinna być oceniana z punktu widzenia adekwatności do specyficznych problemów, wymagających rozwiązania w ramach każdej z tych funkcji. Różnorodność i złożoność wyzwań stojących przed kierownikami przedsiębiorstw wymusza zastosowanie szerokiego spektrum narzędzi do ich rozwiązywania, w tym

¹⁰ Doskonalenie struktur..., op. cit., s. 60-65.

¹¹ P. Grajewski: Organizacja procesowa. Determinanty organizacji procesowej. PWE, Warszawa 2007.

¹² D. Gach, O. Nowak: Firma wirtualna – model przyszłościowy. „Przeгляд Organizacji” 1997, nr 12.

¹³ A. Binsztok: Organizacja fraktalna. W: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji. Red. R. Krupski. PWE, Warszawa, 2005, s. 138-147.

także takich, które jedynie pośrednio odnoszą się do struktury organizacyjnej. Wyszczególnić można zarówno metody opisu (identyfikacji) struktur organizacyjnych, jak i metody ich doskonalenia (diagnozowania i projektowania). Przy klasyfikacji tych narzędzi wykorzystano dwojakiemu rodzaju charakterystyki rozważanych problemów: cechy opisowe (deskryptywne – wymiary i parametry) oraz cechy wartościujące (normatywne – kryteria oceny i wyboru rozwiązań).

Biorąc pod uwagę przyjęte założenia, a także sam sposób interpretacji struktury organizacyjnej i jej rodzajów, do jej analizy można i należy wykorzystywać wiele różnorodnych narzędzi badawczych (konceptji, modeli, zasad, podejść, metod i technik) o różnym stopniu szczegółowości. Narzędzia te można podzielić na cztery grupy metod¹⁴:

- organizatorskie¹⁵ – stanowią sposoby postępowania oparte na zasadach badawczych, które mają na celu rozwiązywanie problemów organizatorskich dla instytucji już istniejących bądź ich powstanie jest dopiero rozważane,
- behawioralne – dotyczą przede wszystkim aspektu podmiotowego struktur i związane są z nurtem zachowań organizacyjnych, w szczególności akcentującym rolę zewnętrznych czynników wpływających na postawy i postępowanie pracowników,
- analizy ekonomicznej – metody te stanowią grupę narzędzi, która pozwala na szacowanie kosztów poszczególnych działań, procesów, jednostek organizacyjnych itp., co stanowi podstawę do podejmowania decyzji odnośnie do likwidacji lub tworzenia jednostek i komórek organizacyjnych, usprawniania procesów, tworzenia centrów kosztów i centrów zysków,
- uczenia się organizacji – związane z traktowaniem organizacji, jako uczącego się systemu, który działa i jednocześnie przyczynia się do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy poprzez wzrost znaczenia niematerialnych aspektów ich działania.

¹⁴ Doskonalenie struktur..., op. cit., s. 143-158.

¹⁵ Problematyką tą zajmował się w szerokim zakresie Z. Martyniak: *Metody organizowania procesów pracy*. PWE, Warszawa 1996; *Idem: Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997; *Idem: Metody organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999. Obszerną charakterystykę rozważanych narzędzi zawierają także prace: H. Bieniok i inni: *Metody sprawnego zarządzania*. Placet, Warszawa 1997; J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2002; Z. Mikołajczyk: *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997; K. Perechuda: *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999; K. Zimmewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999. W szerokim ujęciu są to także takie grupy metod, jak badanie pracy, wartościowanie pracy, mierzenie i normowanie pracy, analiza wartości organizacji, metody ergonomiczne, badania operacyjne, metody sieciowe, metody ekonometryczne, metody heurystyczne itp. Z. Martyniak: *Metody organizowania...*, op. cit., s. 35 i nast.

W tabeli 1 zaprezentowano szczegółowy przegląd najczęściej stosowanych instrumentów analizy i projektowania struktur organizacyjnych, które mogą być wykorzystywane przy projektowaniu i implementacji strategii organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Tabela 1

Przeгляд metod analizy i projektowania struktur organizacyjnych

Grupa metod	Wyszczególnienie	Metody i techniki	Zastosowanie w doskonaleniu strategii organizacyjnych
1	2	3	4
Metody organizatorskie	Metody opisu i doskonalenia struktury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – drzewa (dendrogramy) i macierze celów i funkcji, – tablice klasyfikacyjne stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych, – metody etatyżacji i plany etatów, – taryfikatory kwalifikacyjne stanowisk pracy, – metody taksonomiczne, – schematy, grafy i macierze zależności funkcjonalnych i hierarchicznych, – wykresy kompetencyjne (tablice synoptyczne), – metoda SPIN (sprzężeń informacyjno-decyzyjnych), – tablice odpowiedzialności i rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, – analiza ośrodków decyzyjnych R.B. Kemballa-Cooka, – metody ustalania potencjalnej rozpiętości kierowania, – schematy organizacyjne i karty zadań, – opisy, diagramy i schematy procedur. 	Służą do rozwiązywania problemów szczegółowych w przekroju poszczególnych funkcji struktury organizacyjnej. Można również z ich pomocą podejmować działania polegające na racjonalizacji rozwiązań strukturalnych, które uelastyczną organizację, pozwolą na lepsze spełnienie wymagań klienta, zwiększą samodzielność pracowników, przyczynią się do racjonalizacji podejścia w zakresie struktury zatrudnienia i stworzą podstawy do realizacji celów strategii organizacyjnej.
	Metody zorientowane na relacje organizacji z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> – analiza interesariuszy (stakeholders), – benchmarking, – metody tworzenia aliansów strategicznych, –franchising. 	Uwzględnienie relacji z otoczeniem stanowi podstawę racjonalnego funkcjonowania organizacji dając możliwość ciągłego dostosowania strategii organizacyjnej do rosnącej konkurencji oraz zmieniających się oczekiwań klientów.
	Metody analizy i doskonalenia procesów	<ul style="list-style-type: none"> – outsourcing, – BPR (Business Process Reengineering), – TQM (Total Quality Management), – systemy workflow, – ARIS (Architektur Integrierte Informationssysteme). 	Metody analizy i doskonalenia procesów wykorzystywane są na potrzeby projektowania nowych procesów, wdrażania technologii informatycznych, wdrażania systemów zarządzania wiedzą. Niemal wszystkie współczesne strategie organizacyjne wymagają zastosowania metod z tej grupy.
	Metody planowania i podejmowania decyzji	<ul style="list-style-type: none"> – metody planowania i analizy strategicznej, – techniki heurystyczne (inwencyjne), – narzędzia foresight, – techniki oceny zdolności rozwojowej, – techniki zarządzania. 	Wyszczególnione metody pozwalają na projektowanie struktur organizacyjnych w przekroju ich funkcji, począwszy od ustalenia celów i zadań jednostek organizacyjnych, kończąc na jej formalizacji.

cd. tabeli 1

1	2	3	4
Metody behawioralne	Metody motywowania pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – modele i narzędzia motywowania, – metody wartościowania pracy (sumaryczne i analityczne), – motywowanie przez stawianie celów, – metody kształtowania klimatu organizacyjnego i atmosfery pracy, – zasady i metody projektowania systemów oceniania pracowników. 	Szczególne znaczenie z punktu widzenia behawioralnego mają metody modyfikowania zachowań, motywowanie przez stawianie celów oraz metody kształtowania klimatu organizacyjnego i atmosfery pracy. Przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania całości organizacji i umożliwiają realizację jej celów poprzez wykorzystanie potencjału pracowników. Metody oceniania pracowników są kluczowymi narzędziami w tworzeniu personalnego wymiaru strategii organizacyjnej przedsiębiorstwa.
	Metody komunikowania się	<ul style="list-style-type: none"> – metody komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, – metody komunikacji werbalnej i niewerbalnej. 	Stanowią grupę metod związaną z przekazywaniem i wymianą informacji i idei. Mają istotne znaczenie z punktu widzenia konfiguracji zależności organizacyjnych, zarówno hierarchicznych, jak i funkcjonalnych, zwłaszcza z punktu widzenia efektywności mechanizmów koordynacji wdrażania strategii organizacyjnej.
Metody analizy ekonomicznej	Metody racjonalizacji zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> – ocena efektywności zatrudnienia, – ocena produktywności zasobów ludzkich, – analiza wydajności pracy, – ocena kosztów pracy, – przemieszczenia pracownicze, – strukturyzacja pracy. 	Metody racjonalizacji zatrudnienia mają na określenie przyszłego stanu zasobów kadrowych. Punktem wyjścia jest ustalanie wielkości zatrudnienia gdzie pierwszym etapem jest identyfikacja przyszłych wymagań organizacyjnych stojących przed funkcją personalną i podsystemem ludzkim organizacji oraz przygotowanie działań mających wyeliminować różnice między stanem obecnym a pożądanym.
	Metody rachunku ekonomicznego fuzji i przejęć przedsiębiorstw	<ul style="list-style-type: none"> – ocena kosztów nabycia, – analiza wskaźnikowa, – szacowanie opłacalności nabycia, – analiza due diligence. 	Zadaniem tych metod jest przeprowadzenie procesu analitycznego oceny wyników finansowych i działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Rezultatem przeprowadzenia takiej analizy jest zwięźlenie obszaru zainteresowania do jednego z potencjalnych kandydatów do nabycia przedsiębiorstwa.
	Metody budżetowania	<ul style="list-style-type: none"> – bilansowa, – nakładów i wyników, – kolejnych podstawień, – porównawcza, – statystyczne, – rachunek kosztów działalności operacyjnej, – analiza kosztów finansowych, – analiza kosztów działań (Activity Based Management), – rachunek kosztów normatywnych, – analiza źródeł powstawania kosztów. 	Służą między innymi do oceny wielkości i struktury nakładów poniesionych w rozpatrywanym okresie na tle przyjętej podstawy porównania, ustalenia zmian poziomu kosztów i czynników kształtujących te zmiany oraz ukazanie możliwości zmniejszenia nakładów pracy żywej i uprzedmiotowionej, poprzez zaproponowanie przedsięwzięć prowadzących do poprawy efektywności wdrażanej strategii organizacyjnej przedsiębiorstwa.

cd. tabeli 1

1	2	3	4
Metody uczenia się organizacji	Metody indywidualnego i kolektywnego rozwoju zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> – MSP (motivating potential score), – szkolenia, – model karier zawodowych, – doradztwo personalne, – audyt personalny, – coaching, – mentoring, – counselling pracowniczy, – empowerment. 	Celem tych metod jest pośredni wpływ na proces uczenia się organizacji. Szkolenie, mentoring, coaching, empowerment stanowią narzędzia, które mają przyczynić się do wzbogacenia wiedzy pracowników, zwiększenia ich samodzielności, a w konsekwencji do zwiększenia elastyczności organizacji.
	Metody doskonalenia kompetencji pracowniczych	<ul style="list-style-type: none"> – profile kompetencyjne, – modele kompetencyjne, – tablice kompetencyjne, – wykresy kompetencji, – analiza portfolio personalnego. 	Odgrywają szczególną rolę w indywidualnym rozwoju pracowników. Podstawą doskonalenia w tym zakresie są modele kompetencyjne, zawierające informacje o kompetencjach pracowników lub całego przedsiębiorstwa oraz ich pożądanym poziomie, a także o znaczeniu poszczególnych kompetencji dla danej roli lub stanowiska, precyzując sposoby pomiaru tych kompetencji.
	Metody uczenia się organizacyjnego i zarządzania wiedzą w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – metody pozyskiwania wiedzy, – metody konkretyzacji 5 dyscyplin P. Senge, – metody gromadzenia wiedzy, – metody tworzenia i zmiany kultury organizacyjnej, – Nawigator Skandii, – Business Intelligence, – Technology Broker, – Strategiczna Karta Wyników (BSC), – IC Rating. 	Stosowane są przede wszystkim w zbiorowym uczeniu się ludzi w firmie. Stanowią one narzędzia realizacji funkcji zarządzania wiedzą. Pozwalają na przezwyciężanie różnego rodzaju barier organizacyjnego uczenia się czy ograniczeń w dzieleniu się wiedzą. Szczególną ich rolę jest zapewnienie transferu wiedzy indywidualnej do zbiorowego zasobu wiedzy organizacji stanowiącego wyznacznik skutecznego wdrażania wszelkich zamierzeń strategicznych organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Doskonalenie struktur przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. Red. A. Stabryła. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 145-164.

Podsumowanie

Strategia organizacyjna wspomaga koordynację innowacyjnych procesów operacyjnych w celu osiągnięcia przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. Dzięki wykorzystaniu współczesnych rozwiązań strukturalnych, takich jak klastry, parki technologiczne, organizacje sieciowe, organizacje fraktalne, organizacje wirtualne czy też wdrożenie w przedsiębiorstwie zarządzania procesowego, możliwe jest szybsze reagowanie na pojawiające się wyzwania rynkowe i wymagania klientów.

Z punktu widzenia kierowników przedsiębiorstw, szczególnie istotny jest prawidłowy dobór metod i technik doskonalenia struktur organizacyjnych. Efekty ich stosowania i praktyczna przydatność powinny być oceniane z punktu widzenia adekwatności danej metody do rozwiązywania specyficznych problemów danej jednostki organizacyjnej. Różnorodność i złożoność problemów i wyzwań stojących przed organizacjami wymusza zastosowanie szerokiego spektrum narzędzi do ich rozwiązywania, w tym także takich, które jedynie pośrednio związane są z projektowaniem struktury organizacyjnej. W związku z tym stanowią one ważne narzędzia projektowania i implementacji strategii organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących we współczesnej gospodarce.

Bibliografia

- Bartusik K.: Analiza zmian strukturalnych w kontekście strategii przedsiębiorstwa. Kraków 2002.
- Bieniok H. i inni: Metody sprawnego zarządzania. Placet, Warszawa 1997.
- Binsztok A.: Organizacja fraktalna. W: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji. Red. R. Krupski. PWE, Warszawa 2005.
- Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
- Cannon J.T.: Business Strategy and Policy. Harcourt, Brace & World, New York 1968.
- Chandler A.D. Jr.: Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, MA 1969.
- Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. Red. A. Stabryła. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Chrobak R.: Virtuelle Organisation. „Zeitschrift Führung + Organisation” 1996, nr 2.
- Gach D., Nowak O.: Firma wirtualna – model przyszłościowy. „Przegląd Organizacji” 1997, nr 12.
- Grajewski P.: Organizacja procesowa. Determinanty organizacji procesowej. PWE, Warszawa 2007.
- Krajewski L.J., Ritzman L.P.: Operations Management Strategy and Analysis. Addison-Wesley, Massachusetts 1990.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.: Koncepcje strategii organizacji. PWE, Warszawa 2009.
- Learned E.P., Christiansen R.C., Andrews K.R., Guth W.D.: Business Policy: Text and Cases. Homewood III, Irwin 1969.

- Lorsch J.W.: *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*. „California Management Review” 1986, Winter.
- Martyniak Z.: *Metody organizowania procesów pracy*. PWE, Warszawa 1996.
- Martyniak Z.: *Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997.
- Martyniak Z.: *Metody organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. i Lampel J.: *Strategic Safari. A Guided Tour Through the Wilds Of Strategic Management*. A Division of Simon & Schuster Inc, by Henry Mintzberg, Ltd., Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, New York 1998.
- Mikołajczyk Z.: *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Mintzberg H.: *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs, New York 1979.
- Moszkowicz M.: *Strategia przemian przedsiębiorstwa okresu przemian*. PWE, Warszawa 2000.
- Oblój K.: *Koncepcje strategii organizacyjnej*. „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11.
- Oblój K.: *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2007.
- Palmen L., Baron M.: *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
- Perechuda K.: *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Rokita J.: *Organizacja ucząca się*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- Rumelt P.R.: *Evaluation of Strategy: Theory and Models*. W: *Strategic Management*. Red. D.E. Schendel, Ch.W. Hofer. Little Brown, Boston 1979.
- Stachowicz-Stanusch B.: *Krótki przewodnik po szkołach formułowania strategii*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 1.
- Tilles S.: *How to Evaluate Corporate Strategy*. „Harvard Business Review” 1963, July-August.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. o zmianie ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji oraz ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców. Dz.U. 2003, nr 159, poz. 1537.
- Uyterboeven H., Ackerman R., Rosenblum J.W.: *Strategy and Organization*. Homewood III, Irwin 1973.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*. Red. R. Krupski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Żelazek K.: Przedsiębiorcy dostrzegli zalety wspólnych działań. „Rzeczpospolita” 2007, nr 70.

STRUCTURAL FORMS OF INNOVATION IN IMPROVING ORGANIZATIONAL STRATEGIES

Summary

Changes taking place in the modern economy make it increasingly difficult to manage the company. Management of the enterprise is connected with taking action in areas such as: shaping the organizational structure, relationship building market, etc. Organizational strategy allows the use of innovation and the creativity of all employees to achieving market advantage. The aim of this article is to present the methods and techniques of improving organizational strategies used to build the modern structural solutions. Particular attention will be paid to the methods and techniques for improving organizational structures which are the main instruments of the design and implementation of organizational strategies.