

Andrzej Sikorski*

WIELOWYMIAROWE STRUKTURY ORGANIZACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW

1. Istota wielowymiarowych struktur organizacyjnych

Wielowymiarowość struktur organizacyjnych jest dwójako interpretowana. Z jednej strony w y m i a r a m i struktury nazywa się takie jej cechy, jak: centralizacja, specjalizacja, formalizacja, konfiguracja itp.¹ Z drugiej, mianem struktur w i e l o w y m i a r o w y c h określa się te z nich, przy tworzeniu których zastosowano symultanicznie dwa lub więcej powiązań strukturalnych.

Ten drugi sposób interpretacji wielowymiarowości struktury organizacyjnej przyjmujemy w dalszych rozważaniach. Płaszczyzną odniesienia będzie przedsiębiorstwo przemysłowe.

Struktury wielowymiarowe są odpowiedzią na zapotrzebowanie zgłaszane przez praktykę gospodarczą. Ich zastosowanie wynika z chęci pogodzenia występującej sprzeczności między "koniecznością, a możliwością kierowania coraz to bardziej założonymi systemami"², jakimi stają się współczesne przedsiębiorstwa. Celem ich jest także zapewnienie właściwej koordynacji w ramach złożonych przedsiębiorstw. Podstawowym bowiem problemem, z jakim borykają się duże przedsiębiorstwa, jest doprowadzenie do wewnętrznej spójności firmy. Chodzi więc o to, aby stosowane struktury organizacyjne gwarantowały taką organizację i koordynację działań poszczególnych części

* Dr, adiunkt w Instytucie Ekonomiki Przedsiębiorstw UŁ.

¹ Por. np. K. M r e ł a Założenia teoretyczne i wyniki pomiaru struktur organizacji, Warszawa 1977.

² J. K u r n a l [red.], Teoria organizacji i zarządzania, Warszawa 1979, s. 189.

przedsiębiorstwa, by nie uległa zniszczeniu lokalna przedsiębiorczość, a jednocześnie była zapewniona identyfikacja z długofalowym, widzianym z szerszej perspektywy interesem przedsiębiorstwa³.

Od struktur wielowymiarowych oczekuje się zapewnienia wyższej sprawności działania przedsiębiorstwa, niż mogły to zagwarantować struktury tradycyjne, a także uelastycznienia działania przedsiębiorstwa, jako odpowiedzi na wymogi dynamicznego i niepewnego otoczenia.

Ten ostatni warunek uważany jest za najistotniejszy⁴, gdyż w sytuacji ścisłego powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem jego elastyczność, zdolność do dostosowywania się jest ważnym gwarantem możliwości "przeżycia" przedsiębiorstwa. Jednocześnie wielowymiarowe struktury organizacyjne dopiero w kompleksowych i zmiennych warunkach otoczenia mogą rozwijać swój wysoki potencjał integracyjny, zapewniając trwały stan (homeostazę) całego systemu i racjonalność oraz odpowiednio poprawne rozwiązywanie problemów.

Warto także zauważyć, że zmiana struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa potrzebna jest często nie dlatego, że dotychczasowa była zupełnie zła, ale dlatego, że niemożliwa jest w starych układach zmiana stylu pracy poszczególnych osób. Istotnym zadaniem struktur wielowymiarowych jest prowokowanie do współpracy i kooperatywnego zarządzania⁵.

2. Rodzaje wielowymiarowych struktur organizacyjnych

Znane są dwa główne rodzaje wielowymiarowych struktur organizacyjnych:

- macierzowe,
- tensorowe.

Oba te rodzaje struktur występują w kilku mutacjach. Dla struktury macierzowej charakterystyczne jest symultaniczne uwzględnienie dwóch wymiarów na tym samym szczeblu hierarchii.

³ W. H. D a v i d s o n, Shaping a global product organisation, "Harvard Business Review" 1982, t. VII-VIII.

⁴ G. F u c h s - W e g n e r, M. W e l g e, Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzeptionen (cz. II), "Zeitschrift für Organisation" 1974, t. III, s. 168-169.

⁵ Mythe et réalité des problèmes de structure, "Hommes et techniques" 1969, nr 301.

Praktyczne znaczenie mają następujące kryteria:

- funkcje (zaopatrzenie, zbył, produkcja, B+R itp.),
- obiekty (produkty, grupy wyrobów),
- regiony (geograficzne, rynki),
- projekty (jednorazowe, okresowe, permanentne)⁶.

Uporządkowanie struktury organizacyjnej według 2 z wymienionych kryteriów daje w efekcie kilka odmian macierzy. Najczęściej występującą strukturą wielowymiarową jest macierz o dwóch wymiarach: funkcje/obiekty, w tym przede wszystkim produkty lub ich grupy (np. asortymenty). W tym przypadku jeden z wymiarów macierzy tworzy pole zasadniczej działalności przedsiębiorstwa: zaopatrzenie, produkcja, zbył itp. Drugi główne produkty lub ich grupy wytwarzane przez przedsiębiorstwo.

W strukturach tensorowych najczęściej występuje struktura funkcjonalno-obiektowo-regionalna, łącząca 3 wymiary. Czasami wzbogaca się ją jeszcze o 4 wymiar - projektowy. Powstaje wówczas bardzo skomplikowany model organizacyjny, uwzględniający element projektowy w strukturze organizacyjnej.

Układy strukturalne krzyżują się względem siebie, powodując w strukturze macierzowej, o wymiarach funkcja/produkt, przenikanie się podziału zadań według funkcji z podziałem według wyrobów. W miejscu przecięcia się tych układów powstaje pole problemowe, wspólne dla 2 (albo $n > 2$ w strukturach tensorowych) kierowników, problem, który musi być rozwiązany wspólnie, lub komórka organizacyjna bądź stanowisko pracy o podwójnym podporządkowaniu zajmujące się tym problemem. W powstającym w ten sposób wieloliniowym systemie powiązań wszystkie wymiary są sobie przeciwstawione, jako w przybliżeniu równoprawne. Wymaga tego realizacja wspólnego celu. Przy czym, oczywiście, zadania i kompetencje poszczególnych układów strukturalnych są różne. I tak np. kierownik produktu ma zapewnić planowanie i koordynację wszystkich spraw, które wiążą się z danym wyborem, jak również powodzenie "swojego" produktu na dłuższą metę. Jest on odpowiedzialny za rozwój produktu, za jego walory konstrukcyjno-techniczno-technologiczno-użytkowe, spełnianie przez wy-

⁶ P. L e u m a n n, Die Matrix-Organisation. Unternehmensführung in einer mehrdimensionalen Struktur. Theoretische Darstellung und praktische Anwendung, Bern-Stuttgart 1979.

rób wymogów rynkowych oraz stworzenie silnej organizacji sprzedaży. Na podstawie przygotowanego uprzednio i potwierdzonego średnioterminowego planu wydaje wytyczne i tworzy programy związane z produktem.

Kierownik regionalny tworzy w regionie swojego działania, z poparciem kierowników produktów i działów funkcjonalnych, warunki organizacyjne i techniczne dotyczące przede wszystkim sprzedaży, aby zapewnić możliwie najwyższy, długofalowy udział wyrobów na rynku danego regionu⁷.

Ścisłe rozgraniczenie pól kompetencyjnych między poszczególnymi kierownikami bądź komórkami jest głównym elementem gwarantującym równowagę między wymiarami struktury.

Założenie rozpatrywania głównych (kluczowych) problemów przedsiębiorstwa z równoprawnych punktów widzenia jest podstawowym elementem logiki funkcjonowania wielowymiarowych struktur organizacyjnych. Twierdzi się przy tym, że nieuchronnie występujące konflikty na przecięciu działania i interesów poszczególnych grup pracowniczych reprezentujących różne punkty widzenia w strukturach tych ujawniają się i muszą być pozytywnie rozwiązywane na drodze uzgodnień, a nie hierarchicznej zależności między stanowiskami. Przy czym rozwiązywanie problemów wymaga autentycznej wiedzy, profesjonalnego, a nie służbowego autorytetu oraz posługiwania się rzeczowymi argumentami w dyskusji i przy rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych.

Wielowymiarowe struktury organizacyjne rzadko jeszcze są stosowane w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa. Częściej elementy struktur macierzowych bądź tensorowych spotyka się zastosowane do części przedsiębiorstwa. Niektóre firmy traktują takie rozwiązanie jako formę przejściową do objęcia strukturą wielowymiarową całego przedsiębiorstwa⁸.

Należy także wspomnieć o 3 innych formach struktur wielowymiarowych:

- hybrydowych,
- synergicznych,
- równoległych.

⁷G. S c h a n z, Organisationsgestaltung. Struktur und Verhalten, München 1982, s. 130.

⁸H. W a g n e r, Mehrdimensionale Organisationsstrukturen, "Die Betriebswirtschaft" 1978, nr 38, s. 311.

Struktury hybrydowe powstają wtedy, gdy w strukturze macierzowej lub tensorowej dodatkowo zainstalowane zostaną sztaby działające przy ważnych strategicznie albo taktycznie stanowiskach kierowniczych. Sztaby spełniają identyczną rolę jak w strukturach jednowymiarowych⁹.

Strukturą "synergiczną" nazywa jej autor¹⁰ modyfikację struktury sztabowo-liniowej w kierunku struktury macierzowej. Różnice polegają na tym, że w strukturach synergicznych kierownikami poszczególnych macierzowych układów strukturalnych zostają kierownicy komórek sztabowych. Nie są oni wybierani każdorazowo, lecz charakter zadania określa wybór osoby kierownika. Jest nim zawsze szef właściwej komórki sztabowej na danym szczeblu organizacji. Według autora tej koncepcji "struktura synergiczna rozwiązuje ważne problemy funkcjonowania struktur sztabowo-liniowych, odpowiednio wiążąc pierwiastki struktur macierzowych i funkcjonalnych, minimalizując ich niedostatki"¹¹.

Obok struktury synergicznej inną ciekawą formą strukturalną jest struktura równoległa. Została ona zastosowana w firmie General Motors w 1974 r. i jest nadal wykorzystywana. Można nazwać ją wielowymiarową strukturą jednoliniową. Równoległa struktura organizacyjna funkcjonuje jako ciało kontrolno-doradcze, które dokonuje obserwacji i kontroli działań doraźnych, podejmowanych przez kierowników pionu zasadniczego oraz planuje działania długookresowe. Zadaniem jej jest stworzenie pionowych i poziomych powiązań organizacyjnych. Umożliwia to pracownikom spojrzenie na ważne dla instytucji problemy w odmienny, nowatorski sposób¹².

Podsumowując, stwierdzić trzeba, że:

- wielowymiarowe struktury organizacyjne tworzą szereg modeli znajdujących zastosowanie zarówno w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa, jak i jego części,
- struktury wielowymiarowe mogą być stosowane na różnych szczeblach hierarchicznych przedsiębiorstwa,
- struktury te tworzą z reguły wieloliniowe systemy powiązań,

⁹ E. R ü h l i, Unternehmensführung und Unternehmenspolitik 1, Bern-Stuttgart 1973.

¹⁰ M. M a l ý, Synergická organizace, "Podniková Organizace" 1981, t. VII, s. 255.

¹¹ Ibidem, s. 256.

¹² The Parallel Organization Structure at General Motors... An Interview with Howard C. Carlson, "Personnel" 1978, nr 9-10.

- zastosowanie ich ma sens wtedy, gdy istnieje silnie wyrażona potrzeba możliwie dokładnego zrównoważenia wymiarów, które w budowie struktury odgrywają w przybliżeniu równorzędną rolę,

- stosowanie struktur wielowymiarowych tworzy "chciane" konflikty, rozwiązywane w drodze dyskusji, profesjonalnego autorytetu i rzeczowych argumentów. Przy czym struktury wielowymiarowe, jak pisze Schneider¹³, oprócz ujawniania konfliktów wykazują dużą sprawność ich amortyzowania.

3. Zalety i wady wielowymiarowych struktur organizacyjnych

Wielowymiarowe struktury organizacyjne, podobnie jak wszystkie rozwiązania organizatorskie, mają swoje zalety i wady.

Do ich zalet zalicza się przede wszystkim większą niż we wszystkich dotąd stosowanych rozwiązaniach strukturalnych podatność na innowacje i elastyczność¹⁴, którym towarzyszy spłaszczenie struktury organizacyjnej i usprawnienie przepływu informacji. Stwarzają warunki do zespołowego rozwiązywania problemów, godzenia sprzecznych celów¹⁵, przy jednoczesnym ograniczeniu władzy formalnej, gwarantując wykorzystanie specjalistycznej wiedzy pracowników wykonujących różne funkcje. Tym samym wzrasta współuczestnictwo pracowników, szczególnie niższych szczebli organizacyjnych, w procesach planowania i rozwoju, poprzez włączanie ich do zespołów macierzowych, co tworzy lepszą motywację i zaangażowanie w pracy członków poszczególnych grup pracowniczych.

Wielowymiarowe struktury organizacyjne nie są jednak pozbawione wad.

Najpoważniejszą z nich jest częste występowanie w praktyce zakłóceń zakładanej w rozwiązaniach modelowych równoprawności (symultaniczności) wymiarów. Ścisłe, formalne rozgraniczenie kompetencji, jakie stosuje się w tych strukturach, służy rozwiązywaniu konfliktów powstających oficjalnie.

¹³ S. Schneider, Matrixorganisation und öffentliche Verwaltungen, "Zeitschrift für Organisation" 1977, nr 1.

¹⁴ Cechę tę podkreślają wszyscy autorzy piszący na temat wielowymiarowych struktur organizacyjnych.

¹⁵ J. L. Brown, N. Mc Agnew, The Balance of Power in a Matrix Structure, "Business Horizons" 1982, t. XI-XII, vol. 25, nr 6.

Jednak cechy osobiste kierowników i ich uzdolnienia, predyspozycje kierownicze, realizowany styl zarządzania prawie w każdym przypadku prowadzą do przesunięć w stosunku sił i przekształcania pożądaných konfliktów rzeczowych w niepożądane konflikty personalne. Stąd niezbędne jest ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa ciągle regulowanie i utrzymywanie równowagi w strukturach wielowymiarowych. Przy braku należytej dbałości o to dochodzi do zachwiania równowagi organizacyjnej, co poważnie osłabia motywację do ich stosowania.

Wprowadzenie wielowymiarowych struktur organizacyjnych wywołuje niekiedy swoisty "szok kulturowy", wynikający z przejścia od tradycyjnej organizacji, o regułach utrwalonych w nawykach i mentalności zarówno pracowników, jak i kierowników, do takiej, której zasady są dla większości zupełnie nowe¹⁶.

Struktury wielowymiarowe stawiają pracownikom wysokie wymagania. Dla efektywnego ich działania potrzebni są nowi specjaliści, zdolni do wykonywania różnych funkcji i umiejący pracować w warunkach dwoistego podporządkowania. Gdy takich nie uda się firmie zdobyć lub wykształcić, ujawnia się z dużą siłą przerost działań zespołowych którego rezultatem jest przedłużanie się w czasie procesu decyzyjnego i pojawianie się "leniwych" kompromisów zamiast decyzji.

Do wad struktur wielowymiarowych zaliczyć można także wzrost kosztów zarządzania powstający w wyniku powiększenia liczby stanowisk, szczególnie średniego szczebla kierowniczego.

4. Problemy towarzyszące wielowymiarowym strukturom organizacyjnym

Głównym problemem z jakim styka się firma chcąc zastosować strukturę wielowymiarową jest zagadnienie integracji i koordynacji działań poszczególnych wymiarów struktury, a więc zapewnienia spójności struktury. Często niedostatecznie precyzyjne przejście z jedno- do wielowymiarowości prowadzi do powstania przedsiębiorstwa złożonego z nagromadzonych małych i średnich przedsiębiorstw.

¹⁶ W. O t t a, Formy struktur macierzowych, "Ekonomika i Organizacja Pracy" 1983, nr 6, s. 35.

Z drugiej natomiast strony, tworząc strukturę wielowymiarową nie można dopuścić do dzielenia dobrze pracujących, historycznie ukształtowanych części przedsiębiorstwa¹⁷.

Dlatego też firmy decydujące się na zastosowanie struktury wielowymiarowej dążą do zapewnienia sobie niezbędnego "luzu" organizacyjnego (organizational slack), który ułatwia wprowadzanie m. in. także nowych rozwiązań strukturalnych¹⁸. Nie można też zapominać, że istnieje zwrotna zależność między zmianami strukturalnymi i możliwością wchłonięcia przez przedsiębiorstwo nowych rozwiązań i zachowań¹⁹. Jednocześnie niezbędne jest zaznaczenie, że każda organizacja żyje według własnych reguł ukształtowanych przez osoby w niej działające. One to tworzą specyficzną dla niej kulturę. Jeżeli więc jakaś struktura ma żyć w organizacji - powinna rozwijać się z jej kulturą²⁰. Stąd tak ważna dla powodzenia struktury jest jej akceptacja przez pracowników. Struktury wielowymiarowe wymagają od ludzi przełamania starych przyzwyczajeń na rzecz tolerancyjności i podejmowania dialogu. Ponieważ często siła narosłych nawyków jest dla wielu ludzi nie do przezwyciężenia, prowadzi do rozsądzania, niszczenia struktury od wewnątrz, niezbędne jest stosowanie polityki personalnej nastawionej na pozytywne przekształcenie tych postaw lub selekcję kadry²¹.

Z funkcjonowaniem wielowymiarowych struktur organizacyjnych, z ich spójnością, koordynacją działania poszczególnych wymiarów i integracją z celami przedsiębiorstwa wiąże się bardzo ważne zagadnienie tworzenia i oddziaływania na struktury wielowymiarowe sub-struktur towarzyszących nowoczesnym strukturom organizacyjnym.

Do takich form zaliczyć można np. tzw. zespoły zadaniowe powoływane do rozwiązywania problemów nie objętych siecią macierzowo-tensorową. Zespół zadaniowy skupia ludzi z różnych komórek orga-

¹⁷ S c h a n z, op. cit., s. 130-131.

¹⁸ M. C r o z i e r, E. F r i e d b e r g, Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, Warszawa 1982, s. 148 i 371.

¹⁹ W. F. D o w l i n g, To move an organization; the corning approach to organization development, "Management Review" 1975, nr 10.

²⁰ P. M ü r i, Festigen wir die Eckpfeiler der Organisationskultur, "Industrielle Organisation" 1979, nr 4.

²¹ J. M. S z y m a ń s k i, Struktura macierzowa, przełom w myśleniu i działaniu, "Organizacja, Metody, Technika" 1978, nr 6, s. 13-14.

nizacyjnych oddelegowanych do pracy nad postawionym problemem. Skład osobowy zespołu jest płynny, dostosowany do potrzeb danego etapu rozwiązywania zadania. Po jego wykonaniu zespół przestaje istnieć, a tworzący go pracownicy wracają do macierzystych komórek organizacyjnych. Często formalizuje się działanie zespołów zadaniowych przez powoływanie tzw. grupy sterującej, w skład której wchodzi przedstawiciele kierownictwa przedsiębiorstwa.

Ideę koordynacji działania służą takie formy strukturalne, jak powoływane w centrali komórki bądź ośrodki koordynacyjne, a także kolegia i tzw. komitety²². Działanie komitetu charakteryzuje się nieciągłą, hierarchicznie niezależną wieloosobową współpracą. Z reguły jednak występują one jako jednostki stałe, trwale zintegrowane z systemem organizacyjnym przedsiębiorstwa²³.

Tendencja do wprowadzania wielowymiarowych struktur organizacyjnych jest jednym z argumentów przemawiających za powoływaniem komórek controllingu w przedsiębiorstwie.

W praktyce przedsiębiorstw zachodnich controlling jest rozumiany jako kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem w aspekcie optymalizacji jego wyników, opierające się na planowaniu, odpowiednio do jego celów przystosowanej rachunkowości, ukierunkowanym na wyniki systemie informacji i kontroli. Komórki controllingu tworzą jak gdyby osobną siatkę strukturalną nałożoną na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa²⁴.

Sprawne funkcjonowanie controllingu polega na natychmiastowym informowaniu naczelnego kierownictwa o stanie gospodarki przedsiębiorstwa, wszelkich odchyleniach i niedociągnięciach w jego działalności, ze wskazaniem źródeł i przyczyn tych mankamentów. Z reguły chodzi o odpowiednio wcześniejszą informację o zagrożeniach, przed wystąpieniem niekorzystnego zjawiska, i to o tyle wcześniejszą, aby można było skutecznie interweniować i nie dopuścić do zaistnienia grożącego zła. Posługują się tu controllerzy specjalny-

²² A. Cyliwicz, M. Grelik, Nowoczesne formy struktur organizacji przemysłowych, "Ekonomika i Organizacja Pracy" 1980, z. 8/9, s. 36.

²³ F. Hoffman, Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1976.

²⁴ D. Hahn, Konzepte und Beispiele zur Organisation des Controlling in der Industrie, "Zeitschrift für Organisation" 1979, nr 1.

mi systemami analitycznymi, zwanymi "systemami wczesnego ostrzegania"²⁵.

Controller jest specjalistą wysokiej klasy, zaliczanym do grona naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa lub najbliższych i najbardziej zaufanych współpracowników szefa firmy. Controlling stanowi narzędzie harmonizacji poszczególnych sfer działania przedsiębiorstwa przez koordynację i uzgadnianie przedsięwzięć różnych układów strukturalnych i komórek organizacyjnych. Funkcja controllingu jest współcześnie trwałym elementem działania i struktury przedsiębiorstw zachodnich²⁶, towarzysząc m. in. także wielowymiarowym strukturom organizacyjnym.

Omawiając formy strukturalne towarzyszące strukturom wielowymiarowym, należy także wspomnieć o instytucji ośrodków zysku. Są to wchodzące w skład przedsiębiorstwa jednostki, które stanowią zamkniętą całość i bez względu na samodzielność prawną są samodzielnie zarządzane²⁷. Mimo tego nie są od siebie niezależne. Suma optymalnych wyników ośrodków zysków jest jednocześnie optymalnym wynikiem przedsiębiorstwa. Od niezależnych przedsiębiorstw różni ośrodki zysku to, że korzystają one ze wspólnych zasobów finansowych. Decyzje jednego z ośrodków zawężają automatycznie pole działania innych, gdyż w dużych przedsiębiorstwach ma miejsce jednolite planowanie finansowe i zarządzanie finansami²⁸.

Podsumowując stwierdzić należy, że struktury wielowymiarowe stanowią ciekawe i nadal innowacyjne rozwiązanie strukturalne. Są one jedną z wielu, zapewne nie ostatnią, propozycją w permanentnym poszukiwaniu optymalnych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Działanie ich jest efektywne szczególnie w przedsiębiorstwach funkcjonujących w zmiennym otoczeniu, w warunkach presji postępu technicznego i realizacji dużych lub wielu projektów rozwojowych.

²⁵ Na temat "systemów wczesnego ostrzegania" patrz: W. K l a u s m a n n, Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, "Zeitschrift Führung und Organisation" 1983, Nr. 1.

²⁶ P. H o r v a t, Controlling, München 1979.

²⁷ P. S t o c k f i s c h, Profit-Center als Mittel zur Ergebnisverbesserung, "Zeitschrift Führung und Organisation" 1982, nr 5-6.

²⁸ K. K u h n, Zur Struktur und Organisation der Thyssen-Gruppe, "Zeitschrift Führung und Organisation" 1983, nr 1.

Głównym zadaniem tych struktur jest:

- zapewnienie przedsiębiorstwu możliwie elastycznego dopasowywania się do zmiennych i zróżnicowanych warunków, w jakich przychodzi mu współcześnie działać,
- godzenie wynikających na tym tle sprzeczności poprzez doprowadzenie do względnej równowagi (harmonii).

Mimo wad, jakie te struktury posiadają, przy obecnym stanie wiedzy na ich temat uważa się, że w warunkach działania przedsiębiorstw zachodnich zalety przewyższają wady. Przydatność struktur wielowymiarowych potwierdzają także doświadczenia radzieckie²⁹. Większość teoretyków i praktyków ocenia je pozytywnie, twierdząc, że będą coraz śmielej wypierały tradycyjne struktury jednowymiarowe, szczególnie funkcjonalne. Oczywiście, procesy te nie przebiegają i nie będą przebiegały identycznie co do zakresu, intensywności, efektów i skutków. Ich przebieg ponadto może być silnie zakłócony przez kryzys, gdyż posunięcia, także strukturalne, które przynoszą sukces w warunkach rozwoju, mogą być wręcz szkodliwe w okresie stagnacji i kryzysu³⁰. Poza tym warto zauważyć, że na całym świecie widoczny staje się trend do tworzenia mniejszych jednostek organizacyjnych, nawet jeśli są to podstruktury w ramach wielkich przedsiębiorstw.

Jak w takich warunkach będą działały wielowymiarowe struktury organizacyjne? Pytanie to pozostać musi na razie bez odpowiedzi.

Andrzej Sikorski

MULTIDIMENSIONAL ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN ENTERPRISES

The article deals with analysis of multidimensional structures as one of propositions in a continuous search for optimal organizational structures in enterprises. They represent an innovative structural solution. The analysis encompasses the very nature of these structures, their main characteristics, advantages and shortcomings. There are also discussed some other problems accompanying multidimensional organizational structures.

²⁹ B. W a w r z y n i a k, Strategia a struktura. Z polskich doświadczeń organizatorskich, "Organizacja, Metody, Technika" 1982, nr 7.

³⁰ K. B l e i c h e r, Restrukturierung in der Rezession, "Zeitschrift Führung und Organisation" 1982, nr 5-6, s. 313-319.