

контрольна – забезпечує можливість відстеження рівня досягнення поставленої мети під час реалізації конкретного управлінського рішення. Отже, запропонований підхід до прикладного мікроекономічного аналізу як системи знань і функції управління відповідає завданням, які стоять перед підприємством у сучасних умовах, хоча пов'язаний з багатьма проблемами на стадії його реалізації.

1. Ковальов В.В. *Финансовый анализ: методы и процедуры*. – М., 2001. 2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. *Теория экономического анализа*. – М., 1997. 3. Кіндрацька Г.І. *Основи стратегічного менеджменту*. – Львів, 2000. 4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. *Стратегический менеджмент*. – М., 1999. 5. Пешкова Е.П. *Маркетинговый анализ в деятельности фирмы*. – М., 1997.

УДК 339

Я. Гаврись, Л. Сулковскі

Громадська вища школа підприємництва і управління, м. Лодзь

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА – ПОНЯТТЯ І ЗВ'ЯЗКИ З ІНШИМИ ЕЛЕМЕНТАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

© Гаврись Я., Сулковскі Л., 2002

**Проаналізовано функції і завдання організаційної структури організацій. Розглянуто види організаційних структур, проаналізовано їх переваги та недоліки. Досліджено чинники, що впливають на організаційну структуру.**

**The functions and task of organizational structure of organizations are analyzed. The kinds of organizational structures and both their advantages and disadvantages are considered. The factors, which influence on the organizational structure, are investigated.**

**1. Визначення організаційної структури.** Визначення структури, як і організації, не є однозначним. Проблемою є велика загальність визначення структури і питання розрізнення понять структури і системи. У ширшому значенні структура визначається як розміщення елементів складових і комплекс повідомлень між ними, характерний для цієї системи як сукупності [4]. Я. Зелєневський терміном “структура” називає сукупність відносин між елементами якоїсь цілості або між елементами і сукупністю, які розглядаються з певного погляду [20]. Подібне формулювання поняття структури дає Л. Кжижановський – “через структуру [...] розуміємо збір взятих до уваги повідомлень [...] визначених на збірці елементів [...] того предмета”.

Подібне загальне визначення пропонують У. Есо, Л. Нјемсєлв і А. Лаландє. Структура є “автономним побутово колективом внутрішніх залежностей” [10], сукупністю, сформованою з солідарних елементів, таких, що кожен є залежним від інших і не може бути тим, чим є, якщо не завдяки своїм повідомленням” [13]. У. Есо звертає увагу на три елементи, які повинно мати визначення структури: (1) цілість, (2) частини цієї цілості, (3) стосунки між цими частинами [3].

У вужчому значенні структура відносно організації визначається як цілісність стосунків між її елементами: людьми та її речовими складниками [1]. Колектив Strategora

пропонує найдеталізованіше визначення структури як сукупності функцій і повідомлень, що визначають формалізованим способом місію, яку кожна організаційна ланка повинна виконати, і принципи співпраці між окремими частинами організації [19].

**2. Функції і завдання організаційної структури.** Організаційна структура визначає суть структурних елементів і повідомлення між елементами. Згідно з вищеведеною моделлю організації структура черпає з елементів нижчих рівнів організації системи – з рівня суспільного і з рівня засобів. Для створення організаційної системи ланок служать: суспільні групи (1), влада (2), інформація (3), засоби матеріальні, технічні та натуральні (4). До трьох найважливіших функцій організаційної структури належать:

1. Створення різних елементів, складників структури, таких, як посади праці, організаційні ланки, відділи.
2. Створення повідомлень і зв'язку між складниками структури (повідомлення керівництва, комунікації).
3. Створення складника підсистеми управління організацією.

Завдання організаційної структури у межах усієї організації називають також вимірами або рисами організаційної структури (за Strategora):

1. Спеціалізація, яка визначає основи розподілу праці за певними критеріями в організації.
2. Конфігурація, яка уточнює форму структури, відносно встановлення елементів структури, згідно із закладеними критеріями і засадами;
3. Координація пов'язується із засадами встановлення звітності і стосунків керівництва, комунікації, ширшої співпраці між елементами структури;
4. Формалізація стосується ретельності, однозначності та детальності спеціалізації, конфігурації та координації елементів організації;
5. Централізація визначає спосіб розміщення вирішуючих повноважень, висока централізація пов'язується з концентрацією вирішуючих повноважень на вищих ступенях організаційної ієрархії;

Стандартизація поєднується з установленням елементів повторності в діях і функціях окремих елементів структури.

**3. Риси організаційної структури** Елементи структури не можуть існувати повністю самостійно. Елементами організаційних структур є: посади праці (1), організаційні ланки (2), колективи (3), організаційні відділи (4). Стосунки між організаційними елементами вирішують організаційні зв'язки. Виокремити можна декілька елементарних видів організаційних зв'язків:

1. Функціональні – які пов'язані з визначенням завдань ланки;
2. Ієрархічні (службові) – які визначають формальний процес керівництва, керуючих і підлеглих, а також обсяг керівництва;
3. Коопераційні – які визначають обсяг співпраці між структурними одиницями;
4. Інформаційні – які уточнюють обсяг комунікації між структурними одиницями.

Елементи організаційної структури володіють владою на виконання її функціональних завдань. Організаційна структура мусить спиратись на такі положення:

1. Спеціалізація праці – розподіл праці по завданнях;
2. Департаменталізація – основа групування завдань (функціональна, географічна, продуктова);
3. Формалізація – ступінь формальної регуляції (документальної) діяльності в організації;
4. Централізація і децентралізація – розміщення вирішальних територій;

5. Лінії підпорядкування – безпосередня і посередня підлеглисть структурних одиниць.
6. Структура комунікацій – системи просування інформації.
7. Розмах керівництва – кількість наглядових ефективних підлеглих в колективах.

Підсистема організаційної структури функціонує сьогодні, але зумовлена минулим організацією.

**4. Види організаційних структур.** Організаційні структури виникали в момент створення самої організації. Виникнення такого типу структур датується ХІХ ст. Розглянемо ці структури в історичній послідовності.

Лінійна структура знайшла вираз у наукових теоріях управління, сформульованих Н. Fayolem. Ключовою основою є єдність наказодавця (підлеглий має завжди одного керівника, який знаходиться на черговому рівні організаційної ієрархії). Це структура централізована, дуже ієрархічна та формалізована. Основною проблемою залишається розмах управління (кількість безпосередніх підлеглих) і єдність наказодавства.

Різновидом лінійної структури можна визнати описану Strategoroju променисту структуру. Виникає вона в молодих організаціях, порівняно невеликих і концентрується навколо особи лідера, засновника або власника. Особа, яка знаходиться в центрі, не делегує повноважень і одноосібно відповідає за більшість організаційних дій. Ця структура розвивається на засадах партеногенези – у міру розвитку організації її члени репродукують осіб, які стають їх підлеглими.

У функціональній структурі діє принцип функціональної спеціалізації керівників у реалізації однієї організаційної функції, яка є наслідком рівневого розподілу діяльності організації на спеціалізовані операційні одиниці. Підлегли можуть бути керовані кількома різними функціональними керівниками. F.W. Taylor замість принципу однорідності наказодавства ввів принцип однорідності управління, де один керівник може управляти однією функціональною сферою.

R.W. Griffin навів думку O.W. Wiliamsona, який описав функціональну структуру як структуру типу U (від unitary structure – структура цільна, сполучна, універсальна) [7].

Структура лінійно-штабна повертається до засад одноосібного управління. До класичної лінійної структури були додані штабні центри, які виконували допоміжні та аналітичні ролі. Лінійні керівники уповноважені приймати рішення, натомість штабні центри служать для нагромадження інформації, підготовки варіантів рішень допомоги у веденні рішень. Завдяки цій структурі можлива діяльність в складних умовах, де для прийняття оптимальних управлінських рішень необхідне нагромадження і аналізування великих інформації.

Дивізійна структура пов'язується з виділенням порівняно незалежних структурних одиниць управління, які мають власну, пристосовану до завдань структуру. Дивізійна структура рідко буває цільною і найчастіше пов'язується з децентралізацією і деконцентрацією управління. Основою розподілу на порівняно автономні центри прибутків є звичайні виробничі підприємства або географічні центри діяльності. Ступінь зв'язку між структурними одиницями може бути різним. Griffin виділяє структури типу H (від holding), в яких ці зв'язки є слабкі, і структури типу M (від multidivisional), де незалежні одиниці сильніше пов'язані (структуризація базується на споріднених виробках) [7].

Материнська структура пов'язується з поєднанням двох напрямів реалізації влади і комунікації в структурі. Один напрям – класична вертикальна координація, яка визначає загальну, тривалу структуру влади і комунікації. Другий – різнорівневі колективи завдань,

що виникають, невідкладно зв'язують керівників різних функціональних рівнів і шаблів ієрархії для реалізації проектів всередині організації. Створюючи цю ситуацію подвійної управлінської належності, працівники підлягають керівнику в структурі функціональній й іншому керівнику в колективі завдань. Така структура пов'язується з ефективним використанням людських засобів, з широким обміном інформації в організації, з внутрішнім підприємництвом в рамках інтердисциплінарних колективів, але може створювати управлінські проблеми, які впливають з подвійної підлеглості працівників.

Сіткова структура ставить під сумнів основні засади, на яких побудовані традиційні структури: ієрархію (1), вертикальну координацію (2), точне розділення організаційної структури і оточення (виразних меж організації) (3), розподіл на концепційних і виконавчих працівників (4), тривалість і незмінність структури (5), цілісність наказодавства (6). Організаційна структура, яка має форму мережі, надає пріоритет еластичності, частоті контактів між різними вузлами мережі. Пов'язується це з діяльністю в дуже складних і змінних умовах, які є характеристичними для загального ринку. Залишається вирішеною проблема розростання бюрократії, характеристична для класичних організаційних структур, де зростання організації і складності умов розкручувало спіраль росту формалізації (механізм координації та контролю). Точну формалізацію та контроль повинно замінити внутрішнє підприємництво (intrapreneurship) і створення самоурядових положень. Ієрархію організаційну замінює гетерархія, а, отже, замість вертикально розміщених осередків влади домінують контакти горизонтальні між рівноправними структурними одиницями, які тільки в разі потреби можуть створити осередки влади. Організаційні ролі і попередні розподіли на концепційних і виконавчих працівників втрачають значення. В організації формальна влада замінюється керівництвом, яке ширше розуміють. Колективне керування замінює концепцію харизматичного керування. Прикладами розвитку концепції колективного керування, в якому зрілий колектив бере на себе такі функції класичного керівника: (1) субститути керівництва [12], (2) суперлідер – модератор колективу [18], (3) лідери “самих себе” (self-leaders), (4) керівництво знизу [9], (5) організації-господарчі тіла, які спираються на вільне підприємництво [17]. Сіткова (мережна) структура дає змогу організації стати такою, що навчається, значить, змінною, плавно пристосовуватись до умов оточення, але також такою, що самопроектується і саморозмножується. До ідеї організації, яка навчається, і сіткової (мережної) структури прив'язуються численні концепції Р. Druckera, J.R. Galbraitha [6], D. Millera [15], G.R. Jonesa [11]. Межа сіткової структури має розмитий характер, тому що працівники організації також вплутані в різні контакти з зовнішніми суб'єктами. Саме ці контакти становлять продовження мережі в оточенні організації (рис. 1). Поза тим щораз частішими є інші, ніж зайнятість, форми співпраці комірок структурних організацій, виникають віртуальні організації.

Сіткова структура цілком базується на засадах створення цільної ієрархії організаційної. В її межах функціонують різні колективи завдань і проектні колективи. Структура не є цільна, колективи не мусять мати постійний характер, а пов'язання можуть пересікатися. Працівники мережі мають широкий доступ до інформації і контактів всередині організації, керівна влада над колективом має тимчасовий, повністю неієрархічний характер. Основні структурні одиниці – посади праці еластично визначені.

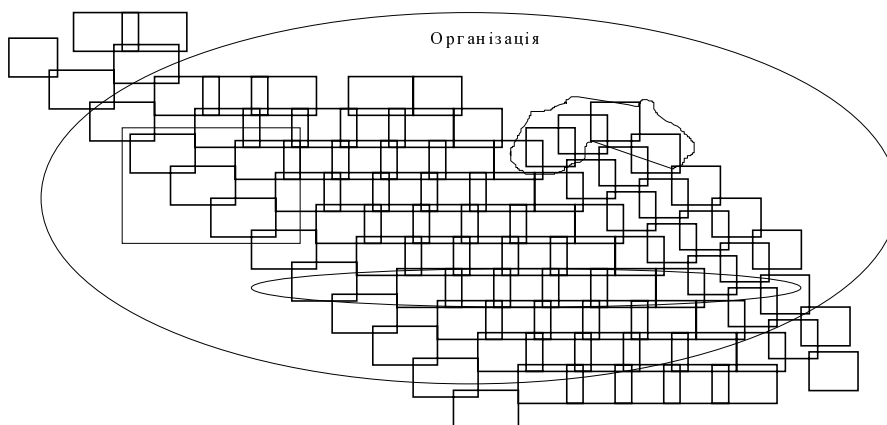


Рис. 1. Організаційна мережа (власна розробка)

Поняття організаційної мережі пов'язується із зміною способу мислення про організацію загалом (рис. 1). Strategor називає це навіть зміною парадигми організаційних структур, аргументованих відмовою від основ, які становлять досі фундамент концепції організаційних структур.

	СТАБІЛЬНІСТЬ ПЕВНІСТЬ ОДНОРІДНІСТЬ		НЕСТАБІЛЬНІСТЬ НЕПЕВНІСТЬ РІЗНОРІДНІСТЬ	
МЕХАНІСТИЧНА	Рациональність повна Інформація досконала Інформаційні надміри Один найкращий спосіб	Розуміння в різних часових вимірах w różnych czasowych (supereczności) Практикування емпатії Мислення категоріями звітів і процесів, а не рецептів і моделей	Рациональність обмежена Інформація недосконала Інформація часткова Релятивізм	ОРГАНІЧНА
	Бачення статистичне Монопроблематичність Мислення аналітичне		Бачення динамічне Мультипроблематичність Мислення системне	
	Явища формальні		Явища неформальні	
ДЕТЕРМІНІСТИЧНА	Секвенційність Лінійна причинність безперервна Експлорація Певність світу Ефекти, які піддаються контролю	Непобоювання парадоксів, суперечностей і неясності Управління непередбачуваністю і непевністю	Повернення-ітерації Окружна причинність Біфігурації Емергенція Непевність Ефекти непередбачені	ВИПАДКОВА
	Об'єктивна дійсність Логіка Лад Організованість Зміна (моделі)		Підхід пізнавальний Парадокси Хаос Самоорганізація Зміни (процеси)	
	СТАНДАРТИЗАЦІЯ БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ РЕАКТИВНІСТЬ		ЕЛАСТИЧНІСТЬ МОБІЛЬНІСТЬ ПРОАКТИВНІСТЬ	

Рис. 2. Дві протилежні концепції організації [джерело: Управління фірмою (1997)]

Діяльність організаційної мережі можна описати за допомогою декількох основних параметрів:

сполучність, яка залежить від характеру і частоти зв'язків між вершинами мережі;

комбінаційний потенціал, який пов'язується з кількістю можливих комбінацій поєднань між різними вершинами мережі;

спосіб активізації, який визначає ступінь свободи викликання нових зв'язків між вершинами мережі (ступінь свободи ініціативи);

**5. Чинники, які впливають на підсистему організаційної структури** Є багато чинників, які впливають на організаційну структуру, що може структуризуватись за різними вимірами, наприклад, (1) чинники внутрішні – чинники зовнішні, (2) чинники міцно зв'язані – чинники інцидентальні, (3) чинники, що закріплюють структуру – чинники, що каталізують зміну структури. Серед багатьох можливих груп чинників, які впливають на підсистему організаційної структури, було наведено тільки декілька, які вважаються найважливішими:

1. Розмір організації (в основному сприяє бюрократизації, негнучкості організаційної структури).

2. Технологія або сукупність процесів переформування, реалізованих підприємством. За С. Perrowa організаційна структура поділяється на [16]:

диференціювання застосовуваних компонентів – наскільки технологія підлягає стандартизації, а наскільки індивідуалізації;

вид зусилля, прийнятого для прийняття технічних рішень – наскільки рішення аналізуються, а наскільки не аналізуються.

3. Організаційна стратегія.

4. Організаційна культура.

	МАЛО ВИНЯТКІВ Структура негнучка	БАГАТО ВИНЯТКІВ Структура еластична
РІШЕННЯ НЕАНАЛІЗОВАНІ легкі для децентралізації	ТЕХНОЛОГІЯ РЕМІСНИЦЬКА (скло спеціальне)	ТЕХНОЛОГІЯ ОДИНИЧНА (літаки, ракети)
РІШЕННЯ АНАЛІЗОВАНІ складні для децентралізації	ТЕХНОЛОГІЯ РУТИННА (сталеливарство, моторизація)	ТЕХНОЛОГІЯ ІНЖЕНЕРНА (важкі машини і споруди)

*Рис. 3. Залежності між структурою і технологією  
[джерело: Управління фірмою]*

P.L. Lawrence і J.W. Lorsch ствердили, що кожна організаційна одиниця підтримує відомчий зв'язок з різними одиницями оточення [14]. Специфіка елементів оточення, з якими одиниці організаційної структури контактують, є різною. Тому структурні одиниці повинні пристосовувати свою структуру до різних елементів оточення. Означає це, що в організації повинна співіснувати велика різноманітність структур і організаційних одиниць, яких не потрібно штучно вирівнювати і стандартизувати, тому що це може знищити їх

корисні зв'язки з оточенням. Отже, диференціювання організаційної структури, спричинене оточенням, було назване диференціацією. Диференціація є корисною для організації. Диференціація може бути розглянута в чотирьох основних вимірах:

- характеру цілі (наприклад, цілі організаційні, цілі стратегічні, цілі тактичні);
- перспективи часових діяльностей (коротко-, середньо-, довгоперіодично);
- орієнтації одиниць (на завдання, на людей);
- формалізація структури.

Організація повинна пристосовувати ступінь диверсифікації структури до умов, які виникають з різноманітності оточення. Чим більш різноманітне і змінне оточення організації, тим більше диверсифікованою мусить бути організаційна структура.

Діяльність організації не концентрується, однак, тільки на зв'язках одиниць структури і підсистем з елементами оточення. Обов'язковою є також співдіяльність різних структурних одиниць в організації, які мають за мету: створення і впровадження стратегії (1), вирішення проблем і організаційних конфліктів (2), зміцнення організаційного зв'язку та ідентифікації з організацією (3). Це дії, для яких занадто велика диференціація може бути перешкодою, тому що (1) ускладнює комунікацію, (2) виділяє щораз більше автономних частин структури організаційної, (3) знижує ступінь ідентифікації працівників з усією організацією. Тому необхідними є механізми інтеграції організації.

Lawrence і Lorsch вважають, що організація повинна намагатись підтримувати рівновагу між диференціацією та інтеграцією організаційної структури. Механізмами інтеграції за Lawrence і Lorsch є:

- ієрархія організаційна;
- люди, що виконують роль зв'язківців між різними структурними одиницями (наприклад, координатори проектів, які зв'язують різні функціональні відділи);
- групи і колективи;
- складні інтеграційні процеси;
- різноманітні побічні зв'язки і системи еволюційні.

Можна також додати, що важливу інтеграційну роль виконують спільна організаційна культура і стратегія.

Першим автором, який досліджував залежність між структурою і стратегією, був А. Chandler [2]. Він стверджував, що стратегія детермінує організаційну структуру. Структура є ключовим чинником впровадження стратегії. Тому зміну стратегії повинна супроводжувати зміна структури. Зміна структури відбувається завжди з певним запізненням. Ця інерція може спричинити невдачу у впровадженні стратегії. Пристосування структури до змін стратегії може мати різні форми:

1. Зміни інкрементальні (прирісні). Це є сума менших, повільних змін структури, які становлять пристосування до стратегії. Менші зміни приводять поступово до фундаментальних змін структури, яка в певний момент мусить бути формалізованою.
2. Зміни радикальні. Найчастіше впроваджують під впливом часу. Зміни структури координовані керівництвом. Знаходять віддзеркалення у формальній організаційній схемі.
3. Зміни планові. Зміна стратегії і структури має характер плановий і свідомий.

Chandler, вважаючи, що стратегія формує структуру, запропонував модель детерміністичну. Зміна стратегії є причиною, а наслідком є зміна структури. Однак, як показали пізніші дослідження і теоретичні праці, зв'язок між стратегією і структурою не має характеру простої детермінації, але складнішої зв'язності.

1. Структура і організаційна стратегія співзалежні.

2. Залежно від організації зв'язок між структурою і стратегією може бути менш або більш тісним.

3. Оскільки у деяких ситуаціях можна показати, що стратегія детермінує стратегію, а в інших навпаки. Структура може впливати на стратегію через:

перцепцію – спостереження організації через призму структури, ступінь її ієрархізації та формалізації;

інтеграцію – прямування до інтеграції різних елементів організації, пристосування їх до організаційної структури.

Однак, безумовно, організаційною проблемою є непристосування стратегії і організаційної структури. Така неузгодженість може спричинитись до: проблем з впровадженням стратегії (1), проблем з комунікацією і владою в організаційній структурі (2).

Організаційна структура зумовлює просування влади і комунікації.

На організаційну структуру сильно впливають елементи технічної підсистеми, присутньої у багатьох моделях організації (M.Bielski). За Bielskim підсистема структури є містком, який поєднує детерміністичний світ елементів техніки з пробабілістичними, і навіть волюнтаристськими суспільними і культурними елементами.

Організаційна структура не є тільки детерміністичною і раціональною конструкцією, яка виникла, щоб оптимально пристосувати використання засобів до умов оточення у певному виді діяльності. Вона також піддається впливу чинників волюнтаристських і пробабілістичних, які формують її стан. Можемо спостерігати еволюцію організаційних структур, які відійшли від первинних цільних, детерміністичних і механістичних форм, у напрямку форм еластичних, дуже диференційованих і саморозвинутих. Можна розвинути тезу, що ця еволюція виникає з необхідності діяльності організації в дуже складних, змінних і непередбачених умовах.

Відповіддю на змінність, непередбачуваність і складність оточення є сіткова структура. Сіткова структура є неоднорідною і ліквідує відокремленість організації та оточення. У сітковій організації структура виконує роль більш інтегруючу, ніж в традиційній організаційній структурі. Інтеграційна роль прийнята через підсистему організаційної культури. На загальне зростання складності, непередбачуваності і змінності організації впливають (1) складність глобального ринку, (2) дуже складна і різномірна діяльність організації, (3) розмір і складність організації. Одним з елементів, який спричиняє цю складність, є організаційна культура – підсистема і детерміністична, і непрозора. У зв'язках між структурою і культурою організаційною немає простої залежності детермінації, є складніші зчеплення і залежності. Зв'язки між організаційними структурою і культурою мають два аспекти:

1. Національна і суспільна культура оточення (контекст культурний). Культурна диференціація різних країн впливає на організаційну структуру організації. Вплив цей відбувається безпосередньо через запозичення взірців культури з оточення і посередньо через працівників організації, які були соціалізовані у визначеній культурі.

2. Внутрішня культура організації.

Організація створює внутрішню систему вартостей, культурних взірців і норм, які є джерелом інтеграції організації. Залишається він порівняно незалежним від оточення, хоча одночасно з нього може черпати.



Вплив культури суспільства на структуру організації дуже значний. Специфіка культури формує структуру організації в багатьох країнах. Різними є організації японські, корейські, китайські, німецькі, французькі чи американські. Залежність між культурою і специфікою організації і структури досліджується у роботах багатьох теоретиків, наприклад, Ф. Fukuyamu [5], А. Trompenaars і Hampden-Turnera [8]. Згідно з цими концепціями культура оточення має значний вплив на діяльність та ефективність організації.

Внутрішня культура організації створює внутрішню систему вартості і взірців культури. Пов'язуються вони з різними стосунками комунікації і влади в організації і залишаються співзалежними із організаційною структурою. Якщо організаційна культура є культурою сили (за класифікацією Ch.Handy), то структура повинна бути дуже ієрархічною. Якщо натомість домінує культура завдання чи особи, організаційна структура повинна бути наближена до материнської або сіткової. Коротке наведення проблематики організаційної структури показує, що, незважаючи на те, що ця проблема вже є класичною, однак все ще можливі є її реінтерпретації. Особливо істотним є дослідження динаміки організаційної структури і пошук залежності між організаційною структурою та іншими стовпами організаційної системи, тобто стратегії чи культури. Брак однозначних теоретичних і емпіричних рішень підказує, що потрібні нові дослідницькі програми, які дають змогу по-новому бачити цю проблематику.

1. Bielski M. *Organizacje: istota, struktury, procesy.* – Łódź, 1996. 2. Chandler A. *Strategies et structures de l'entreprise Edition d'Organisation.* – 1972. 3. Eco U. *Nieobecna struktura.* – Warszawa, 1996. 4. *Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa.* 5. Fukuyama F. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu, Warszawa-Wrocław, 1997.* 6. Galbraith J.R. *Organizacja zdolna do reorganizacji w: Organizacja przyszłości.* – Warszawa, 1994. 7. Griffin R.W. *Zarządzanie przedsiębiorstwem.* – Warszawa, 1997. 8. Hampden-Turner Ch., A. Trompenaars *Siedem kultur kapitalizmu.* – Warszawa, 1998. 9. Helgesen S. *The Web of Inclusion: A New Architecture for Building Great Organisations w: Lider przyszłości.* – Warszawa, 1994. 10. Hjemseiv L. *Essais linguistiques.* – Copenhagen, 1959. 11. Jones G.R. *Tworzenie organizacji przywódczej z misją uczenia się w: Organizacja przyszłości.* – Warszawa, 1994. 12. Kerr S., J.M.Jermier *Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement w: Organisational Behavior and Human Performance, 1978.* 13. Lalande A. *Vocabulaire de philosophie, III, s.v. structure.* 14. Lawrence P.L., Lorsch *Organisation and Environment; Managing Differentiation and Integration – Boston, 1967.* 15. Miller D. *Organizacja przyszłości: Kameleon w całej swojej okazałości w: Organizacja przyszłości.* – Warszawa, 1994. 16. Perrow C.B. *Organisational Analysis: A Sociological View Tavistock, 1970.* 17. Pinchot G. *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach w: Lider przyszłości.* – Warszawa, 1994. 18. Sims H.P., Jr. i Ch. C.Manz. *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership, McGraw-Hill, 1989.* 19. *Strategor. Zarządzanie firmą – Warszawa, 1997.* 20. Zieleniewski J. *Organizacja zespołów ludzkich.* – Warszawa, 1976.