

*Stefan Lachiewicz**
*Agnieszka Zakrzewska-Bielawska***

Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych

1. Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach można spotkać wiele różnych rozwiązań organizacyjnych. Ta różnorodność wynika ze złożoności samej organizacji, cyklu jej życia, jak i procesów zachodzących w coraz bardziej skomplikowanym i turbulentnym otoczeniu. Postępująca globalizacja, wzmożona konkurencja, rozwój technologii, kryzysy gospodarcze oraz ogólna dynamika przedsiębiorstwa wymuszają na kadrze kierowniczej dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, zapewniających firmie większą elastyczność i efektywność funkcjonowania. Zmiany te odnoszą się do określonych wymiarów (cech, parametrów, własności) struktury organizacyjnej. Natomiast kierunek tych zmian, ich głębokość i zasięg zależą od splotu uwarunkowań zarówno o wewnętrznym, jak i zewnętrznym charakterze. Niezwykle ważnym elementem jest tu strategia przedsiębiorstwa, bowiem inny charakter zmian w strukturze organizacyjnej można zauważyć w odniesieniu do strategii wzrostu, inny w przypadku strategii restrukturyzacji, a jeszcze inny przy realizacji strategii redukcji połączonej z odchudzeniem zarządzania (lean management). **Celem referatu** jest określenie kierunków zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w oparciu o wyniki badań prowadzonych w latach 2003 – 2008.

* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

** Dr inż., Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

2. Istota i uwarunkowania zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

Struktura organizacyjna nie jest jednoznacznie definiowana w literaturze przedmiotu. Niektórzy autorzy traktują ją jako sposób zespolenia jej składników w całość, uwzględniający wspólny cel i warunki otoczenia.¹ Według innych badaczy, struktura organizacyjna to całość funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany jej misję, którą powinny wypełniać wszystkie komórki organizacyjne zgodnie z wypracowanymi – pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji – zasadami.² Jeszcze inni przez strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa rozumieją jego podział na odpowiednio mniejsze części (piony, komórki) wraz z ustaleniem ich zadań, kompetencji i odpowiedzialności oraz określeniem stosunków i powiązań między nimi, przy czym najważniejszy jest tu stosunek podporządkowania.³ Bez względu na różnorodność ujęć struktury organizacyjnej należy stwierdzić, że wyznacza ona ramy funkcjonowania organizacji zarówno przez określenie w niej miejsca każdego uczestnika (w podziale pracy, zadań, obowiązków), jak i określenie pożądanych sposobów jego postępowania i zachowania (wzorce bezosobowych stosunków służbowych, komunikacja hierarchiczna, normy postępowania oparte na przepisach)⁴. Ma to wyraz w odpowiednich wymiarach (własnościach) struktury organizacyjnej. Najczęściej zalicza się do nich: specjalizację (podział zadań oraz stopień wykorzystania wiedzy i umiejętności fachowych pracowników), konfigurację (kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych, grupowanie zadań, usytuowanie oraz liczbę i rodzaj pionów, komórek, stanowisk pracy, a także poziomów hierarchicznych,

¹ Krupski R., Przybyła M. (red.) *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 14.

² Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 281.

³ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, s. 198.

⁴ Zakrzewska – Bielawska A., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w ujęciu klasycznym, współczesnym i przyszłym*, w: *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*, Czekaj J. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 27.

rozpiętość zarządzania), centralizację (podział władzy i uprawnień, autonomię poszczególnych szczebli, przestrzeń decyzyjną), koordynację (integrowanie podzielonych zadań) oraz formalizację (wzory, przepisy regulujące postępowanie w organizacji zawarte w dokumentach organizacyjnych)⁵. Należy przy tym zauważyć, że wymiar specjalizacji i koordynacji wpływa na kooperacyjne relacje strukturalne (wynikające z podziału pracy), a wymiar centralizacji i formalizacji na relacje koordynacyjne (będące skutkiem podziału władzy w firmie). Natomiast wymiar konfiguracji stanowi tło, na którym zachodzą relacje organizacyjne⁶. W literaturze można spotkać także inne ujęcia wymiarów struktury organizacyjnej, np. znaną koncepcję czynników H. Mintzberga, jednak ten klasyczny układ sformułowany przez tzw. Szkołę Astońską przyjmuje się za najbardziej kompleksowy.

Przedstawione wymiary struktury organizacyjnej, jak i kształtowane przez nie relacje podlegają zmianom. Wpływ na to ma szereg czynników określanych mianem czynników strukturotwórczych. Były one przedmiotem zainteresowań wielu badaczy. Niektórzy analizowali dokładnie wpływ jednego czynnika⁷, inni wielu⁸. Dokonując ich

⁵ Wielowymiarowa koncepcja pozwalająca analizować strukturę organizacyjną w tych pięciu wymiarach powstała w wyniku badań przeprowadzonych na Uniwersytecie Aston w Birmingham (tzw. Szkoła Astońska). Od tego czasu znalazły one powszechne zastosowanie w pracach wielu badaczy (por: K. Mreła, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983; H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984; M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996; R.M. Burton, O. Obel, *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Publishers, London 1996; G.R. Jones, *Organizational Theory*, Addison - Wesley Publishing, New York 1998; Z. Pawlak, A. Smoleń, *Organizacja firmy. Projektowanie, budowa, usprawnianie*, Poltext, Warszawa 2008 i inni).

⁶ Sikorski Cz., *Relacje strukturalne*, w: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Błaszczak W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 49.

⁷ Przykładowo, T. Burns i G.M. Stalker badali wpływ otoczenia na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, (T. Burns i G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961), a J. Woodward wpływ technologii (J. Woodward, *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, London 1965)

⁸ Charakterystykę wpływu różnorodnych czynników na strukturę organizacyjną można odnaleźć m.in. w pracach: M. Hopej, *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994; Rutka R., *Organizacja*

klasyfikacji z uwagi na pochodzenie, można wyróżnić trzy podstawowe klasy, a mianowicie:

- czynniki zewnętrzne, tj. bliższe i dalsze otoczenie przedsiębiorstwa;
- czynniki wewnętrzne, a w tym: wiek i wielkość organizacji, technologię, tradycję i kulturę organizacyjną, warunki ekonomiczno – finansowe, poziom kwalifikacji pracowników, władzę i poglądy kierownictwa, stopień dywersyfikacji produkcji, itp.⁹;
- strategię przedsiębiorstwa.

Wszystkie wymienione czynniki stanowią istotne uwarunkowania zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jednakże z uwagi na wyniki badań przedstawione w dalszej części opracowania należy zaznaczyć specyficzną rolę niektórych z nich.

Pierwszym ważnym czynnikiem jest przyjęta strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Jej zmiana wpływa na zmiany w strukturze organizacyjnej firmy i odwrotnie, zmiany w strukturze organizacyjnej oddziałują na zmianę strategii¹⁰. W najbardziej ogólnym ujęciu, wśród strategii rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa można wyróżnić strategię wzrostu, stabilizacji, redukcji i restrukturyzacji¹¹. Strategie wzrostu dowodzą ekspansywności firm, czego wyrazem może być zdobywanie nowych rynków zbytu, dywersyfikacja produkcji czy szeroko pojęta działalność inwestycyjna. Wzrost przedsiębiorstwa może być związany ze strategią ekspansji poziomej, ekspansji pionowej lub dywersyfikacji, może być realizowany metodą wewnętrzną (zwiększenie potencjału

przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001; A. Piotrowicz, Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002; A. Nalepka, A. Kozina, Podstawy badania struktury organizacyjnej, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007 i innych.

⁹ Szczególne znaczenie posiada tu okresowa lub długotrwała niesprawność w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, związana przede wszystkim z nieskutecznym procesem zarządzania. Szerzej zob.: Z. Mikołajczyk, Zarządzanie procesem zmian w organizacjach, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańskiego, Katowice 2003, s. 27-31.

¹⁰ Chandler A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge 1962; Mintzberg H., *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, March 1990.

¹¹ Por: Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 281 i dalsze.

głównie poprzez inwestycje rzeczowe), zewnętrzną (najczęściej poprzez fuzje, przejęcia, alianse strategiczne czy inne formy współpracy przedsiębiorstw) lub przy użyciu obu tych metod. Zmiany organizacyjne w tym przypadku wiążą się najczęściej z przekształceniami własnościowymi, rozbudową struktury organizacyjnej, zwiększeniem jej złożoności, czasem zmianą jej kształtu oraz poszukiwaniem nowych rozwiązań dotyczących, np. tworzenia korporacji, koncernów, holdingów.

Działalność rozwojową przedsiębiorstwa można także wiązać ze strategią restrukturyzacji, która jest sposobem działania ukierunkowanym na podniesienie sprawności firmy wedle formuły naprawczej lub dynamicznej. Podobnie ta strategia implikuje szereg zmian w strukturze organizacyjnej. Do najważniejszych z nich należą: nastawienie na procesy i sprawną obsługę dostawców oraz klientów, rozbudowanie służby marketingowej, likwidacja starych i powoływanie nowych komórek organizacyjnych oraz łączenie wybranych zakładów, decentralizacja zarządzania oraz outsourcing¹².

Strategię redukcji charakteryzuje najczęściej ograniczenie wielkości produkcji, wycofywanie się z niektórych rynków, rezygnacja z inwestycji i ograniczenie zasobów, zaś strategię stabilizacji chęć utrzymania obecnego potencjału przedsiębiorstwa i aktualnej koncepcji jego funkcjonowania. W pierwszym przypadku zmiany w strukturze organizacyjnej zmierzają zwykle w kierunku jej odchudzenia i spłaszczenia, natomiast w drugim wprowadzane są często drobne zmiany usprawniające realizację wybranej strategii.

Innym istotnym czynnikiem jest rozwój technologii i poziom zaawansowania technologicznego przedsiębiorstwa. Wysoka technologia (high tech), nacisk na działalność B+R, innowacje i wiedzę oraz wykorzystanie nowoczesnej techniki informacyjnej skłaniają do zmian struktur organizacyjnych w kierunku ich spłaszczenia, decentralizacji, pracy zespołowej i mniejszej formalizacji. Ponadto należy zauważyć, że przedsiębiorstwa zaawansowane technologicznie w dużym stopniu nastawione są na współpracę, tworząc różnego rodzaju klastry i platformy technologiczne.

¹² Zakrzewska – Bielawska A., *Organizational Design in the Enterprise Development Process*, Technical University Press, Lodz 2008, s. 72 i dalsze.

Wobec powyższego kolejnym ważnym czynnikiem warunkującym zmiany w strukturze organizacyjnej we współczesnej gospodarce jest współdziałanie przedsiębiorstw. Współpraca i partnerstwo dotyczą nie tylko firm zaawansowanych technologicznie, ale tu nabierają szczególnego znaczenia. Przejawem różnych form współdziałania przedsiębiorstw jest organizacja sieciowa. Sieć jest najogólniej rozumiana jako system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów. Istotną kwestią są tu relacje wewnętrzne, czyli układ związków pomiędzy firmami. Powinien on opierać się przede wszystkim na powiązaniach poziomych, dających możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci¹³. Minimalizacja zależności hierarchicznych intensyfikuje problemy koordynacji. Organizacje sieciowe stają się silnie uzależnione od otoczenia, są bardziej zróżnicowane wewnętrznie, mniej scentralizowane oraz rozwijają więcej kanałów wewnętrznej łączności.¹⁴

Wyzwania współczesnego otoczenia, funkcjonowanie w sieci, przyjęta strategia rozwoju oraz splot uwarunkowań wewnętrznych przyczyniają się do zmian w poszczególnych wymiarach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a w konsekwencji do zmiany jego modelu organizacyjnego. Coraz częściej można zauważyć, zwłaszcza w dużych organizacjach, odchodzenie do struktur hierarchicznych (mechanistycznych) w kierunku struktur organicznych, cechujących się większą elastycznością, szczupłą hierarchią, niewielką centralizacją i formalizacją. Do rozwiązań tego typu można zaliczyć struktury procesowe, macierzowe, projektowe oraz nowoczesne rozwiązania organizacyjne, jak: sieciowa, wirtualna czy fraktalna struktura organizacyjna.

3. Metodyka i zakres badań

Celem badań było określenie kierunków zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Badania były

¹³ Lachiewicz S., Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce, w: *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Lachiewicz S. (red.) Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s.7-8.

¹⁴ Hopej M., *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994, s.22.

prowadzone w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej w latach 2003 – 2008 i obejmowały kilka projektów badawczych. Ich szczegółową charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Charakterystyka projektów badawczych

Tytuł projektu badawczego	Rok badań	Podmiot badań	Przedmiot badań	Metoda badań	Respondenci
Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych z regionu łódzkiego	2003	27 dużych przedsiębiorstw z regionu łódzkiego, z różnych sektorów gospodarki. Dobór celowy. Kryterium doboru było podjęcie procesu restrukturyzacji i dokonanie głębokich zmian strukturalno-własnościowych	Celem badań była analiza procesów zmian, które zaszły w strukturze organizacyjnej oraz w systemie kierowania przedsiębiorstwami na skutek restrukturyzacji	ankieta pocztowa	Przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej
Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych	2006	79 dużych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych z terenu całej Polski. Dobór celowy według następujących kryteriów: działalność produkcyjna, zatrudnienie na przestrzeni ostatnich 5 lat powyżej 249 osób, realizacja strategii wzrostu	Celem badań była analiza wzajemnych relacji strategii i struktury organizacyjnej w procesie wzrostu przedsiębiorstwa	wywiad telefoniczny wsparty metodą ankiety pocztowej i internetowej	Przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej lub wskazane przez nich osoby
Komunikacja wewnętrzna	2007	50 organizacji funkcjonujących w	Celem badań było	Ankieta bezpo-	Wywiad prowadzo-

w organizacjach sieciowych		10 strukturach sieciowych. Dobór celowy uwzględniający różne rodzaje sieci, przy czym wybierana organizacja musiała należeć do sieci, w skład której wchodziło minimum 7 niezależnych jednostek organizacyjnych	określenie oraz ocena form i metod komunikacji wewnętrznej w organizacjach sieciowych oraz czynników oddziałujących na proces komunikowania się w takich organizacjach	średnia, wywiad kwestionariuszowy oraz badanie dokumentów	ny z osobami pełniącymi rolę koordynatorów sieci, odpowiedzialnymi za komunikację w sieci. Ankieta skierowana do przedstawicieli poszczególnych organizacji działających w wybranych sieciach. Właściciele przedsiębiorstw
Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa w firmach zaawansowanych technologicznie	2008	20 małych i średnich firm informatycznych, produkujących oprogramowanie. Dobór celowy. Kryterium doboru była działalność w branży IT.	Celem badań było określenie wpływu strategii na zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw wysokich technologii	ankieta pocztowa i analiza dokumentów (regulaminu i schematu organizacyjnego)	

Źródło: Opracowanie własne.

Każdy z przedstawionych projektów badawczych obejmował szerszy zakres zagadnień, jednakże na potrzeby opracowania przedstawiono tylko te wyniki badań, które dotyczyły charakteru zmian struktur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw.

4. Analiza i ocena zmian w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw – wyniki badań

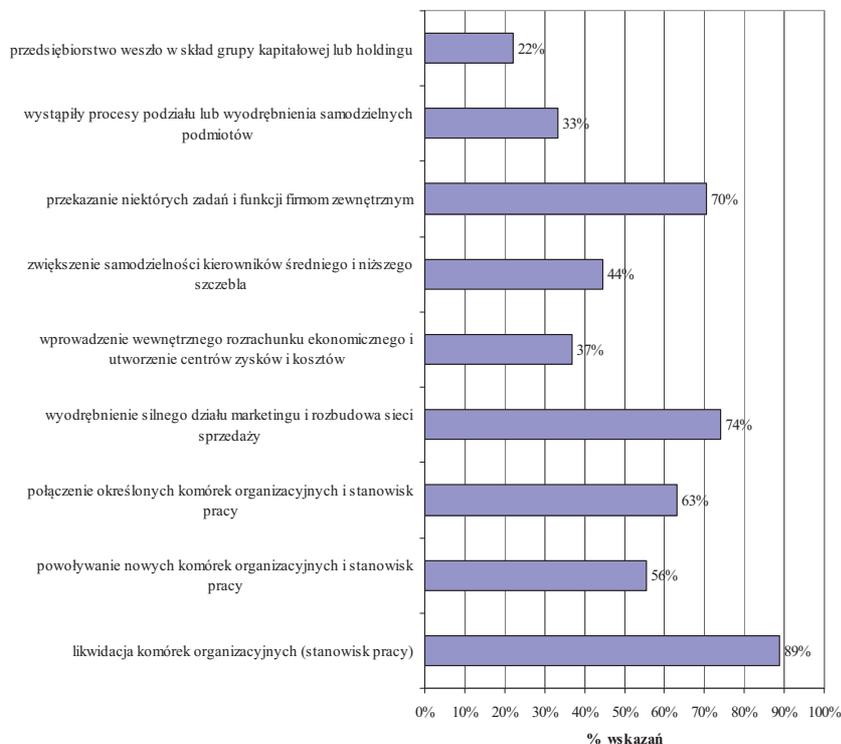
Zasięg i charakter zmian w strukturach organizacyjnych różni się, jak wskazano wcześniej, w zależności od przyjętej opcji strategicznej. Do głównych form tego typu zmian należy zaliczyć: lean management (odchudzanie zarządzania), outsourcing (wydzielenie funkcji) i zmiany w strukturze zadań komórek oraz stanowisk pracy, spłaszczanie struktur organizacyjnych, łączenie komórek organizacyjnych i stanowisk pracy, podział komórek organizacyjnych, powołanie nowych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy, wzrost decentralizacji organizacji oraz inne formy. Rozważając kierunki zmian organizacyjnych należy też uwzględnić całą sferę zewnętrznych relacji organizacyjnych, które kształtują strukturę przedsiębiorstwa w szerszych układach powiązań, takich jak: alianse, połączenia czy też związki holdingowe¹⁵.

Zmiany dokonane w strukturach organizacyjnych badanych firm, wiązały się przede wszystkim ze znacznym ich odchudzeniem i spłaszczeniem. Wpływ na to z pewnością miał fakt, że badane przedsiębiorstwa były, w większości przypadków, przekształcone z dawnych dużych firm państwowych. Ich struktury organizacyjne były nadmierne rozbudowane, nieelastyczne i ociążałe. W związku z koniecznością dostosowania do standardów rynkowych, typowych w nowoczesnych gospodarkach, podjęto szereg działań, które zmieniły ich kształt i konfigurację. Kierunki tych zmian syntetycznie prezentuje rysunek 1.

Działaniami o największej skali w badanych przedsiębiorstwach były: likwidacje, połączenia i powoływanie określonych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy.

¹⁵ Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A., Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 39.

Rys. 1. Kierunki zmian w strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw przemysłowych



Źródło: Badania własne – projekt badawczy - „Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych z regionu łódzkiego”.

Wśród nowo powoływanych komórek (na wariant ten wskazało 56% respondentów) dominowały działy marketingu, controllingu oraz dział informatyki. Należy przy tym zauważyć, że wyodrębnienie silnego działu marketingu i rozbudowa sieci sprzedaży było działaniem podjętym przez 74% analizowanych przedsiębiorstw, co najczęściej wynikało ze zmiany orientacji polskich firm z produkcyjnej na rynkową. Najczęściej łączono dział finansowy z księgowym (32,1% firm), poszczególne komórki kadrowe w jeden dział personalny (29,8%) oraz kumulowano wydziały produkcyjne (ok. 15%). Znaczna część respondentów (70%) wskazała

także na zastosowanie outsourcingu. Funkcjami najczęściej przekazywanymi na zewnątrz były: transport (ponad 30% firm), działalność niezwiązana bezpośrednio z podstawową działalnością firmy, np. służby porządkowe, ochrona mienia (ponad 20%) i inna działalność pośrednio - produkcyjna (20%). Około 40% respondentów zadeklarowało wprowadzenie wewnętrznego rachunku ekonomicznego (tworzenie centrów zysku i kosztów), co pozwala poprawić efektywność gospodarowania majątkiem przedsiębiorstwa, odbiurokratyzować organizację oraz zwiększa przejrzystość procesów tworzenia wartości w poszczególnych podmiotach oraz powiązań między nimi.

W znacznej części przedsiębiorstw zwiększono stopień samodzielności kierowników niższych szczebli, zwłaszcza kierowników średniego szczebla (44% firm). Świadczy to o podjęciu działań w kierunku decentralizacji zarządzania. Dziewięć z badanych firm wskazało także na wystąpienie procesu podziału lub wyodrębnienia samodzielnych podmiotów gospodarczych. Było to wynikiem działań restrukturyzacyjnych w innych obszarach (przyczynę tą wskazało 50% tych podmiotów), działań outsourcingowych (37,5%) bądź wprowadzenia odrębności produktowo – rynkowej (12,5%). Sześć przedsiębiorstw weszło w skład grupy kapitałowej lub holdingu.

Inne kierunki zmian organizacyjnych można zauważyć w odniesieniu do **przedsiębiorstw realizujących ekspansywną strategię wzrostu**. Podjęcie decyzji o wzroście przedsiębiorstwa wiąże się zazwyczaj z większą specjalizacją zadań, większą rozpiętością kierowania i większą formalizacją, wynikającą ze standaryzacji i normalizacji. Powoduje to, w miarę dalszego wzrostu firmy, usztywnienie przedsiębiorstwa i potrzebę odbiurokratyzowania struktury organizacyjnej w kierunku nadania jej cech struktury organicznej, o dużym stopniu decentralizacji. Struktura funkcjonalna, o dużym stopniu centralizacji sprawdza się w przypadku strategii specjalizacji. Natomiast decyzja o dywersyfikacji wymaga struktur bardziej zdecentralizowanych. Należy przy tym zaznaczyć, że przy dywersyfikacji pokrewnej najbardziej odpowiednia jest struktura oddziałowa, np. dywizjonalna czy macierzowa. Zaś przy dywersyfikacji niepokrewnej realizowanej w ramach wzrostu zewnętrznego, struktura silnie zdecentralizowana, przyjmująca często postać holdingu.¹⁶

¹⁶ Steinmann H.G., Schreyogg G., Zarządzanie - podstawy kierowania

Spośród 79 badanych firm, 39 przedsiębiorstw (tj. 49,4% ogółu) realizowało strategię koncentracji na jednym biznesie (specjalizacji), zaś 40 firm (tj. 50,6% ogółu) zdecydowało się na strategię dywersyfikacji. Z uwagi na fakt, że strategia wzrostu implikuje konieczność przekształceń strukturalnych, zapytano respondentów czy typ struktury organizacyjnej uległ zmianie na skutek przyjętej strategii i jaki był charakter tych zmian. Wyniki uzyskanych odpowiedzi prezentują tabele 2 i 3.

Tab. 2. Zmiany w strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw a charakter i metoda ich wzrostu

Charakter zmian	Ogółem		Kierunek wzrostu							
			Strategia koncentracji				Dywersyfikacja			
			Wzrost metodą wewnętrzną		Wzrost metodą wewnętrzną i zewnętrzną		Wzrost metodą wewnętrzną		Wzrost metodą wewnętrzną i zewnętrzną	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Radykalna zmiana struktury organizacyjnej na skutek przyjętej strategii wzrostu	13	17,6	2	9,1	7	46,7	2	9,1	2	13,3
Drobne zmiany struktury organizacyjnej w celu jej usprawnienia. Brak potrzeby głębszych zmian. Brak zmian, tendencja do utrzymania dotychczasowej struktury organizacyjnej. Silny jej wpływ na strategię	60	81,1	20	90,9	8	53,3	19	86,4	13	86,7
Ogółem	74	100	22	100	15	100	22	100	15	100

N – liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w danej grupie

Źródło: Badania własne – projekt badawczy- „Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych”.

Tylko w 13 z 79 badanych przedsiębiorstw struktura organizacyjna uległa radykalnej zmianie na skutek przyjętej strategii. Najczęściej przekształcano strukturę funkcjonalną (7 firm) w bardziej nowoczesne i adekwatne do wzrostu formy organizacyjne, jak: strukturę procesową,

przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s.789.

macierzową oraz projektową. W czterech przedsiębiorstwach stworzono strukturę dywizjonalną, zaś w dwóch firmach dotychczasowe struktury hierarchiczne (liniowe) przekształcono w struktury liniowo – sztabowe. Firmy, w których nastąpiła radykalna zmiana rozwiązania organizacyjnego, realizowały w większości strategie specjalizacji (9 jednostek), wykorzystując głównie zewnętrzną metodę wzrostu (fuzje- 3 firmy, przejęcia- 2 firmy i alianse strategiczne – 4 firmy).

Tab. 3. Charakter zmian w cechach (wymiarach) struktury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw¹⁷

Wymiary struktury organizacyjnej	Radykalna zmiana struktury organizacyjnej na skutek przyjętej strategii wzrostu		Drobne zmiany struktury organizacyjnej w celu jej usprawnienia.		Brak zmian, tendencja do utrzymania dotychczasowej struktury organizacyjnej.		Ogółem N
	N*	%	N	%	N	%	
Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa 79=100%							
sposób podziału i grupowania zadań	27	34,2	46	58,2	4	5,1	77
centralizacja	26	32,9	51	64,6	2	2,5	79
koordynacja	18	22,8	52	65,8	0	0,0	70
formalizacja	20	25,3	50	63,3	1	1,3	71
Strategia koncentracji 39=100%							
sposób podziału i grupowania zadań	12	30,8	26	66,7	1	2,6	39
centralizacja	17	43,6	21	53,8	1	2,6	39
koordynacja	12	30,8	22	56,4	0	0,0	34
formalizacja	13	33,3	21	53,8	1	2,6	35
Dywersyfikacja 40=100%							
sposób podziału i grupowania zadań	15	37,5	20	50,0	3	7,5	38
centralizacja	9	22,5	30	75,0	1	2,5	40
koordynacja	6	15,0	30	75,0	0	0,0	36
formalizacja	7	17,5	29	72,5	0	0,0	36

N – liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w danej grupie

Źródło: Badania własne – projekt badawczy- „Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych”.

¹⁷ Nie wszyscy respondenci udzieli odpowiedzi odnośnie charakteru zmian w poszczególnych wymiarach struktury organizacyjnej, dlatego udziały procentowe i liczba firm w poszczególnych grupach nie sumują się do 100%.

W zdecydowanej większości badanych firm (81%) dokonano jedynie drobnych zmian polegających na likwidacji lub powołaniu określonych komórek organizacyjnych lub stanowisk pracy oraz połączeniu dotychczasowych komórek organizacyjnych w nowe większe jednostki. Wśród innych drobnych zmian, jakie miały miejsce w badanych przedsiębiorstwach można wymienić: ograniczenie liczby stanowisk kierowniczych i administracyjnych, zwiększenie samodzielności kierowników średniego i niższego szczebla zarządzania, wprowadzenie wewnętrznego rachunku ekonomicznego oraz inne.

Tylko w jednym przedsiębiorstwie dążono do utrzymania dotychczasowej struktury organizacyjnej, zwłaszcza w wymiarze podziału władzy. W firmie tej wystąpiła nawet, jak wskazał respondent, większa centralizacja. Było to przedsiębiorstwo o strukturze liniowo – sztabowej, działające na rynku krajowym i realizujące strategię specjalizacji w oparciu o własne zasoby.

Sposób podziału i grupowania zadań uległ radykalnej zmianie w 77 badanych przedsiębiorstwach, w tym w 12 firmach realizujących strategię specjalizacji i 15 strategię dywersyfikacji. Na skutek zmiany, grupowano zadania według kilku kryteriów równoległe, najczęściej według funkcji, produktu i technologii. W dwóch przedsiębiorstwach przyjęto kryterium procesowe. Wcześniej podział i grupowanie zadań odbywało się według jednego kryterium, głównie funkcjonalnego. Podział władzy i uprawnień zmienił się radykalnie w 32,9% badanych firm, przy czym znacznie częściej w firmach koncentrujących się na określonym zakresie działalności niż podejmujących dywersyfikację. Zmiana w tym wymiarze dotyczyła przede wszystkim zwiększenia stopnia decentralizacji (19 firm), aczkolwiek w pięciu przedsiębiorstwach zwiększono centralizację. Były to firmy realizujące ekspansję poziomą o funkcjonalnych i liniowo sztabowych strukturach organizacyjnych. Sposób koordynacji najrzadziej ulegał radykalnej zmianie w badanych firmach (tylko w 22,8% przedsiębiorstw). Najczęściej zmieniano koordynację pionową (hierarchia) na poziomą (łączenie ludzi w grupy zadaniowe, projektowe) oraz wprowadzano stanowiska koordynatorów. W 20 z 79 analizowanych przedsiębiorstw stopień formalizacji zmienił się w sposób zasadniczy, przy czym częściej w firmach realizujących strategię specjalizacji niż dywersyfikacji. Należy jednak zaznaczyć, że zdaniem większości

respondentów z tej grupy (15 z 20 firm) stopień formalizacji zwiększył się (większa liczba dokumentów, regul, itp.). Niewielkie zmiany w celu usprawnienia struktury organizacyjnej jako czynnika implementacji strategii charakterystyczne były dla większości badanych firm. Tylko w nielicznych firmach dążono do utrzymania sposobu podziału i grupowania zadań, podziału władzy i stopnia formalizacji, co wpływało w pewien sposób na decyzje strategiczne.

Wśród czynników, które miały największe znaczenie i wpływ na zmiany w strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw respondenci wskazali strategię, elementy otoczenia, w tym głównie klientów i specyfikę branży, a z czynników wewnętrznych przede wszystkim technologię i umiejętności pracowników.

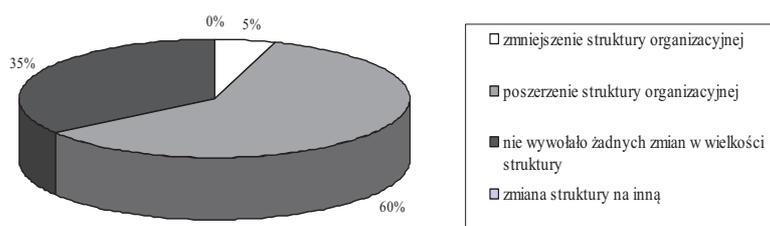
Analizując zmiany organizacyjne w **grupie przedsiębiorstw działających w branży IT** należy podkreślić, że zdaniem 70% respondentów bardzo silny wpływ wywarła na nie realizowana strategia. Zdecydowana większość (90%) ankietowanych przyznało, iż działania firmy są ofensywne, nastawione na rozwój, nowe inwestycje i innowacyjność. Tylko 10% respondentów wskazało strategię defensywną przejawiającą się w ograniczeniu dotychczasowej produkcji, redukcji zatrudnienia oraz rezygnacji z zamierzeń inwestycyjnych. 25% badanych przedsiębiorstw, to firmy wykorzystujące zupełnie nowe dotąd nieznanne rozwiązania techniczno – organizacyjne, a 65% realizuje strategię naśladowczą. Oprócz strategii, do kluczowych czynników warunkujących zmiany w rozwiązaniu organizacyjnym respondenci zaliczyli: wiek i wielkość przedsiębiorstwa, układ władzy w organizacji oraz technologię.

Na skutek tych czynników zmiany w strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw zmierzały w kierunku jej rozbudowy (60% firm). Należy przy tym zaznaczyć, że struktury organizacyjne badanych firm miały przede wszystkim charakter sztabowo-liniowy. Aż 40% ankietowanych przyznało, że w ich firmie występują zależności liniowe i funkcjonalne oraz jednoosobowe kierownictwo i odpowiedzialność. Strukturę liniową wskazało 25% firm. Są to przede wszystkim małe przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku krócej niż 10 lat. Taki sam procent badanych firm (25%) wykorzystuje strukturę zadaniową. W dużej części są to średnie przedsiębiorstwa, które zaczęły swoją działalność

ponad 16 lat temu. Tylko 10% przedsiębiorstw stosuje działania zorganizowane wokół procesów, deleguje uprawnienia i odpowiedzialność na rzecz zespołów oraz udostępnia bazy danych pracownikom. Są to przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 pracowników, a ich obecność na rynku przekracza 16 lat. W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie wystąpiła struktura wirtualna i funkcjonalna, jak również struktura dywizjonalna, macierzowa czy hybrydowa. Te ostatnie nie zostały wskazane prawdopodobnie, dlatego że z reguły są one charakterystyczne dla większych, zdywersyfikowanych firm.

Koncentracja na rozwoju firmy przyczyniła się do zwiększenia liczby stanowisk pracy i komórek organizacyjnych. Szczegółowe dane na ten temat prezentuje rysunek 2.

Rys. 2. Kierunki zmian w strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw z grupy IT



Źródło: Badania własne – projekt badawczy – „Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa w firmach zaawansowanych technologicznie”.

Zmniejszenie struktury organizacyjnej wystąpiło w jednej z badanych firm, której główne wysiłki koncentrują się na utrzymaniu dotychczasowej pozycji na rynku. Natomiast w 35% badanych jednostek implementacja strategii nie wywołała żadnych zmian w wielkości

struktury organizacyjnej. Żadna z badanych firm nie zadeklarowała zmiany formy organizacyjnej na inną na skutek przyjętej strategii.

Przyjęta i wdrażana strategia najwięcej zmian wywołała w sposobie podziału i grupowaniu zadań (85%), formalizacji (70%) oraz standaryzacji (65%), natomiast najmniej w centralizacji, ponieważ obecny podział decyzji i odpowiedzialności jest na odpowiednim poziomie (55%). Taką odpowiedź udzieliły głównie osoby z małych firm oraz ze średnich przedsiębiorstw. Na ogół w takich przedsiębiorstwach władza jest scentralizowana na szczeblu kierownika naczelnego i obowiązuje przejrzysty podział kompetencji i odpowiedzialności. Ponad połowa badanych uznała, że strategia wywołała zmiany również w wymiarze specjalizacji. A zatem realizacja strategii zmusiła kierownictwo do różnicowania i specjalizacji ról pracowników oraz do ograniczenia lub poszerzenia swobody ich działania.

Rozważając kierunki zmian w strukturach **organizacji sieciowych** należy wskazać, że:

- sieci oparte na marce (3 z 10 badanych sieci), najczęściej o charakterze franczyzowym, rozwijały się w sposób ewolucyjny. Na początku była to klasyczna struktura (np. o charakterze sztabowo – liniowym), która na skutek rozwoju firmy i rynkowego zakresu działalności ewaluowała w określone odmiany struktury sieciowej. Z drugiej strony występowały także organizacje, które od początku były tworzone w formie struktury sieciowej, a ich ewolucja dotyczyła bardziej liczby członków sieci oraz obszarów i form działalności;
- struktura sieci podlega zmianom na skutek zmniejszania się liczby członków sieci w warunkach kryzysów gospodarczych w danym sektorze, silnych zjawisk restrukturyzacyjnych oraz fuzji i przejęć. Należy również zauważyć, że kryzysy są pokonywane w sposób bardziej sprawny w przypadku organizacji bardziej zintegrowanych, o większej skali partnerstwa oraz o dłuższym okresie funkcjonowania;
- bardziej nowoczesne formy i narzędzia komunikacji wewnętrznej wykorzystywane są wówczas, gdy występuje silniejsza zależność pomiędzy partnerami sieci i im jest więcej elementów współpracy biznesowej (np. sieci oparte na marce lub na współdziałaniu nauki i biznesu);

- dla około ¼ ankietowanych jednostek współpraca w ramach sieci dotyczyła zarówno realizacji wspólnych projektów, jak i ciągłej działalności procesowej. Znaczna część badanych (32%) wskazała, że współpraca w sieci dokonuje się przede wszystkim poprzez powoływanie i działalność zespołów projektowych.

5. Zakończenie

Oceniając dokonane zmiany w strukturach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw przemysłowych, należy stwierdzić, że przyczyniły się one w pewnym stopniu do zwiększenia ich elastyczności i sprawności działania. Kierunki tych zmian różniły się w zależności od charakteru przedsiębiorstw, przyjętej formy organizacyjnej oraz realizowanej przez nie strategii. Najważniejsze z nich w kontekście podstawowych wymiarów struktury organizacyjnej przedstawiono w tabeli 4.

Tab. 4. Podstawowe kierunki zmian w strukturach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw

Duże przedsiębiorstwa przemysłowe	Małe i średnie przedsiębiorstwa oraz organizacje sieciowe
<ul style="list-style-type: none">• odchudzenie i spłaszczenie struktury organizacyjnej,• outsourcing działalności pośrednio – produkcyjnej,• pogłębienie decentralizacji zarządzania,• podział i wyodrębnienie samodzielnych jednostek organizacyjnych,• ograniczenie poziomu formalizacji działań,• wzrost rangi więzi funkcjonalnych, przy zachowaniu silnej koordynacji pionowej,• utrzymywanie dużej standaryzacji i specjalizacji działalności,• coraz szersze wprowadzanie odmian struktur projektowych i macierzowych	<ul style="list-style-type: none">• tendencje do centralizacji decyzji,• wzrost stopnia konfiguracji i powiększania liczby stanowisk oraz komórek organizacyjnych,• powiększenie roli zależności funkcjonalnych, przy silnych jeszcze często powiązaniach liniowych,• wdrażanie umiarkowanej formalizacji działalności,• wprowadzenie elementów pracy zespołowej i form organizacji projektowej,• tendencje do wzrostu poziomu standaryzacji i specjalizacji działalności

Źródło: Opracowanie własne.

Badane grupy przedsiębiorstw w znacznej części charakteryzowało tradycyjne podejście do organizacji, oparte w większości na klasycznych strukturach organizacyjnych. Podejmowane w nich zmiany, poza nielicznymi wyjątkami, nie posiadały radykalnego charakteru. Wydaje się

zatem, że w organizacjach tych muszą nastąpić dalsze przekształcenia w kierunku struktur bardziej nowoczesnych, które jednocześnie będą wspomagać rozwój wiedzy, kreowanie nowych pomysłów i szybką adaptację do zmian w otoczeniu.

Do najistotniejszych trendów i kierunków zmian w strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw należy zaliczyć¹⁸:

- silną decentralizację,
- mniejszą hierarchię,
- minimalizowanie roli centralnych jednostek sztabowych,
- prostą koordynację,
- wzmocnienie znaczenia samouzgadniania i kultury organizacyjnej w procesie koordynowania działalności innowacyjnej (twórczej),
- upowszechnienie zespołowych form pracy, respektujących osiąganie efektu synergicznego i redukujących koszty transakcyjne.

Tendencje te przyczyniać się będą prawdopodobnie do podejmowania w przyszłości kolejnych zmian w strukturze organizacyjnej badanych firm.

Bibliografia

1. Bielski M., Organizacje, istota, struktury, procesy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996
2. Bieniok H., Rokita J., Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 1984
3. Burns T., Stalker G.M., The Management of Innovation, Tavistock, London 1961
4. Burton R.M., Obel O., Strategic Organizational Diagnosis and Design, Kluwer Academic Publishers, London 1996
5. Chandler A.D., Strategy and Structure, Cambridge 1962
6. Hopej M., Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994
7. Jones G.R., Organizational Theory, Addison - Wesley Publishing, New York 1998
8. Krupski R., Przybyła M., (red.) Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań, Ossolineum, Wrocław 1996

¹⁸ Por: Łobos K., Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 242-246; A. Stabryła (red.) Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s.451.

9. Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A. (red.) Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
10. Lachiewicz S., Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce, w: Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych, S. Lachiewicz (red.) Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008
11. Łobos K., Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003
12. Mikołajczyk Z., Zarządzanie procesem zmian w organizacjach, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego, Katowice 2003
13. Mintzberg H., The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, Strategic Management Journal, March 1990
14. Mreła K., Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa, PWE, Warszawa 1983
15. Nalepka A., Kozina A., Podstawy badania struktury organizacyjnej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007
16. Pawlak Z., Smoleń A., Organizacja firmy. Projektowanie, budowa, usprawnianie, Poltext, Warszawa 2008
17. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
18. Piotrowicz A., Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002
19. Rutka R., Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001
20. Sikorski Cz., Relacje strukturalne, w: Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych, W. Błaszczuk (red.) Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
21. Stabryła A. (red.), Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009
22. Steinmann H.G., Schreyogg G., Zarządzanie - podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001
23. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001
24. Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2006
25. Woodward J., Industrial Organization. Theory and Practice, Oxford University Press, London 1965
26. Zakrzewska – Bielawska A., Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w ujęciu klasycznym, współczesnym i przyszłym, w: Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania, J. Czekaj (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007
27. Zakrzewska – Bielawska A., Organizational Design in the Enterprise Development Process, Technical University Press, Lodz 2008

Stefan Lachiewicz
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

The directions of changes in the organizational structures of the industrial enterprises

(Summary)

The problems of changes in the organizational structures of the industrial enterprises are discussed in this article. The directions of these changes were defined on the basis of research conducted in the companies realizing various strategies and functioning in different conditions. Generally, the tendency was noticed to make organizational structures flat and lean. Classic organizational solutions predominated in the enterprises realizing growth strategy, and made in them changes were comprising in the traditional approach to the organization. However, lots of changes in the organizational structures of the studied network organizations aimed into project and process structures.