

Janusz Marek Lichtarski

KIERUNKI PRZEOBRAŻEŃ STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRZEJMOWANYCH PRZEZ INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH

1. Wstęp

Globalizacja jest złożonym procesem przebiegającym na wielu płaszczyznach, m.in. technicznej, ekonomicznej, społeczno-kulturowej czy prawno-politycznej. Jednym z efektów globalizacji na płaszczyźnie ekonomicznej jest zwiększony przepływ kapitału inwestycyjnego pomiędzy państwami (z perspektywy krajów rozwijających się, w tym Polski, widoczny jest napływ kapitału zagranicznego)¹. Na tym efekcie globalizacji autor koncentruje uwagę w dalszej części opracowania, mając świadomość fragmentaryczności podejścia. Globalizacja jest jednak tak złożonym i skomplikowanym zjawiskiem, iż nie sposób dokonać pełnej analizy wszystkich skutków jej oddziaływania w ramach pojedynczego opracowania.

Napływ kapitału zagranicznego powoduje m.in. inwestycje w postaci budowy zakładów produkcyjnych oraz przejmowanie istniejących przedsiębiorstw poprzez zakup pakietów kontrolnych udziałów lub akcji. Zjawiska przejęć krajowych jednostek przez zagranicznych inwestorów możemy obserwować m.in. w przemyśle, handlu, budownictwie czy sektorze usług bankowych.

Pojawianie się inwestorów zagranicznych wiąże się z wprowadzaniem licznych zmian w dotychczasowych sposobach zarządzania przejmowanymi jednostkami. Zmiany te zachodzą niemal we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa, obejmując m.in. strategię firmy, strukturę organizacyjną, system planowania i kontroli, system motywacyjny, system informacyjny i informatyczny, a także tzw. miękkie elementy zarządzania, jak styl kierowania czy kultura organizacyjna.

Celem opracowania jest ukazanie zmian w jednym z wymienionych obszarów, a mianowicie w strukturach organizacyjnych lokalnych przedsiębiorstw przejętych

¹ Intensyfikacji ulegają również przepływy kapitału spekulacyjnego, jednak autor nie będzie w niniejszym opracowaniu poświęcał temu problemowi więcej uwagi, skupiając się na kapitale inwestycyjnym.

przez zagranicznych inwestorów. Zachodzące w tym obszarze zmiany, obserwowane z lokalnej perspektywy, przedstawiają się inaczej niż ogólne tendencje w zakresie kształtowania struktur organizacyjnych i postulaty teoretyczne. Inspiracją do przyjęcia lokalnej perspektywy (spojrzenia na zmiany strukturalne od strony krajowych przedsiębiorstw – podmiotów przejmowanych) były doświadczenia autora wynikające z przeprowadzenia w 2004 r. badań empirycznych w 56 przedsiębiorstwach z Dolnego Śląska. Celem badań była co prawda identyfikacja wpływu stosowania controllingu na kształt struktury organizacyjnej, a więc innego czynnika strukturotwórczego, jednakże uzyskane wyniki pozwoliły zaobserwować pewne dodatkowe zjawiska, przedstawione w dalszej części opracowania. Liczebność próby nie jest w tym zakresie wystarczająca do uogólniania wniosków, dlatego też celem niniejszego tekstu jest jedynie prezentacja przykładowych kierunków zmian strukturalnych, nie zaś opisywanie tendencji i formułowanie uogólnień. Prezentowane rozważania i wyniki badań mają zatem charakter eksploracyjny, a nie statystyczny.

Dalsze punkty opracowania przybliżają kolejno: ogólne tendencje w kształtowaniu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw (jako tło i punkt odniesienia do dalszych rozważań), istotę globalizacji i jej wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem oraz wybrane kierunki zmian struktur organizacyjnych stymulowane występowaniem zjawiska globalizacji. Prezentowane w tych punktach rozważania bazują na studiach krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu. Następnie przedstawiono niektóre kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przejmowanych przez zagranicznych inwestorów, zidentyfikowane na podstawie obserwacji i badań empirycznych, prowadzonych przez autora.

2. Ogólne tendencje w kształtowaniu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw

Struktura organizacyjna pojmowana jest jako zbiór elementów organizacyjnych, tj. pojedynczych stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych oraz powiązań między nimi [Krupski 2000, s. 65] lub jako zbiór określonych relacji zachodzących pomiędzy elementami przedmiotu złożonego (systemu), nie uwzględniający jakości owych elementów, tzn. bez względu na to, czym są owe elementy [Pszczółowski 1978, s. 233]. Różnica w tych ujęciach wydaje się wynikać z uwzględniania, bądź nie, elementów organizacyjnych jako takich. Równoważenie znaczenia relacji i elementów w pojęciu struktury organizacyjnej, jak stwierdza L. Krzyżanowski, nie odróżniałoby go od pojęcia systemu (które oznacza tyle, co zbiór powiązanych ze sobą i współzależnych elementów), jednak z drugiej strony znaczenie jakości elementów nie powinno być całkowicie pomijane, gdyż nie można się zupełnie oderwać od owych elementów stanowiących podłoże, na którym jest rozpięta sieć tych relacji. Przywołany autor stara się pogodzić obydwie przedstawione orientacje, traktując strukturę organizacyjną jako zbiór stosunków

organizacyjnych określony na zbiorze komórek organizacyjnych sfery realnej i aparacie zarządzającym organizacją [Krzyżanowski 1994, s. 196]. S.P. Robbins natomiast postrzega strukturę organizacyjną jako określenie rozdziału zadań, stosunków podległości, mechanizmów koordynacji i wzorców wzajemnych oddziaływań, podkreślając tym samym jej porządkujący charakter [Robbins 1990, s. 5]. Naczelną funkcją tak pojmowanej struktury organizacyjnej jest kształtowanie szeroko pojętego ładu wewnętrznego w organizacji przy jednoczesnym stwarzaniu warunków sprzyjających występowaniu efektu synergicznego.

Wśród autorów nie ma również zgodności co do podejścia do badania i opisu struktury organizacyjnej. Prezentowane w literaturze orientacje podzielić można na jedno- i wielowymiarowe. W koncepcjach jednowymiarowych (typologicznych) starano się scharakteryzować strukturę organizacyjną za pomocą jednej syntetycznej zmiennej. Przykładami podejścia jednowymiarowego są koncepcje organizacji biurokratycznej Webera, który badał stopień zbiurokratyzowania organizacji, i koncepcja Burnsa i Stalkera, którzy, traktując strukturę organizacyjną jako całość, określali jej organiczność [Burns, Stalker 1961, s. 5]. W koncepcjach wielowymiarowych struktura organizacyjna rozpatrywana jest ze względu na nasilenie występowania wielu cech. K. Mreła podkreśla, że mimo współwystępowania obu orientacji zaznaczył się wyraźny odwrót od podejścia jednowymiarowego i znaczny wzrost zainteresowania podejściem wielowymiarowym. Równocześnie twierdzi, że nie ma przesłanek, by którąkolwiek z przedstawionych orientacji: jedno- lub wielowymiarową uznać za lepszą od drugiej, a biorąc pod uwagę słabości obydwu podejść, „zdają się one być w pewien sposób komplementarne, przewidując wzajemnie możliwe sposoby przezwyciężenia ograniczeń” [Mreła 1983, s. 33]. Słabość podejścia typologicznego polega na tym, że pozwala ono mówić o strukturach bardzo ogólnie (bez wnikania w różnicowanie ich cech), problemem zaś w podejściu wielowymiarowym jest przejście od obrazu zjawisk, obejmującego wielość poszczególnych cech z osobna, do ich syntetycznego uporządkowania w całość.

Wśród licznych koncepcji wielowymiarowych, pozwalających badać strukturę organizacyjną przez pryzmat różnej liczby jej cech, najbardziej rozpowszechniona jest koncepcja przedstawicieli tzw. Grupy Astońskiej (D. S. Pugh, D. Hickson, B. Hinings, G. Harding i inni), zajmujących się badaniem struktur organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w Wielkiej Brytanii w połowie XX wieku. Na podstawie analizy literatury oraz własnych badań wyróżnili oni pięć wymiarów strukturalnych, a mianowicie: specjalizację, standaryzację, formalizację, centralizację i konfigurację, nadając wyodrębnionym cechom określone znaczenie i „pojemność” [Pugh, Hinings 1976, s. 3].

Postrzeganie struktury organizacyjnej przez pryzmat jej cech znacznie ułatwia analizę oddziaływania czynników ją kształtujących i charakterystykę zachodzących w jej obszarze zmian. Należy bowiem pamiętać, że struktura organizacyjna jest funkcją wielu zmiennych, wśród których możemy wyróżnić czynniki wewnętrzne,

jak np. cele organizacji, jej wielkość, wiek czy stosowana technologia, oraz czynniki zewnętrzne, związane z otoczeniem. Podejmowany w niniejszym opracowaniu problem globalizacji (a dokładnie jednego z jej efektów polegającego na przejmowaniu przedsiębiorstw przez zagranicznych inwestorów) zgodnie z przedstawioną klasyfikacją należy uznać za zewnętrzny czynnik strukturotwórczy.

Jak już sygnalizowano, struktura organizacyjna ma za zadanie uporządkowanie organizacji poprzez określenie miejsca poszczególnych jej elementów oraz ustalenie charakteru wzajemnych powiązań pomiędzy nimi. Nadrzędnym celem jest zapewnienie organizacji pożądanego poziomu efektywności. Ten zaś, w zależności od warunków i możliwości, można osiągnąć na wiele sposobów. I tak na przykład klasycy zarządzania dążyli do stworzenia organizacji na wzór maszyn, ściśle określając miejsce każdego uczestnika oraz zakres jego zadań i kompetencji. Dążyli oni do wąskiej specjalizacji funkcjonalnej, optowali za trwałą i przejrzystą hierarchią organizacyjną, oddzieleniem funkcji wykonawczej od regulacyjnej (decyzyjnej), a także za znaczną standaryzacją i formalizacją rozwiązań organizacyjnych. W warunkach, jakie miały miejsce w okresie rozwoju klasycznego nurtu zarządzania, tj. przy relatywnie małej złożoności i względnej stabilności otoczenia, struktury tego typu, tzw. mechanistyczne, zapewniały organizacjom wysoką efektywność funkcjonowania.

Wzrost złożoności i zmienności otoczenia, wynikający m.in. z postępu technicznego, przemian społeczno-kulturowych i politycznych, a także scharakteryzowanej szerzej w kolejnym punkcie globalizacji, zasadniczo zmienił warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. W mniej przewidywalnym otoczeniu struktury organizacyjne o rozbudowanej hierarchii, ścisłej specjalizacji funkcjonalnej, znacznej centralizacji uprawnień decyzyjnych, dużej standaryzacji i formalizacji działań nie zapewniają pożądanego poziomu efektywności, a lepiej pod tym względem prezentują się rozwiązania o wyższym stopniu organiczności – struktury bardziej elastyczne, płynne, stanowiące niejako logiczne przeciwieństwo scharakteryzowanych wcześniej struktur mechanistycznych [Burns, Stalker 1961, s. 121].

Wprowadzane są zatem zmiany polegające na spłaszczaniu struktur organizacyjnych, decentralizacji, zmianie specjalizacji z funkcjonalnej na obiektową itd. Rozwinęło się wiele nowatorskich rozwiązań strukturalnych odpowiadających nowym warunkom, bardziej elastycznych, ułatwiających organizacji szybsze i bardziej płynne dostosowywanie się do zmieniających się warunków. Zaliczyć do nich możemy m.in. struktury dywizjonalne, macierzowe, zadaniowe (projektowe) czy sieciowe.

Wśród autorów nie ma zgodności co do przyszłych trendów w kształtowaniu struktur organizacyjnych. Niektórzy prognozują szybki rozwój wysoce elastycznych struktur sieciowych (zob. np. [Handy 1996, s. 43-44; Toffler 1974, s. 171]) i wyparcie z praktyki gospodarczej tradycyjnych rozwiązań, inni natomiast nie przewidują aż tak dalece idących zmian. H.J. Leavitt na przykład sądzi, że będzie następował dalszy rozwój struktur dywizjonalnych, złożonych z mniejszych, względ-

nie niezależnych jednostek, posiadających przejrzystą i trwałą hierarchię władzy, i uważa, że nie zostaną one wyparte przez nowocześniejsze, bardziej organiczne formy, jak np. struktury wielowymiarowe czy sieciowe [Leavitt 2003, s. 98-102]. Zdaniem tego autora główną barierą rozwoju zaawansowanych form organicznych jest natura człowieka, dążącego do tworzenia hierarchii i odczuwającego silną potrzebę stabilności i bezpieczeństwa. Podobny pogląd wyrażają T. Peters i R. Waterman, stwierdzając, że „doskonała organizacja” powinna mieć strukturę prostą, elastyczną i trwałą. Negują oni możliwości praktycznego zastosowania struktur wielowymiarowych ze względu na ich skomplikowanie. Optują za strukturami dywizjonalnymi, złożonymi z niedużych, autonomicznych jednostek podległych bezpośrednio zarządowi (niewielka liczba szczebli organizacyjnych), zdolnych do szybkiego i częstego dostosowywania się do zmieniających się warunków [Peters, Waterman 1982, s. 308]. Podobnych argumentów używa M. Bielski, optując za szybszym rozprzestrzenianiem się struktur zadaniowych (nazywanych przez tego autora także pośrednimi ze względu na występowanie zarówno nowoczesnych, jak i tradycyjnych elementów) niż sieciowych [Bielski 2001, s. 227].

Podsumowując rozważania na temat ogólnych tendencji w kształtowaniu struktur organizacyjnych, należy zwrócić uwagę na ich swoistą ewolucję od struktur mechanistycznych w kierunku rozwiązań elastycznych, odznaczających się wysokim poziomem organiczności. W początkowym okresie rozwoju nauki zarządzania przy projektowaniu struktur organizacyjnych koncentrowano się na uzyskaniu jak najlepszej efektywności w danym momencie. Założenie to sprawdzało się w ówczesnych realiach, cechujących się względnie małą złożonością i zmiennością otoczenia. W sytuacji mniejszej przewidywalności otoczenia ważniejsza wydaje się natomiast zdolność do adaptacji niż krótkotrwała maksymalizacja efektywności (kosztem elastyczności).

3. Globalizacja i jej wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem

Globalizacja jest w literaturze bardzo różnie definiowana, pomimo powszechnego stosowania tego terminu. Różnice w ujęciach i interpretacjach globalizacji wynikają przede wszystkim z faktu, iż jest to zjawisko bardzo złożone, przebiegające na wielu płaszczyznach i poziomach. Uwaga badaczy często koncentrowana jest na ekonomicznym wymiarze globalizacji, jednakże należy pamiętać, że jej skutki wykraczają daleko poza sferę ekonomiczną, wpływając m.in. na płaszczyznę techniczną, technologiczną, społeczno-kulturową, prawną czy polityczną.

Sygnalizowana już wielość definicji i ujęć globalizacji nie pozwala na dokonanie ich usystematyzowania, można natomiast na ich podstawie ogólnie stwierdzić, iż globalizacja (ekonomiczna) polega na powstawaniu jednolitego rynku, wolnego od ograniczeń dla ruchu czynników wytwórczych i towarów [Berry, Conckling, Ray (za: [Jasiński 2000, s. 23])] i nasilaniu się międzynarodowych kontaktów gospodarczych [Zorska 2002, s. 13; Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 13].

Istotne jest również poszerzanie i pogłębianie się współzależności w funkcjonowaniu pomiędzy krajami, regionami i przedsiębiorstwami [*Globalizacja...* 2002, s. 20].

Powstawanie globalnego rynku stanowi dla przedsiębiorstw ogromną szansę z jednej strony, ułatwia bowiem poszukiwanie nowych rynków zbytu, nawiązywanie międzynarodowych kontaktów gospodarczych, pozyskiwanie kapitału zagranicznego, przepływ nowoczesnych technologii oraz dyfuzję wiedzy. Z drugiej strony jednak globalny rynek oznacza globalną konkurencję, która nie objawia się jedynie występowaniem większej liczby konkurentów, lecz jest zjawiskiem zupełnie innym jakościowo. Globalna gospodarka jest dla przedsiębiorstw otoczeniem niezwykle złożonym i burzliwym, a co za tym idzie, wysoce niepewnym.

Zgodnie z założeniami podejścia systemowego, organizację należy postrzegać jako system otwarty, funkcjonujący w otoczeniu i dokonujący z nim stałej wymiany energii i informacji. Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, przedmiot jego działalności czy branżę konieczne jest zatem dostosowywanie się organizacji do warunków otoczenia. Zmiany adaptacyjne powinny mieć charakter kompleksowy, dotyczyć celów i strategii, oferowanych wyrobów i sposobów ich wytwarzania, struktur organizacyjnych, systemów motywacyjnych, kultury organizacyjnej itd. Jak podkreślają S.P. Robbins i D.A. DeCenzo, oddziaływanie globalizacji jest największe, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje lub zamierza wejść na rynek globalny [Robbins, DeCenzo 2002, s. 90]. Coraz częściej jednak globalizacja wpływa także na działalność firm lokalnych, zmieniając w istotny sposób warunki, w których funkcjonują. W dalszej części opracowania uwaga skoncentrowana jest na jednym z obszarów dostosowań, a mianowicie na zmianach w strukturze organizacyjnej.

Wzrost burzliwości otoczenia, wynikający z mobilności czynników wytwórczych, szybszego rozprzestrzeniania się technologii i towarów, wchodzenie na rynki zagraniczne i intensyfikacja międzynarodowych kontaktów gospodarczych wymuszają dokonywanie zmian w strukturach organizacyjnych, w ślad za zmianami w strategiach działania. Jakie są kierunki przeobrażeń strukturalnych powodowane czy też stymulowane przez globalizację? W literaturze jako główne kierunki zmian najczęściej wskazuje się spłaszczanie struktur organizacyjnych, zmianę specjalizacji w kierunku obiektowej, decentralizację oraz zmniejszenie standaryzacji i formalizacji (zob. np. [Takahashi 1987, s. 8; Morgan 2002, s. 62]). Wynika z tego, że globalizacja stymuluje ogólne tendencje w kształtowaniu struktur organizacyjnych, scharakteryzowane w poprzednim punkcie opracowania. W odniesieniu do dużych podmiotów gospodarczych podkreśla się również takie kierunki przekształceń, jak umiędzynarodowienie, heterogenizacja (wzrost różnorodności wewnętrznej) oraz wirtualizacja (zob. np. [Robbins, DeCenzo 2002, s. 90; Strategor 1997, s. 188; Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 81]). Ostatnie ze wskazanych kierunków zmian strukturalnych zostaną krótko przybliżone.

Zanikanie barier państwowych i swobodny przepływ towarów, kapitału i informacji umożliwiają przedsiębiorstwu wzrost i wejście na rynki zagraniczne. Wymaga to odpowiedniego przystosowania przedsiębiorstwa w wielu aspektach, w tym także w zakresie struktury organizacyjnej, która na tym etapie rozwoju firmy najczęściej jest już utrwalona i sformalizowana [Strategor 1997, s. 353]. Przedsiębiorstwo, dążąc do pełnego umiędzynarodowienia (globalizacji) swojej działalności, przechodzi przez trzy charakterystyczne fazy. Pierwsza faza to eksport własnych wyrobów za granicę, kolejna to nawiązywanie kontaktów z firmami zagranicznymi w celu zlecenia dystrybucji swoich wyrobów za granicą, a ostatnia faza to czynne wejście na rynki zagraniczne przez np. udzielenie licencji, przymierza strategiczne, budowę własnych obiektów za granicą bądź zakup istniejących [Robbins, DeCenzo 2002, s. 90]. W każdej ze wskazanych faz przedsiębiorstwo posiada inną strukturę organizacyjną (coraz bardziej rozbudowaną, rozległą geograficznie). Rozszerzając swoją działalność na zagraniczne rynki, przedsiębiorstwa stopniowo umiędzynarodawiają swoje struktury organizacyjne. W pierwszej fazie powstają i rozwijają się komórki ds. eksportu. Następnym krokiem jest powoływanie biur handlowych i przedstawicielstw za granicą, a w ostatnim etapie poza granicami tworzone są całe zakłady produkcyjne [Rymarczyk 2004, s. 213]. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo wejdzie już na rynki międzynarodowe (utworzy swoje filie czy też oddziały zagraniczne), może przyjąć różne strategie działania (tzw. strategie ponadgraniczne). Idąc za tezą Chandlera, w zależności od przyjętej strategii, przedsiębiorstwo przyjmuje określoną postać struktury organizacyjnej. Bartlett i Ghoshal wyróżnili cztery podstawowe modele ponadgranicznych struktur organizacyjnych: model wielonarodowy, międzynarodowy, globalny i transnarodowy [Zorska 2002, s. 176]. Wyróżnione modele różnią się stopniem centralizacji decyzji, sposobami integracji i koordynacji działań, kontrolą, kierunkami przepływu zasobów i informacji itd. Każdy z nich znajduje swoje zastosowanie w określonych dziedzinach działalności. Najwyższym poziomem globalizacji przedsiębiorstwa jest model transnarodowy, charakteryzujący się dużą autonomią oddziałów, dostosowaniem lokalnym i wielokierunkowymi przepływami zasobów i informacji. Dochodzenie do takiego modelu jest wynikiem długotrwałego, ewolucyjnego procesu zmian. Strategia transnarodowa „poprzedzająca” ten model nastawiona jest równocześnie na obniżkę kosztów i dostosowanie lokalne. Często przywoływanym w literaturze przykładem organizacji posiadającej strukturę transnarodową jest firma Nestlé Foods Co. (zob. [Robbins, DeCenzo 2002, s. 89; Zorska 2002, s. 179]). Nestlé jest największą na świecie firmą produkującą wyroby spożywcze, działającą niemal w każdym kraju świata. Wyroby oferowane przez firmę są dostosowane do potrzeb lokalnych konsumentów dzięki silnej pozycji i dużej autonomii oddziałów.

Globalizacja działalności firmy nie polega na narzucaniu swojego produktu całemu światu przez stworzenie organizacji zdolnej w sposób doskonały zaspokoić zapotrzebowanie na ten produkt w każdym miejscu i czasie [Strategor 1997, s. 188]. Podobnie jest z rozwiązaniami organizacyjnymi, które nie dają się

bezpośrednio kopiować, wykazując pożądaną efektywność w każdych warunkach. Dla przedsiębiorstw globalnych ważna jest zatem heterogeniczność struktury organizacyjnej, czyli dostosowanie poszczególnych elementów wewnętrznych (oddziałów, filii) do specyfiki otoczenia, kraju, w którym funkcjonują. Dostosowanie poszczególnych części organizacji do warunków lokalnych czyni jej strukturę bardziej elastyczną i innowacyjną.

Powstawanie rynku globalnego powoduje nasilanie się konkurencji, ale również współpracy między przedsiębiorstwami w skali światowej [Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 14 i 37]. Współpraca ta może przybierać różne formy. Może mieć charakter bardziej trwały, w formie aliansów czy przymierzy strategicznych, jak w przypadku czołówki europejskich producentów samochodów osobowych (np. BMW, VW, Fiat i Renault współpracują w zakresie b+r). Jeżeli natomiast współpraca ma charakter tymczasowy, dotyczy realizacji określonego zadania, zastosowanie znajduje koncepcja organizacji wirtualnej. W sytuacji współdziałania podmiotów silnie rozproszonych geograficznie, odmiennych kulturowo i realizujących nietypowe zadania, tradycyjne formy współpracy (integracja i koordynacja odgórna, nakazowa) okazują się nieskuteczne, a ich miejsce zajmują nowoczesne rozwiązania, w których funkcję koordynacji spełniają wewnętrzne mechanizmy rynkowe, występuje heterarchia, nieformalne systemy komunikacji itp. Możemy wówczas mówić o wirtualizacji struktur organizacyjnych (zob. np. [Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 81; Handy 1996, s. 43]).

Wskazane kierunki zmian strukturalnych odnoszą się jednak do bardzo dużych przedsiębiorstw, działających na wielu zagranicznych rynkach lub na nie wchodzących. W dalszej części opracowania uwaga autora została zogniskowana na przykładach zmian struktur organizacyjnych dolnośląskich przedsiębiorstw, które, postrzegane z lokalnej perspektywy, wydają się mieć nieco inne, niekiedy przeciwnie kierunki. Skoncentrowano się na przedsiębiorstwach przejmowanych przez inwestorów zagranicznych. Autor ma świadomość, że napływ kapitału zagranicznego (przejmowanie udziałów i akcji krajowych przedsiębiorstw) jest tylko jednym z efektów globalizacji, jednak jego wpływ jest bezpośredni i łatwo dostrzegalny.

4. Wybrane kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przejmowanych przez zagranicznych inwestorów

Jak zostało to zasygnalizowane wcześniej, w wyniku globalizacji gospodarki światowej zmieniają warunki funkcjonowania wszystkich firm, bez względu na ich wielkość, profil działalności, branżę czy zasięg. Różny jest oczywiście zakres i charakter zmian otoczenia oraz wynikające z nich zmiany dostosowawcze w obszarze organizacji przedsiębiorstw. Pewne zaobserwowane przez autora zjawiska prezentują się nieco inaczej aniżeli przedstawia to literatura przedmiotu (głównie zagraniczna). Różnice te wynikają przede wszystkim z odmiennej

perspektywy badawczej, tzn. analizy innej klasy przedsiębiorstw (z jednej strony wielkich międzynarodowych korporacji dokonujących ekspansji, a z drugiej strony lokalnych firm zatrudniających do 500 pracowników, będących przedmiotem przejęcia przez zagranicznych inwestorów). Jakie zmiany powoduje globalizacja w strukturach organizacyjnych w przedsiębiorstwach z „własnego podwórka”?

Analiza zmian przez pryzmat cech struktury organizacyjnej dowodzi, że największe zmiany mają miejsce w zakresie centralizacji uprawnień decyzyjnych i standaryzacji działań. Zmiany w nasileniu pozostałych wymiarów strukturalnych, jak wskazują obserwacje i wyniki badań autora, mają relatywnie mniejszy zakres. Jednym z najbardziej widocznych kierunków zmian jest centralizacja uprawnień decyzyjnych, podczas gdy w literaturze, jako kierunek będący odpowiedzią na wzrost zmienności otoczenia w ogóle (nie tylko wynikający z globalizacji), wskazuje się decentralizację. W związku z napływem kapitału zagranicznego do Polski wiele przedsiębiorstw zostało przejętych przez zagraniczne firmy i wcielonych w ich struktury. Przejmowane przedsiębiorstwa poddawane są restrukturyzacji, w której wyniku część uprawnień decyzyjnych zostaje przeniesiona na wyższe szczeble zarządzania (do jednostki macierzystej). Przekazywane w górę uprawnienia mają charakter kluczowy dla trwania i rozwoju organizacji, związane są najczęściej ze strategiczną sferą jej działalności. Niektóre przedsiębiorstwa, dotychczas funkcjonujące jako samodzielne podmioty gospodarcze, zostały pozbawione osobowości prawnej i obecnie działają jako wydziały lub dywizje firmy macierzystej (inwestora). Koziński nazywa ten proces dywizjonalizacją zewnętrzną [*Struktury organizacyjne...* 1996, s. 128].

Kolejnym wskazywanym często przez autorów kierunkiem przeobrażeń strukturalnych dużych, międzynarodowych firm jest wzrost zróżnicowania wewnętrznego. Działanie na wielu zróżnicowanych rynkach i w wielu odmiennych środowiskach wymaga stosowania zróżnicowanych metod organizacji i zarządzania oraz zmniejszenia standaryzacji działań. Wielonarodowe przedsiębiorstwa dążą więc do dostosowania zgodnie z zasadą „myśl globalnie, działaj lokalnie”. Z punktu widzenia przejmowanych przez zagranicznych inwestorów przedsiębiorstw wygląda to jednak inaczej. Pracownicy tych jednostek sygnalizowali bowiem konieczność znacznego dostosowywania się do standardów panujących w jednostce macierzystej. Z tej perspektywy dostosowanie lokalne (choć w skali całej firmy być może występuje) nie jest dostrzegalne, uwidacznia się natomiast znaczna standaryzacja zadań i procedur, regulacji wewnętrznych, obiegu dokumentów itd. Dotyczy to także innych elementów organizacji powiązanych ze strukturą organizacyjną, takich jak styl kierowania, system motywacyjny, system informacyjny, a nawet kultura organizacyjna.

Kolejny kierunek to szeroko opisywana w teorii wirtualizacja struktur organizacyjnych, która istotnie wydaje się mieć miejsce, jednak z perspektywy lokalnej

wygląda nieco inaczej. W literaturze podkreśla się znaczenie integracji i koordynacji tymczasowych, wirtualnych struktur czy to wewnątrz przedsiębiorstwa, czy też między organizacjami. Uwaga koncentrowana jest na mechanizmach tworzenia takich organizacji. Z perspektywy lokalnej natomiast bardziej istotne wydają się umiejętności i możliwości przedsiębiorstw do występowania w roli uczestników organizacji wirtualnych, a nie ich integratorów czy koordynatorów. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach takich rozwiązań w roli uczestników napotykają liczne problemy i bariery, jak np. kwestie nawiązywania i utrzymywania kontaktów, wzajemnych rozliczeń czy kwestie podatkowe. W literaturze przedmiotu problemy te zdają się umykać lub schodzić na dalszy plan, a dla przedsiębiorstw występujących w roli uczestników-wykonawców są niezwykle istotne.

Zaakcentowania wymagają także kierunki zmian strukturalnych, polegające na odchudzaniu administracji i uproszczaniu struktur organizacyjnych, a także ich uproszczeniu. W tym zakresie kierunki zmian zgodne są z postulatami teoretycznymi i przykładami zagranicznych firm prezentowanymi w literaturze. Realizacja wielu zadań lub całych funkcji przenoszona jest do komórek centralnych lub poza przedsiębiorstwa (*outsourcing*). Zmiany te prowadzą do koncentrowania się na realizacji głównych procesów w sferze działalności podstawowej i minimalizacji lub w ogóle rezygnacji z wykonywania działań w sferze pomocniczej, a zatem do odchudzenia i uproszczenia rozwiązań strukturalnych. Orientacja procesowa widoczna jest natomiast głównie w sferze wykonawczej (produkcyjnej).

Lista przedstawionych przykładowych kierunków zmian struktur organizacyjnych z pewnością nie jest wyczerpująca, czego autor ma świadomość. Wyodróżnione zostały te kierunki zmian, które są najbardziej widoczne, oraz te, które widziane z lokalnej perspektywy, nie pokrywają się z opisami literaturowymi (np. centralizacja czy standaryzacja). Analiza wskazanych zmian nie obejmuje sfery aksjologicznej, tj. ich oceny z punktu widzenia efektywności. Przytoczone przykłady centralizacji uprawnień decyzyjnych czy ujednolicania wzorców działań, mimo że są przeciwne niż ogólne tendencje oraz postulaty teoretyków zarządzania, w określonych warunkach mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na efektywność przedsiębiorstw. Trudno zatem, bez wnikliwej analizy sytuacji ekonomiczno-finansowej tych przedsiębiorstw, podejmować się oceny wprowadzanych zmian strukturalnych. Zaobserwowano natomiast niekorzystny wpływ omawianych zmian strukturalnych na morale i motywację kadry kierowniczej i pracowników. Implementacja strategii nowego właściciela i wprowadzenie zmian służących jej realizacji (w tym dostosowania struktury organizacyjnej) nie spotykały się raczej z pozytywnym i entuzjastycznym przyjęciem. Często pojawiały się opory, wynikające z niepewności i zagrożenia utratą miejsca zatrudnienia. W takich warunkach kierowanie ludźmi staje się niezwykle trudnym procesem, wymagającym posiadania znacznych umiejętności i zasobów.

5. Podsumowanie

Skutki procesu globalizacji są odczuwalne w wielu sferach naszego życia. Na płaszczyźnie ekonomicznej dostrzegamy m.in. wzmożony przepływ kapitału inwestycyjnego, a co za tym idzie, przejmowanie przedsiębiorstw przez inwestorów zagranicznych. Implikuje to liczne zmiany dostosowawcze, w tym także w zakresie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przedstawione w opracowaniu rozważania wskazują, że wpływ ten może, w zależności od specyfiki podmiotu i sytuacji, powodować rozmaite zmiany, o różnych kierunkach (niekiedy przeciwnych), odmiennym charakterze i przebiegające w różnym tempie. Inne zmiany strukturalne mają miejsce w wielkich międzynarodowych korporacjach, a inne w mniejszych, lokalnych przedsiębiorstwach. W przypadku dużych firm kierunkami zmian są m.in.: spłaszczanie struktur organizacyjnych, decentralizacja, zmiana charakteru specjalizacji, wirtualizacja (tworzenie i koordynacja tymczasowych tworów, sieci), umiędzynarodowienie i wzrost zróżnicowania wewnętrznego. Są to więc kierunki zgodne z ogólnymi tendencjami w kształtowaniu struktur organizacyjnych, mającymi miejsce w światowej praktyce gospodarczej od ponad 50 lat. Równocześnie zmiany struktur organizacyjnych mniejszych, lokalnych przedsiębiorstw przejmowanych przez zagranicznych inwestorów mogą być związane z centralizacją, dostosowaniem do standardów jednostki macierzystej czy wirtualizacją w aspekcie uczestnictwa w organizacjach wirtualnych. Wspólnymi kierunkami przekształceń jest dążenie do upraszczania i odchudzania struktur, np. poprzez wydzielanie pewnych funkcji poza organizację (*outsourcing*), oraz zmiana orientacji z funkcjonalnej na procesową.

Rekapitulując przedstawione rozważania, należy zaznaczyć, iż zaprezentowano tu jedynie wybrane, przykładowe kierunki przeobrażeń strukturalnych lokalnych firm. Celem niniejszego opracowania jest jedynie ilustracja pewnych odmiennych zjawisk, nie zaś wysnuwanie generalnych wniosków i uogólnianie. Należy również podkreślić, iż globalizacja jest jedną z wielu zmiennych kształtujących struktury organizacyjne współczesnych przedsiębiorstw, co w istotny sposób utrudnia badanie jej rzeczywistego oddziaływania.

Literatura

- Bednarski A., *Pułapy i pułapki globalizacji*, TNOiK, Toruń 1998.
 Bielski M., *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2001.
 Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
 Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
 Burns T., Stalker G.M., *Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.

- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podstuchu – jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, red. B. Liberska, Warszawa 2002.
- Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Jasiński L.J., *Integracja regionalna w warunkach globalizacji gospodarki światowej*, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2000.
- (Internetowa baza czasopism Elseviera) www.sciencedirect.com, Internet: 18.04.2002.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2000.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Leavitt H.J., *Why Hierarchies Thrive*, „Harvard Business Review” March 2003.
- Lurey J., Raisinighani M., *An Empirical Study of Best Practices in Virtual Teams*, „Information and Management” 2001, vol. 38, issue 7.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Mrela K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
- Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, New York 1982.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1978.
- Pugh D.S., Hickson D.J., *Organizational Structure in its Context. The Aston Programme I*, Saxon House, Westmead 1976.
- Organizational Structure: Extensions and Replications. The Aston Programme II*, red. D.S. Pugh, C.R. Hinings, Saxon House, Westmead 2002.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Robbins S.P., *Organization Theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000.
- Rymarczyk J., *Internalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Senge P., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. Krupski, M. Przybyła, Ossolineum, Wrocław 1996.
- Szymański W., *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii gry globalizacji*, Difin, Warszawa 2004.
- Takahashi N., *Design of Adaptive Organizations. Models and Empirical Research*, Springer-Verlag, Heidelberg 1987.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa 1974.
- Williamson E., Boyle A., *A New Structure for a New Millennium*, Management Services (internetowa baza czasopism Proquest), www.bellhowell.infolearning.com, Internet: 10.03.2002.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

TRANSFORMATIONS' DIRECTIONS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF ENTERPRISES TAKEN OVER BY FOREIGN INVESTORS

Summary

In the study the author tries to identify the influence of one of globalization factors (takeovers of enterprises by foreign investors) on the shape of organizational structures of local companies. The organizational structure is viewed by five dimensions: specialization, configuration, centralization, standardization and formalization, according to the basics of the contingency approach. The text is based on literature studies and empirical research carried out in 56 enterprises from Lower Silesia.

Dr Janusz Marek Lichtarski jest asystentem w Katedrze Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.