

Nina Buta  
Onninen Sp. z o.o.  
Marek Matejun  
Politechnika Łódzka

## Kierunki zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Onninen Sp. z o.o.

### 1. Wprowadzenie

Tworząc przedsiębiorstwo, zakłada się, że w wyniku koordynacyjnej działalności będzie osiągany większy efekt współdziałania od tego, jaki byłby wynikiem swobodnej kooperacji samodzielnych jednostek gospodarczych nie połączonych formalnymi więziami organizacyjnymi<sup>1</sup>. Na takie ujęcie istoty przedsiębiorstwa wskazuje m.in. teoria kosztów transakcji R. Coase'a<sup>2</sup>, czy teoria kontraktualna firmy<sup>3</sup>. W procesie zarządzania przedsiębiorstwami realizowana jest w praktyce funkcja organizowania, polegająca na pozyskiwaniu, a następnie łączeniu osobowych i rzeczowych składników w określone części, odpowiednim ich rozmieszczeniu w układzie pionowym i poziomym oraz takim połączeniem za pomocą więzi w większą całość, aby współprzyczyniały się do realizacji ustalonego celu<sup>4</sup>.

W obecnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwo, aby przetrwać i realizować własne cele, nie może pozostawać bierne. Stale musi dopasowywać się, a wręcz wyprzedzać zmiany zachodzące w otoczeniu. Reagując na zmiany, organizacja przekształca między innymi swoją **strukturę organizacyjną**, która jest traktowana jako podstawowe narzędzie zarządzania i kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych. To właśnie w rozwiązaniach strukturalnych dostrzega się istotne źródło podwyższania efektywności organizacji.

Biorąc to pod uwagę, celem niniejszego artykułu jest analiza przyczyn i kierunków zmian zachodzących w strukturze organizacyjnej wybranego przedsiębiorstwa w ciągu 3 lat, a także ustalenie przyszłych tendencji oraz zgłoszenie propozycji zmian w zakresie konfiguracji organizacyjnej. Jako podmiot badań

---

<sup>1</sup> J. Żbikowski, Teoria organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2004, s. 32.

<sup>2</sup> A. Noga, Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009, s. 140–142.

<sup>3</sup> T. Gruszecki, Współczesne teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 216–217.

<sup>4</sup> J. Koziański, T. Listwan, Podstawy zarządzania organizacją, Wydawnictwo Forum Naukowe, Wrocław–Poznań 2005, s. 10.

wybrano w sposób celowy firmę Onninen Sp. z o.o. W badaniach wykorzystano metodę wywiadu oraz badania dokumentów.

## 2. Kształtowanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie zarządzania

Badania nad kształtowaniem struktur organizacyjnych przedsiębiorstw należą do jednych z najważniejszych w naukach o zarządzaniu. Wśród nurtów rozważań naukowych można wymienić tu między innymi analizy czynników strukturotwórczych, elementów i więzi organizacyjnych, parametrów strukturalnych oraz kierunków zmian i przyszłych tendencji w konfiguracjach organizacyjnych przedsiębiorstw.

**Czynniki strukturotwórcze** to składniki szeroko rozumianego otoczenia struktury organizacyjnej, traktowanej jako system, wpływające na organizację przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. W ciągu ostatnich lat w teorii zarządzania nastąpiła zmiana poglądów na kwestię kluczowych czynników kształtujących strukturę organizacyjną. Dawniej uważano, że struktura powinna zapewniać jak najlepszą współpracę elementów organizacji. Obecnie dominuje pogląd, że struktura organizacyjna powinna być dostosowana do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Ta zmiana poglądów nastąpiła pod wpływem narastającej zmienności współczesnego świata i coraz silniejszej walki konkurencyjnej<sup>6</sup>.

Na strukturę organizacyjną wpływają różne czynniki. Jest też dużo podejść tłumaczących jej kształtowanie się, jak również wiele metod projektowania<sup>7</sup>. Różnorodność czynników nie pozwala na stworzenie jednej uniwersalnej listy. Do najważniejszych można zaliczyć: potencjał otoczenia, strategię i cele firmy, technologię, wielkość organizacji, cykl życia organizacji, tradycję i kulturę organizacyjną, władzę i poziom kwalifikacji pracowników. Wpływ tych czynników na kształt struktury organizacyjnej różni się, w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa i branży, w której ono działa<sup>8</sup>. Może wyrażać się poprzez wprowadzanie zmian wewnątrz organizacji dostosowujących jej funkcjonowanie do otoczenia, bądź też poprzez wdrażanie zmian antycypacyjnych, wynikających z inicjatywy

<sup>5</sup> A. Nalepka, A. Kozina, Podstawy badania struktury organizacyjnej, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 58.

<sup>6</sup> E. Kirejczyk, Zrozumieć zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 151.

<sup>7</sup> J. Lichtarski (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 213.

<sup>8</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, Struktury organizacyjne przedsiębiorstw wysokich technologii, w: S. Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie w warunkach rozwoju wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 120.

samej organizacji<sup>9</sup>. Stopień wpływu elementów otoczenia na organizację jest różny w różnych przedsiębiorstwach, a także zmienny w czasie<sup>10</sup>.

Analizując czynniki strukturotwórcze i reguły konfiguracji organizacyjnej w teorii zarządzania, poszukuje się modeli idealnej struktury organizacyjnej. Modele te w uproszczony sposób odzwierciedlają podstawowe cechy budowy organizacji, jej zalety oraz wady w działaniu, pozostawiając nieco z boku kwestię przydatności praktycznej<sup>11</sup>.

Wśród modeli idealnych klasyczny jest **model biurokratyczny**, stworzony przez M. Webera. Funkcjonuje według określonych reguł, jak: jasny podział pracy i kompetencji, hierarchia organizacyjna, standaryzacja ról, procedur i uczestnictwa. W praktyce model ten nie okazał się sprawny, a próby kurczowego trzymania się zasad biurokracji prowadziły do wielu patologii<sup>12</sup>. Model przeciwny do logiki ujęcia biurokratycznego został stworzony przez R. Likerta i nazwany jest **modelem organicznym**. Przywołuje on analogię organizacji do żywego organizmu, charakteryzującego się zdolnością przystosowywania się do zmian otoczenia, uczenia się i poprawiania własnych błędów. Również ten model, gdyby zastosować go w jego idealnej formie w praktyce gospodarczej, bardziej przypominałby anarchię niż organizację i tylko w wybranych warunkach przynosiłby rezultaty ze względu na brak silnej władzy kierowniczej, słabą formalizację i kontrolę<sup>13</sup>.

Z dwóch przeciwstawnych modeli struktur organizacyjnych: biurokratycznej i organicznej można wyprowadzić typowe wzorce struktur stosowanych w praktyce i nazywanych **formalnymi strukturami organizacyjnymi**<sup>14</sup>. Z nurtu biurokratycznego wywodzą się hierarchiczne rozwiązania, jak: struktura liniowa, sztabowo-liniowa czy funkcjonalna. Dla nurtu organicznego charakterystyczne są natomiast elastyczne struktury, jak: dywizjonalna, macierzowa, tensorowa, projektowa (zadaniowa) czy sieciowa.

Oprócz podziału związanego z modelami wzorcowymi struktur organizacyjnych w literaturze występuje wiele klasyfikacji struktur organizacyjnych, przyjmujących za podstawę inne kryteria podziału, np.: rozpiętość kierowania czy rodzaj więzi organizacyjnych<sup>15</sup>. Przykłady współczesnych struktur wyraźnie wskazują na to, że organizacje przyszłości będą znacząco różnić się od obecnie funkcjonujących. Wielostronność i szybkość zmian otoczenia przedsiębiorstw już

<sup>9</sup> S. Lachiewicz (red.), *Organizacja pracy kierowniczej, Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent*, Łódź 1994, s. 31.

<sup>10</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 80.

<sup>11</sup> M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 139.

<sup>12</sup> M. Romanowska (red.), *Podstawy organizacji zarządzania*, Difin, Warszawa 2002, s. 203.

<sup>13</sup> M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania...*, *op. cit.*, s. 140.

<sup>14</sup> M. Romanowska, *Podstawy organizacji...*, *op. cit.*, s. 205.

<sup>15</sup> S. Sokołowska, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004, s. 109.

teraz stanowi mocny impuls do tego, by zmieniać struktury w kierunku zwiększania stopnia ich elastyczności oraz powiązań międzyorganizacyjnych. Umiejętność adaptacji, tak biernej, jak i czynnej, będzie wymogiem dla zapewnienia sprawności działania przedsiębiorstw przyszłości<sup>16</sup>.

Istotnym zagadnieniem dotyczącym kształtowania struktur organizacyjnych w procesie zarządzania staje się **charakter prowadzonych zmian**. Wyróżnić tu można dwa główne podejścia do problematyki modyfikacji – ujęcie prognostyczne oraz diagnostyczne<sup>17</sup>. Zmiany te mogą mieć charakter degresywny, dostosowawczy lub proaktywny<sup>18</sup>. Ważne jest również ustalenie takich zmiennych, jak: zakres zmian oraz czas na ich wprowadzenie, co prowadzi do wyodrębnienia dwóch zasadniczych modeli zmian w procesie kształtowania struktur organizacyjnych: zmian rewolucyjnych (mechanistycznych, radykalnych) oraz ewolucyjnych (organicznych, samoistnych). Wybór modelu zmian struktur organizacyjnych w praktyce gospodarczej będzie zależał od wielu czynników, w tym m.in. od sytuacji rynkowej w której znajduje się przedsiębiorstwo, fazy cyklu życia organizacji, przyjętej strategii, ukształtowanej kultury organizacyjnej, preferencji właścicieli bądź udziałowców i wielu innych. Zdaniem autorów wybór konkretnego modelu powinien być poprzedzony obiektywną i wnikliwą diagnozą organizacji, otoczenia oraz relacji między tymi sferami (zmiany diagnostyczne), a najkorzystniejsze efekty uzyska się poprzez wdrażanie zmian o charakterze antycypacyjnym.

### 3. Metodyka prowadzonych badań empirycznych oraz charakterystyka przedsiębiorstwa

Do badań wybrano w sposób celowy firmę Onninen Sp. z o.o. Z upływem lat z tradycyjnej hurtowni przekształciła się ona w partnera dostarczającego wszechstronne produkty i usługi. Firma ma przed sobą perspektywę dalszego rozwoju zarówno geograficznego, asortymentowego, jak również planowane są przejęcia innych firm, co wiąże się z dalszymi przekształceniami struktury organizacyjnej.

Badania empiryczne przeprowadzono w 2009 roku z wykorzystaniem metody badania dokumentów oraz wywiadu. Celem badania dokumentów była analiza zakresu i kierunków zmian struktury organizacyjnej firmy w ciągu ostatnich 3 lat. Wykorzystano tu technikę analizy treści, a narzędziem badawczym były

<sup>16</sup> J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), Zarządzanie w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008, s.199.

<sup>17</sup> Z. Malara, Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 108.

<sup>18</sup> Szerzej zob.: K. Lobos, Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Łangego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 222–223.

dokumenty organizacyjne, zawierające opisy stanowisk pracy, procesów, a także pokazujące kształt i rozmiary struktury organizacyjnej.

Przeprowadzono także wywiad z przedstawicielką kierownictwa spółki. Respondentką była kobieta w przedziale wiekowym 31–40 lat o wykształceniu wyższym, od 8 lat zajmująca stanowisko Dyrektora Finansowej. Dzięki informacjom wynikającym ze sprawozdań finansowych wpływa ona na kształt struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jako technikę badawczą wykorzystano wywiad kwestionariuszowy, a narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu. Celem wywiadu było poznanie opinii dyrekcji na temat zmian w strukturze organizacyjnej firmy.

Firma Onninen została założona w 1913 roku w Finlandii. Obecnie ma ponad 130 punktów sprzedaży w 8 krajach. Działalność firmy, oprócz Finlandii, Norwegii i Szwecji, obejmuje Polskę i Kraje Bałtyckie. Grupa Onninen jest podzielona na trzy jednostki odpowiedzialne za poszczególne obszary geograficzne: Onninen Finlandia, Onninen Skandynawia (Szwecja i Norwegia) i Onninen Wholesale International (obejmujący swoją działalnością Polskę, Rosję i Kraje Bałtyckie). Strategia Onninen dąży do wyznaczania celów wzrostu i dochodowości oraz ekspansji geograficznej. W Polsce Onninen Sp. z o.o. rozpoczęła działalność w 1996 roku. Obecnie posiada ponad 30 punktów sprzedaży w większych miastach na terenie całej Polski. Zatrudnienie na koniec 2008 roku wyniosło 740 osób.

Onninen oferuje szeroki zakres asortymentu elektrotechnicznego oraz instalacyjno-grzewczego, sanitarnego, a także wentylacji i klimatyzacji. Odbiorcami firmy są między innymi: kontrahenci z branży elektrycznej, instalacyjno-grzewczej, wentylacyjnej i chłodniczej, a także zakłady przemysłowe, elektrownie i instytucje publiczne. Struktura organizacyjna badanej firmy jest bardzo złożona. Ma charakter eklektyczny i zawiera jednocześnie elementy struktury liniowo-sztabowej oraz dywizjonalnej. W przedsiębiorstwie zostały wyodrębnione procesy, ale przy uwzględnieniu jedności rozkazodawstwa. Strukturę firmy można traktować jako strukturę dywizjonalną, gdyż punkty sprzedaży funkcjonują jako względnie samodzielne jednostki (podległe na poziomie strategicznym centrali firmy). W przedsiębiorstwie występują też Działy Technicznego Wsparcia, co można traktować jak sztaby charakterystyczne z kolei dla układu liniowo-sztabowego.

#### **4. Zmiany zachodzące w strukturze organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa**

W badaniach empirycznych podjęto analizę zmian w strukturze organizacyjnej polskiej spółki Onninen. Pierwsze zmiany spowodowane były rozszerzaniem zakresu działania podmiotu na terenie kraju. Struktura rozbudowywała się, gdyż powsta-

wało coraz więcej punktów sprzedaży i zatrudniano nowe osoby. W dobie kryzysu Onninen napotkał jednak pewne trudności, co wiązało się z kolei z redukcją etatów i kolejnymi zmianami struktury organizacyjnej, która cały czas ewoluuje. Analiza treści dokumentów organizacyjnych spółki wskazuje na następujące zmiany struktury organizacyjnej w ciągu ostatnich 3 lat:

- 1) **w sferze sprzedaży hurtowej**, w ramach restrukturyzacji regionów od 1 stycznia 2009 roku zlikwidowano Region Centralno-Wschodni. Punkty Sprzedaży w miastach należących dotychczas do tego obszaru zostały wchłonięte przez Region Południowy (Kielce) oraz Region Centralny (Łódź i Radom). Od 1 lutego 2009 roku zmieniła się struktura organizacyjna Punktów Sprzedaży w Poznaniu. Zmiany te były związane z dostosowaniem potencjału sprzedażowego Poznania, do sytuacji rynkowej. W marcu w Łodzi nastąpiła reorganizacja działu sprzedaży punktów przy ul. Brukowej i przy ul. Limanowskiego. Punkt przy ul. Limanowskiego pełni funkcję biura handlowego, bez magazynu dostępnego dla klientów. Punkt przy ul. Brukowej obsługuje klientów na miejscu wraz z doradztwem technicznym. Zespoły handlowe operują z punktu ul. Limanowskiego. Jednocześnie oba punkty sprzedaży tworzą jeden zespół sprzedażowy w Łodzi. Kierownicy stanowią również jeden zespół zarządzający. Zmiany w regionach to także nowe oddziały w Gdyni, Wrocławiu, Toruniu, Kielcach, Zielonej Górze oraz w Wałbrzychu;
- 2) **w sferze sprzedaży detalicznej** w styczniu 2009 roku powstał dział sprzedaży w Ożarowie Mazowieckim, który odpowiada za obecność firmy w dużych sieciach handlowych;
- 3) **w sferze zakupów, czyli sourcingu**, pod koniec 2007 roku połączyły się dwa działy: dawny sourcing i dział realizacji zakupów. Nowy dział teraz bardzo ściśle współpracuje z odpowiednimi funkcjami w całej grupie Onninen. Zgodnie z wytycznymi Grupy, cały asortyment, który oferuje firma, został podzielony na siedem kategorii produktów. W każdym kraju wyznaczono po siedem osób koordynujących wszystkie tematy związane z danym obszarem – Kierowników Kategorii Produktów. Reprezentują oni interesy swojej kategorii produktów w Grupie (pełnią rolę interfejsu) i współpracują (choć nie są przełożonymi) ze wszystkimi innymi menedżerami produktu w tej kategorii w Polsce. Lokalna struktura towarowa jest nieco inna niż Grupy, dlatego niektóre kategorie mają tylko kierownika kategorii, a niektóre dodatkowo kilku menedżerów produktu;
- 4) **w zakresie logistyki** zwiększyła się odpowiedzialność dyrektora Centrum Dystrybucyjnego, który od 2008 roku odpowiada za trzy działy logistyczne: Magazyn Centralny, obejmujący ponad 60 magazynierów,



Dział Transportu – odpowiada on również za rozpakowywanie i pakowanie towaru (obsługę bram). Do tego działu dołączono część magazynierów obsługujących ten obszar, a specjaliści ds. transportu są ich bezpośrednimi przełożonymi. Cały dział liczy ponad 20 osób. Trzeci jest Dział Reklamacji, który odpowiada za całość spraw związanych z obsługą reklamacji;

- 5) **Dział Finansów** w 2008 roku prawie w 100% wymienił swoją kadre i przeniósł się z Warszawy do Teolina. Dotyczyło to około 30 osób i było dużym wyzwaniem organizacyjnym. Dzięki tej zmianie w tym roku Onninen prowadzi kilka projektów centralizacyjnych, które część prac do tej pory wykonywanych w oddziałach pomogą przenieść do funkcji pomocniczych. Ostatnio dział powiększył się o dwóch analityków, którzy dbają, aby na bieżąco były dostarczone raporty sprzedaży;
- 6) **Dział Marketingu i Komunikacji** został przeniesiony z Warszawy do Teolina, co wiązało się z wymianą kadry. Największym wyzwaniem „nowego” działu Marketingu i Komunikacji było otwarcie powiększonego Centrum Dystrybucyjnego;
- 7) **Dział IT** oprócz wielu projektów lokalnych uczestniczy także w pracach IT na poziomie Grupy, przygotowujących organizację i infrastrukturę do wdrożenia centralnego systemu ERP. Również w tym dziale nastąpiło kilka zmian osobowych, co spowodowało zmianę struktury,
- 8) **Dział HR** – jego część odpowiadająca za kadry i płace została zrekrutowana i wyszkolona od nowa w związku z przenosinami z Warszawy do Teolina. Obowiązki głównej recepcji firmy przejęła recepcja w Teolinie, obsługując całą korespondencję do pracujących tu działów oraz rezerwacje hotelowe, lotnicze, wizytówki, pieczętki i zakupy artykułów biurowych.

Badania dokumentów wskazują, że struktura Onninen Sp. z o.o. cały czas się zmienia. W przedsiębiorstwie przeprowadzane są na bieżąco badania na temat zadowolenia klientów, zadowolenia pracowników, analizowane są raporty finansowe i na tej podstawie wprowadzane zostają określone ulepszenia i modyfikacje organizacyjne.

## 5. Opinie kierownictwa na temat kierunków zmian w strukturze organizacyjnej firmy

Pierwszym etapem wywiadu było ustalenie podstawowych **czynników kształtujących strukturę organizacyjną** badanej firmy. Do czynników bardzo silnie kształtujących rozwiązania organizacyjne respondentka zaliczyła: cele oraz strategię firmy i całej grupy Onninen, stopień formalizacji i centralizacji zadań,

procesy zachodzące w firmie, kulturę organizacyjną, kadre przedsiębiorstwa i dotychczasowe doświadczenia w zakresie konfiguracji organizacyjnej. W nieco mniejszym stopniu na strukturę wpływa otoczenie przedsiębiorstwa i cykl życia organizacji. W jeszcze mniejszym zakresie rozwiązania strukturalne ewoluują w związku z wielkością organizacji.

Następnie zapytano, który **wzorzec struktury organizacyjnej** byłby najlepszy w przyszłości w firmie Onninen Sp. z o.o. Według respondentki najlepsza byłaby struktura macierzowa, gdzie w nietrwających formach organizacyjnych (zespołach, grupach zadaniowych) są realizowane podstawowe zadania i problemy. Natomiast najmniej przydatna byłaby struktura liniowa, która opiera się na więzi hierarchicznej i obowiązuje w niej zasada jedności kierowania. Taki kierunek zmian wymagałyby jednak odejścia od stosowanej w firmie zasady jedności rozkazodawstwa. Wiązałyby się również z wprowadzeniem szerszego programu zmian i szkoleń w organizacji, w tym podjęcia działań modyfikujących kulturę organizacyjną.

Dalsze badania w przedsiębiorstwie zaowocowały propozycjami wielu zmian w strukturze organizacyjnej firmy. Do najważniejszych z nich zaliczono:

- wyeliminowanie przypadków nakładania się obowiązków i kompetencji pracowników,
- większą centralizację projektów ważnych z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym zwiększeniu decentralizacji innych procesów biznesowych, w tym przede wszystkim decentralizację działu ofertowania i zaopatrzenia,
- zmniejszenie rotacji pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy,
- usprawnienie procesu przepływu informacji i dokumentów pomiędzy działami,
- zwiększenie nacisku na procesy szkoleniowe w organizacji,
- wprowadzenie trzyosobowych zespołów handlowych z podziałem na:
  - przełożonego zespołu,
  - handlowca stacjonarnego (zajmującego się obsługą klienta w punkcie sprzedaży),
  - doradcę technicznego (zajmującego się większymi ofertami i telemarketingiem w określonych godzinach),
- rozwinięcie kompletacji zamówień i systemów asortymentowych w magazynach,
- ograniczenie liczby dostawców, a tym samym zwiększenie udziału czołowych dostawców i polepszenie warunków handlowych,

Zdaniem przedstawicielki kierownictwa struktura organizacyjna badanej firmy, ewoluując, będzie przekształcała się w strukturę macierzową i coraz bardziej będzie odbiegała od struktury hierarchicznej. Zmiany mają charakter ewolucyjny,



a ich zasadniczym celem jest zwiększenie elastyczności podmiotu oraz usprawnienie wewnętrznych procesów realizowanych w firmie. Do celów uzupełniających respondentka zaliczyła: zwiększenie skuteczności przepływu informacji w przedsiębiorstwie oraz ograniczenie niekorzystnej fluktuacji kadry. Z drugiej strony wszelkie zmiany w strukturze organizacyjnej polskiej spółki Onninen muszą być spójne ze strategią całej grupy, co może utrudniać ich wprowadzanie w polskich warunkach.

## 6. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa stają przed istotnym dylematem wyboru stosowanych rozwiązań w zakresie konfiguracji organizacyjnej. Od ich wyboru i skuteczności implementacji w znacznym stopniu zależy zdolność organizacji do rozwoju w turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu. Dla firm międzynarodowych, jak Onninen, znaczenie struktury organizacyjnej staje się szczególnie ważne, ze względu na odległość między poszczególnymi jednostkami wchodzącymi w skład całej grupy, co wymaga precyzyjnej koordynacji całości działań.

Analiza dokumentów spółki wskazuje, że w strukturze organizacyjnej zachodzą istotne zmiany, mające charakter ewolucyjny. Dotyczą one przede wszystkim modyfikacji zakresów działalności poszczególnych działów oraz pewnych zmian kadrowych. Następuje również rozbudowa struktury poprzez wprowadzanie działów wspomagających, jak np. Dział Doradców Technicznych. Najistotniejsze zmiany zachodzą w Dziale Sprzedaży, bowiem to tu otwiera się nowe punkty sprzedaży i likwiduje punkty, które nie są rentowne dla organizacji. Występują zatem zarówno modyfikacje o charakterze regresywnym, jak również dostosowawczym. Można ponadto stwierdzić, że zaprezentowane podejście ewolucyjne do kształtowania struktury organizacyjnej reprezentuje model diagnostyczny, oparty na prowadzonych analizach, uwzględniających określone niedomagania bądź wymagania wewnętrzne i rynkowe. Na podstawie prowadzonych badań można stwierdzić, że przyszłe kierunki ewolucji konfiguracji organizacyjnej będą miały charakter proaktywny, uwzględniający organiczne rozwiązania macierzowe zwiększające elastyczność organizacji i zapewniające antycypacyjny charakter zmian.

Podobnie jak wiele dużych przedsiębiorstw, także polska spółka Onninen ma pewne problemy z przekazywaniem informacji i przepływem dokumentów między poszczególnymi działami. Problemem może być również wydłużona droga służbowa, charakterystyczna dla struktury liniowej. Przedsiębiorstwo ma również problem z dużą rotacją pracowników. W związku z hybrydową budową struktury organizacyjnej zdarza się, że obowiązki poszczególnych pracowników powielają się i dlatego ważnym krokiem powinna być eliminacja nakładania się obowiązków

pracowniczych. W celu ograniczenia trudności, w trakcie badań zaproponowano szereg zmian w strukturze organizacyjnej badanej firmy. Będą mogły one być wdrożone po akceptacji na poziomie centrali grupy Onninen.

## 7. Bibliografia

1. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
2. Gruszecki T., Współczesne teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
3. Kardas J. S., Wójcik-Augustyniak M. (red.), Zarządzanie w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008.
4. Kirejczyk E., Zrozumieć zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
5. Koziński J., Listwan T., Podstawy zarządzania organizacją, Wydawnictwo Forum Naukowe, Wrocław-Poznań 2005.
6. Lachiewicz S. (red.), Organizacja pracy kierowniczej, Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent, Łódź 1994.
7. Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
8. Łobos K., Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
9. Malara Z., Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
10. Nalepka A., Kozina A., Podstawy badania struktury organizacyjnej, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.
11. Noga A., Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009.
12. Romanowska M. (red.), Podstawy organizacji zarządzania, Difin, Warszawa 2002.
13. Sokołowska S., Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004.
14. Strużycki M. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
15. Zakrzewska-Bielawska A., Struktury organizacyjne przedsiębiorstw wysokich technologii, w: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Zarządzanie w warunkach rozwoju wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
16. Żbikowski J., Teoria organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2004.

Źródło:

Matejun M., Buta N., Kierunki zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Onninen sp. z o.o., „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Zeszyt Naukowy nr 99/2010, s. 128-137.