



Miesięcznik TNOiK

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

ZMIANY W ROZMIESZCZENIU FUNKCJI ORGANICZNYCH W STRUKTURZE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI WIELOPODMIOTOWYCH – STUDIUM PRZYPADKU

<https://doi.org/10.33141/po.2016.08.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 8 (919), 2016, ss. 11-20
www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Dariusz Sobotkiewicz

Wprowadzenie

W przestrzeni gospodarczej obok klasycznych (jednolitych) przedsiębiorstw funkcjonują organizacje wielopodmiotowe¹ składające się z jednostki nadrzędnej, pełniącej rolę ośrodka zarządzającego, oraz z jednostek podporządkowanych o zróżnicowanym stopniu autono-

mii wewnętrznej, trwale realizujące centralną strategię. Jednym z aktualnych problemów, stale ważnym, zwłaszcza w dobie ciągłych zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji wielopodmiotowych i pogłębiających się procesów koncentracji gospodarczej,



są zmiany w lokalizacji funkcji organicznych. Jest to problem o dużym stopniu złożoności, ponieważ mogą one zachodzić z różną intensywnością, występować jednocześnie we wszystkich lub wybranych wewnętrznych podmiotach gospodarczych, dotyczyć funkcji mających strategiczne znaczenie dla organizacji wielopodmiotowej. Dodatkowo wraz z upływem czasu zmianie ulega ranga, znaczenie, sposób realizacji funkcji oraz zakres zadań składających się na jej treść. Wydzielane są nowe funkcje i zanikają inne. Zarysowany powyżej problem wywołuje pytania o kierunki zmian lokalizacji funkcji, przyczyny je wywołujące, uzyskane korzyści z ich relokacji.

Głównym celem opracowania jest identyfikacja kierunków zmian lokalizacji funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowych oraz rozpoznanie przyczyn je wywołujących. Tak sformułowany cel został rozwinięty w postaci trzech celów szczegółowych, wśród których należy wymienić: (1) ustalenie potencjalnych kierunków przemieszczania funkcji, (2) określenie potencjalnych przyczyn zmian lokalizacji funkcji, (3) badanie faktycznych kierunków, przyczyn oraz uzyskanych korzyści z relokacji funkcji w organizacji wielopodmiotowej. W realizacji dwóch pierwszych celów szczegółowych zastosowano metodę studium literatury przedmiotu. Trzeci cel zrealizowano w oparciu o metodę studium przypadku. Rozważania podejmowane w opracowaniu mają charakter zarówno teoretyczny, jak i empiryczny. Dużo miejsca i uwagi, poświęcono prezentacji wyników badań własnych autora uzyskanych w niemieckim koncernie motoryzacyjnym w latach 2010–2014. Przedstawiona w opracowaniu tematyka stanowiła większe zainteresowanie i przedmiot eksploracji naukowej w latach osiemdziesiątych i dziećdziesiątych ubiegłego wieku niż współcześnie.

Funkcje organiczne

Funkcje organiczne definiuje się jako trwale pełnione czynności, realizowane przez organizm gospodarczy celem osiągnięcia określonych stanów (Koziański, 1996, s. 19). Zdaniem M. Przybyły (2001, s. 53), w każdej instytucji prawidłowo zorganizowanej powinno się spełniać tylko takie funkcje, które są niezbędne do osiągnięcia jej celów. Należy zauważyć, iż w każdym zespole, w każdej jednostce organizacyjnej instytucji spełnia się funkcje organiczne, a więc podstawowe, pomocnicze i regulacyjne. Funkcje podstawowe dotyczą głównych zadań. Ich realizacja sprowadza się do wytwarzania wyrobów, sprzedaży i świadczenia usług. Stanowią one źródło przychodów dla organizacji. Rolę służebną wobec funkcji podstawowych pełnią funkcje pomocnicze. Zapewniają one obsługę realizacji funkcji podstawowych. Są nośnikami kosztów. Natomiast funkcje regulacyjne mają charakter koncepcyjny. Ich realizacja sprowadza się do przygotowania, podejmowania i kontrolowania realizacji decyzji. Funkcje podstawowe, pomocnicze i regulacyjne tworzą zbiór funkcji organicznych. Niniejszy zbiór przedstawiono w tabeli 1².

W zbiorze tym w ramach funkcji pomocniczych wyróżniono funkcje o charakterze technicznym i ekonomicznym oraz tzw. pozostałe funkcje wydzielane w zależności od potrzeb organizacji wielopodmiotowej. Istnienie tej kategorii funkcji umożliwia jego rozbudowę o nowe, nierealizowane wcześniej funkcje. Wydzielaniu nowych funkcji w organizacji sprzyja zmieniające się dynamicznie otoczenie funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Tab. 1. Systematyka funkcji organicznych

FUNKCJE ORGANICZNE		
Funkcje regulacyjne	Funkcje podstawowe	
Przygotowanie, podejmowanie i kontrola realizacji decyzji w ramach funkcji podstawowych i pomocniczych	<ul style="list-style-type: none"> • Produkcja • Sprzedaż • Świadczenie usług 	
	Funkcje pomocnicze o charakterze technicznym	Funkcje pomocnicze o charakterze ekonomicznym
	<ul style="list-style-type: none"> • Techniczne przygotowanie produkcji • Logistyka • Badania i rozwój • Zaopatrzenie • Zarządzanie produktem • Kontrola jakości • Utrzymanie ruchu 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Personel • Finanse (Księgowość) • Controlling • Informatyka • Prawo i organizacja • Bezpieczeństwo i higiena pracy
	Pozostałe funkcje pomocnicze o charakterze technicznym i ekonomicznym. Funkcje wydzielane w zależności od potrzeb organizacji wielopodmiotowej.	

Źródło: opracowanie własne

Kierunki zmian lokalizacji funkcji organicznych i przyczyny je wywołujące

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu (Haus, 1975; Haus 1983; Rühli, 1990; Scheffler, 1991; Bühner 1990; Jagoda, Haus, 1995; Koziński, 1996; Nogalski i zespół, 1997, s. 64–65; Romanowska i in., 1998, s. 147; Jagoda, 2004, s. 623–624; Kreft, 2004, s. 39; Trocki, 2004; Falencikowski, 2008, s. 82–86; Stępień, 2009, s. 340–351; Romanowska, 2011; Zając, 2012, s. 80; Kraśniak, 2012, s. 139; Campbell i in., 2014) pozwoliła na sformułowanie kilku zasadniczych wniosków w zakresie kierunków zmian rozmieszczenia funkcji organicznych w organizacjach wielopodmiotowych. Wśród nich można wyróżnić następujące: kierunki zmian lokalizacji funkcji nie są rozwijane i pogłębiane przez badaczy; brakuje badań ukazujących zmiany w relokacji funkcji na przykładzie konkretnej organizacji wielopodmiotowej, obejmującej wszystkie wewnętrzne podmioty gospodarcze i realizowane funkcje w okresie kilku lat; podejmowane w opracowaniach naukowych próby ukazania rozmieszczenia funkcji organicznych nie obejmują wszystkich faktycznie realizowanych funkcji przez podmiot gospodarczy. W wyniku przeprowadzonej analizy, poczynionych obserwacji praktyki gospodarczej, zdobytych doświadczeń z wcześniej realizowanych projektów badawczych zidentyfikowano dziewięć potencjalnych kierunków zmian lokalizacji funkcji organicznych. Zawarto je w tabeli 2.

Zdaniem C. Zająca (2012, s. 41), optymalne kształtowanie lokalizacji funkcji organicznych w układzie organizacyjnym grupy kapitałowej polega na dążeniu do równowagi pomiędzy centralizacją i decentralizacją oraz koncentracją i dekoncentracją tych funkcji. Warto tu jednak dodać, iż z punktu widzenia celów organizacji wielopodmiotowej w aspekcie zmian w lokalizacji funkcji ważne jest zachowanie właściwych proporcji w rozmieszczeniu funkcji w danych okolicznościach. Stąd też przemieszczanie funkcji powinno być poprzedzone wszechstronną analizą miejsc gwarantujących najlepsze warunki oraz niezbędne zasoby sprzyjające skutecznemu realizowaniu zadań składających się na treść przemieszczanych funkcji. Nawiązując do przedstawionych dziewięciu kierunków zmian, można założyć, iż każdy z nich wywołuje określone skutki odczuwalne w mniejszym lub większym stopniu na poziomie jednostki nadrzędnej i jednostek podporządkowanych. W opracowaniu zwrócono jedynie uwagę na skutki wywołane centralizacją i decentralizacją funkcji. Przedstawiono je w tabeli 3 w przekroju trzech zmiennych: struktury organizacyjnej, zasobów ludzkich i samodzielności gospodarczej.

Przechodząc do przedstawienia przyczyn zmian rozmieszczenia funkcji, należy podkreślić, iż w publikacjach naukowych szczególnie dużo miejsca poświęcono czynnikom wpływającym na podział funkcji w organizacjach wielopodmiotowych w kontekście wyboru jednostki podporządkowanej jako miejsca realizacji

Tab. 2. Potencjalne kierunki zmian lokalizacji funkcji organicznych i ich charakterystyka

Kierunki zmian	Charakterystyka kierunków zmian
1. Centralizacja funkcji	Przemieszczenie całej funkcji lub jej elementów składowych do centralnych komórek jednostki nadrzędnej lub do centrów kompetencyjnych (np. do centrum usług wspólnych, centrum usług technicznych).
2. Decentralizacja funkcji	Przemieszczenie całej funkcji lub jej elementów składowych do jednostek podporządkowanych.
3. Przemieszczanie funkcji w strukturze wewnętrznej jednostki gospodarczej	Przemieszczanie funkcji między pionami, działami, komórkami jednostki gospodarczej w układzie pionowym i poziomym.
4. Przemieszczanie funkcji między jednostkami gospodarczymi tego samego szczebla	Przemieszczenie całej funkcji lub jej elementów składowych do innych wewnętrznych jednostek gospodarczych ulokowanych na tym samym szczeblu (w tym do specjalistycznych wewnętrznych podmiotów gospodarczych, np. do podmiotów specjalizujących się w sprzedaży, logistyce).
5. Outsourcing kapitałowy funkcji	Przemieszczenie funkcji do nowo tworzonej jednostki gospodarczej.
6. Outsourcing kontraktowy funkcji	Przemieszczenie całej funkcji lub jej elementów składowych do wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych.
7. Insourcing funkcji	Przemieszczenie do macierzystej struktury organizacji wielopodmiotowej wyłączonych funkcji lub ich elementów składowych.
8. Wydzielanie nowych funkcji	Wydzielanie nowych komórek organizacyjnych i powoływanie realizatorów funkcji. Powoływanie realizatorów funkcji w istniejących komórkach.
9. Rezygnacja z realizacji funkcji	„Odchudzenie” struktury organizacyjnej.

Tab. 3. Skutki wywołane centralizacją i decentralizacją funkcji

Kierunek zmiany: centralizacja funkcji organicznych		
Zmienne	Skutki na poziomie jednostki nadrzędnej	Skutki na poziomie jednostki podporządkowanej
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • powoływanie nowych stanowisk kierowniczych, wykonawczych • powoływanie nowych komórek, działów, pionów organizacyjnych • rozbudowa istniejących jednostek organizacyjnych (komórek, działów, pionów) 	<ul style="list-style-type: none"> • likwidacja lub ograniczenie stanowisk kierowniczych, wykonawczych • likwidacja lub ograniczenie komórek, działów, pionów organizacyjnych • scalanie stanowisk, komórek, działów, pionów organizacyjnych
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększanie poziomu zatrudnienia poprzez zatrudnianie z rynku zewnętrznego • zwiększanie poziomu zatrudnienia poprzez zatrudnianie z rynku wewnętrznego, tzn. zatrudnianie realizatorów funkcji z podmiotów podporządkowanych, którym odebrano funkcje lub też zatrudnianie realizatorów funkcji z innych wewnętrznych podmiotów organizacji wielopodmiotowej • podwyższanie kwalifikacji, kompetencji obecnego personelu jednostki nadrzędnej celem realizacji zadań składających się na treść przejmowanych funkcji 	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczanie wielkości zatrudnienia (zwalnianie realizatorów funkcji) • przemieszczanie realizatorów funkcji do innych jednostek organizacyjnych podmiotu podporządkowanego, w których realizowane funkcje są zbliżone tematycznie do funkcji scentralizowanych • przemieszczanie realizatorów funkcji do innych podmiotów organizacji wielopodmiotowej • przemieszczanie realizatorów funkcji do jednostki nadrzędnej
Samodzielność gospodarcza	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększanie ingerencji w zbiór funkcji organicznych organizacji wielopodmiotowej 	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczanie samodzielności gospodarczej jednostek podporządkowanych • jednostki podporządkowane koncentrują się na głównym przedmiocie działalności, na produkcji, handlu albo usługach
Kierunek zmiany: decentralizacja funkcji organicznych		
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • likwidacja lub ograniczenie stanowisk kierowniczych, wykonawczych • likwidacja lub ograniczenie komórek, działów; pionów organizacyjnych • scalanie stanowisk, komórek, działów, pionów organizacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> • powoływanie nowych stanowisk kierowniczych, wykonawczych • powoływanie nowych komórek, działów; pionów organizacyjnych • rozbudowa istniejących jednostek organizacyjnych (komórek, działów, pionów)
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczanie wielkości zatrudnienia (zwalnianie realizatorów funkcji) • przemieszczanie realizatorów funkcji do innych jednostek organizacyjnych podmiotu nadrzędnego, w których realizowane funkcje są zbliżone tematycznie do funkcji zdecentralizowanych • przemieszczanie realizatorów funkcji do jednostek podporządkowanych, którym przekazano funkcje do realizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększanie poziomu zatrudnienia poprzez zatrudnianie z rynku zewnętrznego • zwiększanie poziomu zatrudnienia poprzez zatrudnianie z rynku wewnętrznego, tzn. zatrudnianie realizatorów funkcji z jednostki nadrzędnej (przemieszczenie realizatorów funkcji wraz z funkcją) • podwyższanie kwalifikacji, kompetencji obecnego personelu celem realizacji zadań składających się na treść przejmowanych funkcji
Samodzielność gospodarcza	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczanie ingerencji w zbiór funkcji organicznych organizacji wielopodmiotowej 	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększanie samodzielności gospodarczej jednostek podporządkowanych

Źródło: opracowanie własne

funkcji organicznych (Haus, 1975; Quinn i in., 1989; David, 1993; Frese, Werder, 1993; Haus i in., 1993; Goold i in., 1994; Koziński, 1996). Natomiast duży niedostatek wiedzy występuje w zakresie przyczyn wywołujących zmiany w lokalizacji funkcji. Przedstawiona poniższa lista przyczyn została opracowana na bazie analizy literatury przedmiotu i doświadczeń autora z wcześniej realizowanych projektów badawczych. Wśród uniwersalnych przyczyn zmian wyróżniono:

- zasady gospodarowania zasobami ludzkimi,
- generowanie zbyt wysokich kosztów prowadzenia działalności gospodarczej,
- konflikty organizacyjne,

- grę interesów,
- przepisy prawne,
- sposoby konkurencji,
- tempo zmian w zakresie postępu technicznego,
- globalizację gospodarki (internacjonalizację),
- informatyzację,
- zmiany na rynku,
- współczesne koncepcje i metody zarządzania,
- ambicje menedżerów.

Przedstawione w tej części opracowania potencjalne kierunki zmian i potencjalne przyczyny zmian zostały poddane weryfikacji empirycznej w kolejnych częściach opracowania.

Założenia i metoda badawcza

W celu zidentyfikowania faktycznych kierunków zmian lokalizacji funkcji, przyczyn je wywołujących oraz uzyskanych korzyści z ich relokacji przeprowadzono badania w organizacji wielopodmiotowej. Przyjęto na potrzeby postępowania badawczego następujące założenia:

- Badania były prowadzone we wszystkich wewnętrznych podmiotach gospodarczych organizacji wielopodmiotowej, zarówno w jednostce nadrzędnej, jak i w jednostkach podporządkowanych.
- W momencie rozpoczęcia badań organizacja wielopodmiotowa nie była objęta procesami zaburzającymi istniejące rozlokowanie funkcji, tzn. nie zachodziły procesy fuzji, przejęć, podziału, zbytu podmiotów gospodarczych itd. Istotą tego założenia było uniezależnienie wyników badań od wpływu różnych zmiennych zakłócających, które mogłyby się pojawić w przypadku powyższych wskazanych procesów.
- Były to badania dynamiczne, koncentrujące uwagę badaczy na procesach zachodzących w czasie (Bieniok, Rokita, 1984, s. 17). Badania trwały pięć lat i sprowadzały się do monitorowania zachodzących zmian w obszarze funkcji na poziomie jednostki nadrzędnej i jednostek podporządkowanych.
- Do rozpoznania kierunków i przyczyn zmian wykorzystano zmienne opracowane w drugiej części opracowania. Natomiast uzyskane korzyści z relokacji funkcji były wskazywane przez menedżerów w trakcie prowadzonych wywiadów.
- Badania były prowadzone w konkretnej organizacji wielopodmiotowej z wykorzystaniem procedury-studium przypadku opierającej się na podłużnych badaniach empirycznych. Systematycznie (średnio raz na kwartał) monitorowano zachodzące zmiany w obszarze funkcji organicznych.

W ramach procedury studium przypadku zastosowano metodę analizy treści dokumentów organizacyjnych oraz wywiad indywidualny (bezpośredni

i telefoniczny) z listą otwartych pytań. Kolejność stosowanych metod była następująca: Najpierw, średnio raz na kwartał, badano dokumenty organizacyjne. Były to schematy organizacyjne, dokumenty wprowadzające zmiany w strukturach badanych podmiotów gospodarczych, sprawozdania z zebrań i narad kadry menedżerskiej oraz dokumenty publikowane na stronach internetowych badanych organizacji. Analiza niniejszych dokumentów umożliwiła m.in. wstępne rozpoznanie kierunków zmian. Wyniki tych badań stanowiły podstawę do dalszej eksploracji empirycznej przy wykorzystaniu metody wywiadu. Wywiady bezpośrednie były prowadzone z naczelnym kierownictwem jednostki nadrzędnej i jednostek podporządkowanych w Polsce i Niemczech. Wspomagano się także wywiadem telefonicznym, gdy był utrudniony bezpośredni kontakt z menedżerem. Pytania kierowano do członków zarządu, dyrektorów funkcjonalnych centrali i dyrektorów spółek (zakładów). Łącznie przeprowadzono 11 wywiadów. Celem prowadzonych wywiadów było: po pierwsze, pogłębienie stanu wiedzy o kierunkach zmian w organizacji, po drugie, wygenerowanie informacji o przyczynach wywołujących zmiany, po trzecie rozpoznanie faktycznych korzyści z relokacji funkcji. Zebrany materiał empiryczny w postaci notatek poddano selekcji i porządkowaniu. Do badań, które były prowadzone w latach 2010–2014, wybrano w sposób celowy niemiecki koncern motoryzacyjny. Głównym kryterium doboru podmiotu badawczego była dostępność danych. Zarząd koncernu wyraził zgodę na uczestnictwo wszystkich wewnętrznych jednostek gospodarczych w badaniach.

Charakterystyka podmiotu badawczego

Niemiecki koncern motoryzacyjny składa się z jednostki nadrzędnej i sześciu jednostek podporządkowanych (rys. 1). Wewnętrzne jednostki współdziałają ze sobą celem wyprodukowania gotowych wyrobów (siedzeń samochodowych) dla rynku motoryzacyjnego (montowni samochodów). Współdziałanie gospodarcze dotyczy m.in.



Rys. 1. Struktura organizacyjna badanego koncernu
Źródło: opracowanie własne

sfery produkcyjnej i badawczo-rozwojowej. W polskiej spółce wytwarzane są metalowe stelaże siedzeń, z których produkowane są kompletne siedzenia w zakładach niemieckich. W spółce chińskiej odbywa się cały proces produkcyjny, począwszy od produkcji metalowych stelaży, skończywszy na gotowych wyrobach. W 2013 roku w grupie utworzono oddział produkcyjny bezpośrednio podlegający polskiej spółce.

Wyniki badań

Istniejące rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowej stanowi punkt wyjścia do dyskusji o kierunkach zmian. Stąd też

w tabeli 4 przedstawiono lokalizację funkcji w koncernie w 2010 roku.

Przedstawione w tabeli 4 wyniki badań oraz analiza dokumentacji organizacyjnej prowadzą do następujących zasadniczych wniosków:

- Jednostka nadrzędna w zakresie funkcji sprzedaży, zarządzania produktem, marketingu, rozwoju personalnego oraz prawa i organizacji obsługiwała wszystkie jednostki podporządkowane. Świadczyła dla nich szeroką pomoc merytoryczną. Funkcje te charakteryzowały się wysoką centralizacją i koncentracją.
- Zakłady niemieckie realizowały stosunkowo mniej funkcji niż spółki polska i chińska. W zakładach nie ulokowano funkcji badań i rozwoju oraz zaopatrzenia.

Tab. 4. Lokalizacja funkcji organicznych w niemieckim koncernie wg stanu na 2010 rok

Zbiór funkcji organicznych koncernu		Wewnętrzne jednostki gospodarcze koncernu					
		JN	JPN1	JPN2	JPN3	JPP	JPCh
Funkcje podstawowe	Produkcja						
	Sprzedaż						
Funkcje pomocnicze o charakterze technicznym	Techniczne przygotowanie produkcji						
	Logistyka						
	Badania i rozwój						
	Zaopatrzenie						
	Zarządzanie produktem						
	Kontrola jakości						
	Utrzymanie ruchu						
Funkcje pomocnicze o charakterze ekonomicznym	Marketing						
	Personel						
	Rozwój personalny						
	Finanse (Księgowość)						
	Controlling						
	Informatyka						
	Bezpieczeństwo i higiena pracy						
	Prawo i organizacja						

Oznaczenia do tabeli 4:

Realizacja funkcji	Brak realizacji funkcji
--------------------	-------------------------

JN - jednostka nadrzędna zlokalizowana w Niemczech

JPN1/2/3 - jednostki podporządkowane zlokalizowane w Niemczech

JPP - jednostka podporządkowana zlokalizowana w Polsce

JPCh - jednostka podporządkowana zlokalizowana w Chinach

Źródło: opracowanie własne

Wewnętrzne jednostki gospodarcze koncernu	Przemieszczanie funkcji wewnątrz konkretnej jednostki gospodarczej koncernu
Jednostka nadrzędna Niemcy	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rozwój młodocianych pracowników (2013)</i> <ul style="list-style-type: none"> – z pionu technicznego do pionu personalnego/organizacji/IT • <i>Personel oraz Informatyka (2013)</i> <ul style="list-style-type: none"> – z pionu ekonomicznego do pionu personalnego/organizacji/IT
Jednostka podporządkowana I Niemcy	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Logistyka wewnętrzna (2011)</i> <ul style="list-style-type: none"> – z pionu produkcji do pionu logistyki
Jednostka podporządkowana II, III Niemcy	Brak przemieszczania funkcji
Jednostka podporządkowana (spółka z o.o.) Polska	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Finanse (2010)</i> <ul style="list-style-type: none"> – scalenie w jednym dziale rachunkowości i controllingu • <i>Logistyka wewnętrzna (2012)</i> <ul style="list-style-type: none"> – z pionu produkcji do pionu logistyki • <i>Logistyka wewnętrzna (2013)</i> <ul style="list-style-type: none"> – z pionu logistyki do pionu produkcji • <i>Utrzymanie ruchu (2013)</i> <ul style="list-style-type: none"> – z pionu utrzymania ruchu (likwidacja pionu) do pionu produkcji • <i>Produkcja (2013)</i> <ul style="list-style-type: none"> – przemieszczanie różnych składowych funkcji produkcja w obrębie pionu produkcja
Jednostka podporządkowana Chiny	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Logistyka wewnętrzna (2012)</i> <ul style="list-style-type: none"> – z pionu produkcji do pionu logistyki • <i>Logistyka wewnętrzna (2013)</i> <ul style="list-style-type: none"> – z pionu logistyki do pionu produkcji • <i>Produkcja (2013)</i> <ul style="list-style-type: none"> – przemieszczanie różnych składowych funkcji produkcja w obrębie pionu produkcja

Rys. 2. Kierunki przemieszczania funkcji wewnątrz konkretnej jednostki gospodarczej koncernu w latach 2010–2014
Źródło: opracowanie własne

Zadania w zakresie tych funkcji były realizowane centralnie na rzecz podległych zakładów.

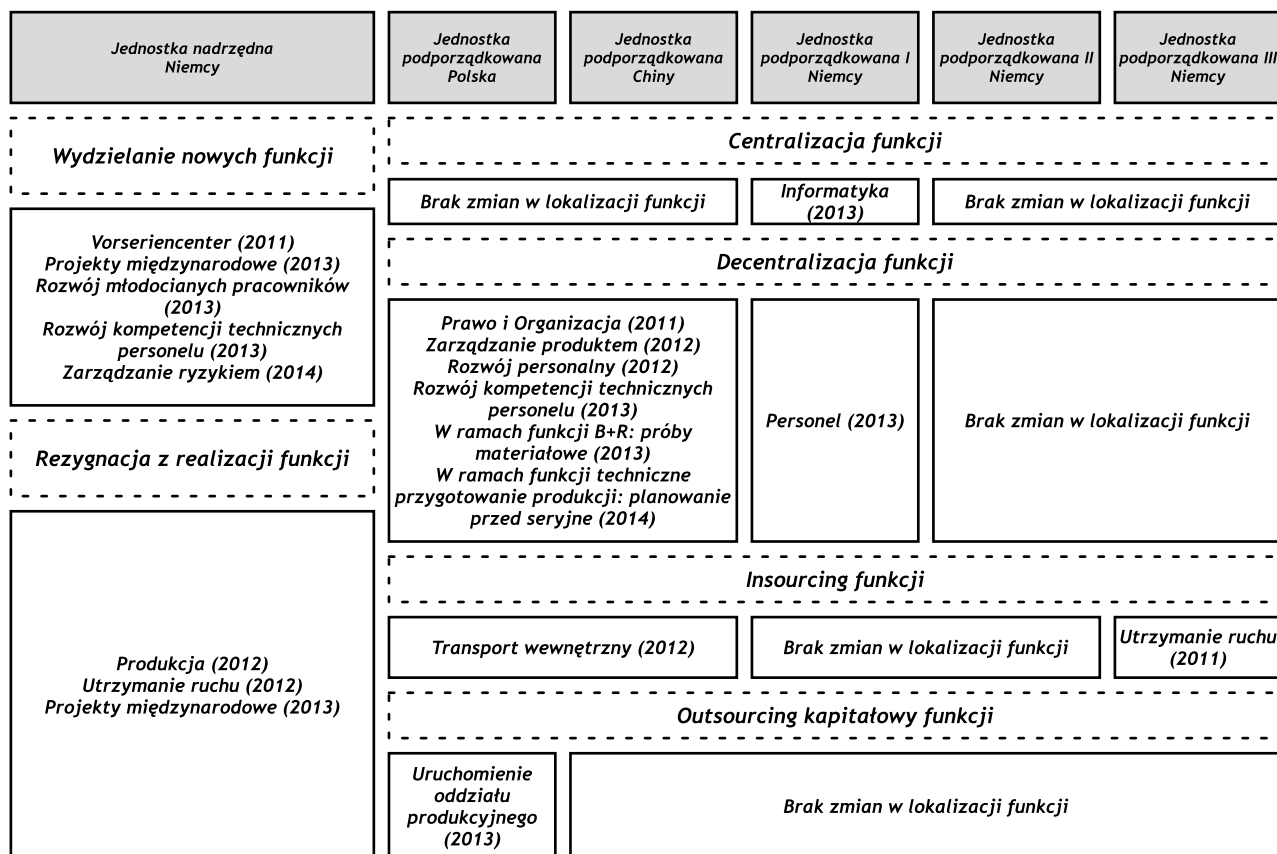
- Lokalizacja badań i rozwoju w spółkach polskiej oraz chińskiej miała służyć kreowaniu nowych rozwiązań technicznych i innowacyjnych w wytwarzanych komponentach, wyrobach gotowych, a także tworzeniu nowych produktów. Natomiast zakłady w sferze badawczo-rozwojowej oprócz wsparcia centralnego korzystały z rozwiązań wypracowanych w spółkach.

W latach 2010–2014 dochodziło do wielokierunkowych zmian w lokalizacji funkcji.

Na rysunku 2 przedstawiono kierunki przemieszczania funkcji wewnątrz konkretnej jednostki gospodarczej koncernu, a na rysunku 3 – pozostałe zidentyfikowane kierunki zmian.

Z analizy danych zawartych na rysunkach 2 i 3 wynika, że w niemieckim koncernie motoryzacyjnym zmiany w rozmieszczeniu funkcji miały charakter wielokierunkowy i objęły większość funkcji organicznych. Spośród przedstawionych w części teoretycznej opracowania potencjalnych kierunków zmian nie rozpoznano jedynie przemieszczania funkcji między wewnętrznymi jednostkami koncernu oraz outsourcingu funkcji. Najwięcej zmian w lokalizacji funkcji zachodziło w jed-

nostce nadrzędnej oraz w spółkach polskiej i chińskiej, natomiast najmniej w zakładach. Oznacza to zatem, że w koncernie zachodziły niejednakowe zmiany we wszystkich podmiotach. Pierwszym z analizowanych kierunków jest wydzielenie funkcji. W badanym okresie w całym koncernie wzrastała ranga i rola funkcji personalnej. Na szczeblu centrali wyodrębniono samodzielny pion personalny oraz powołano wiceprezesa ds. personalnych. W niniejszym pionie zlokalizowano nowe elementy funkcji: rozwój personalny, rozwój młodocianych pracowników, rozwój kompetencji technicznych personelu. Ogólnie rzecz ujmując, koncern przywiązuje dużą wagę do podnoszenia umiejętności i kwalifikacji zatrudnionych pracowników, jak też nowo przyjmowanych. Na szeroką skalę współpracuje ze szkołami i uczelniami. O znaczeniu tej funkcji dla całej organizacji świadczy także uruchomienie profesjonalnego centrum kompetencji specjalizującego się m.in. w prowadzeniu szkoleń dla swoich pracowników w Niemczech, Polsce i Chinach. Główną przyczyną wydzielenia nowych składowych funkcji personalnej są zasady gospodarowania zasobami ludzkimi, a w szczególności podprzyczyny: niewystarczający poziom kwalifikacji i umiejętności personelu produkcyjnego, nowo zatrudnianego



Oznaczenie:

Faktyczny kierunek zmian lokalizacji funkcji organicznych

Rys. 3. Kierunki przemieszczania funkcji w niemieckim koncernie w latach 2010–2014

Źródło: opracowanie własne

personelu produkcyjnego (m.in. absolwentów szkół zawodowych, średnich); wysoka fluktuacja i absencja kadry pracowniczej w zakładach niemieckich. Przyczyną wydzielenia funkcji zarządzanie ryzykiem były trudności w oszacowaniu opłacalności nowych inwestycji infrastrukturalnych oraz projektów motoryzacyjnych, a funkcji projekty międzynarodowe – brak koordynacji realizowanych projektów motoryzacyjnych w zakładach niemieckich. Wydzielono także funkcję *Vorseriencenter*. Na jej treść składają się zadania z zakresu przygotowania prototypów, przed serii i serii produkcyjnej, wdrożenia nowych produktów i testowania wyrobów. Funkcja jest wsparciem dla wszystkich zakładów niemieckich. Przyczyną jej wydzielenia była niezadowolająca jakość realizowanych zadań w niniejszych zakładach. Kolejnym kierunkiem zmiany, rozpoznany tylko na szczeblu jednostki nadrzędnej, była rezygnacja z realizacji funkcji. W przypadku tego kierunku ustalono, w następstwie przeprowadzonego wywiadu z członkiem nowego zarządu, iż to właśnie zmiana kierownictwa koncernu była przyczyną rezygnacji z realizacji funkcji projekty międzynarodowe, utrzymanie ruchu oraz produkcja. Dla jednostek zależnych oznaczało to zwiększenie zakresu zadań i samodzielności decyzyjnej w sferze produkcji i utrzymania ruchu. Centralizacja objęła jedynie funkcję

informatyczną. Proces ten dotyczył zakładu niemieckiego zlokalizowanego na tym samym terenie (obszarze przemysłowym) co centrala koncernu. Przyczyną centralizacji było generowanie zbyt wysokich kosztów w wyniku dublowania się funkcji. Obecnie to jednostka nadrzędna wspiera zakład w obszarze szeroko pojętej informatyki. Kolejnym kierunkiem zmiany, szczególnie pożądanym przez zarządy podległych jednostek, jest decentralizacja. Sprzyja ona zwiększaniu zakresu realizowanych funkcji i nabywaniu nowych kompetencji. Procesy decentralizacyjne objęły przede wszystkim spółki polską i chińską. Nasiliły się w latach 2012–2013. Dotyczyły głównie funkcji pomocniczych o charakterze ekonomicznym i technicznym. Stąd też były wywołane różnymi przyczynami. Pierwszą przyczyną wywołującą przemieszczanie różnych funkcji do podległych jednostek są zasady gospodarowania zasobami ludzkimi, a w szczególności podprzyczyny: odpowiedni poziom kwalifikacji zatrudnionego personelu pośrednio produkcyjnego, doświadczenie personelu pośrednio produkcyjnego, dostęp do wykwalifikowanych kadr w regionie, orientacja na zarządzanie talentami. Drugą przyczyną wpływającą na decentralizację elementów składowych funkcji badań i rozwoju oraz technicznego przygotowania produkcji jest tempo zmian w zakresie

postępu technicznego, a w szczególności podprzyczyny: wprowadzanie do produkcji nowych udoskonalonych maszyn, urządzeń i nowych technologii oraz nowe rozwiązania w zakresie materiałów, procesów i wyrobów. Trzecią przyczyną sprzyjającą przemieszczaniu funkcji zarządzania produktem są zmiany na rynku (wzrost wymagań nabywców, silny wzrost konkurencji, tendencje do skracania cyklu życia produktów, kryzysy gospodarcze). Bez względu jednak na rodzaj funkcji decentralizacji sprzyja dobra kondycja finansowa jednostek podporządkowanych. Kolejnym kierunkiem zmiany jest insourcing. Na włączenie funkcji do struktury koncernu miały wpływ następujące przyczyny: niezadowolająca jakość realizowanych zadań przez usługodawców, długi czas realizacji, wzrostowa tendencja cen oraz zły stan techniczny wykorzystywanych maszyn, urządzeń i środków transportowych.

Wewnątrz konkretnej jednostki gospodarczej koncernu dochodziło do przemieszczania funkcji między pionami organizacyjnymi (rys. 2). Wśród przyczyn wywołujących taki stan rzeczy rozpoznano wdrażanie zarządzania procesowego, zróżnicowane rozwiązania w zakresie struktur organizacyjnych jednostek zależnych i nieefektywne rozwiązania organizacyjne.

Ostatnią kwestią badawczą było rozpoznanie faktycznych korzyści ze zmian w lokalizacji funkcji organicznych. Zdaniem menedżerów biorących udział w wywiadach, zmiany, jakie zachodziły w rozmieszczeniu funkcji na poziomie jednostki nadrzędnej i jednostek podporządkowanych, przyniosły korzyści dla całego koncernu. Odnotowano wzrost przychodów koncernu oraz stopniowe obniżanie kosztów jego funkcjonowania m.in. w wyniku uruchomienia drugiego zakładu produkcyjnego w Polsce. Ograniczono liczbę reklamacji wyrobów gotowych oraz konfliktów (niepowodzeń) przy wprowadzaniu pracowników do pracy. Skoncentrowano zadania składające się na treść danej funkcji we właściwej jednostce organizacyjnej. Jednak poszukiwanie optymalnych miejsc dla realizacji niektórych funkcji nadal trwa. Na szczególną uwagę zasługuje, zdaniem badanych, nabywanie specjalistycznej wiedzy technicznej przez personel produkcyjny w ramach macierzystej struktury koncernu. Pozwoliło to na zwiększenie wydajności produkcji, zapobieganie błędom w procesie produkcyjnym, ograniczenie ilości reklamacji, uniezależnienie się od zewnętrznych instytucji szkoleniowych. Dla centrali istotną, uzyskaną korzyścią jest systematyczne zwiększenie stopnia zaangażowania spółek polskiej i chińskiej w poszukiwanie nowych rynków zbytu i nabywanie przez nie nowych kompetencji.

Podsumowanie

W pracy podjęto istotny i aktualny problem zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowej. Decyzja o zmianie lokalizacji funkcji powinna być poprzedzona wszechstronną analizą miejsc gwarantujących najlepsze warunki sprzyjające realizacji funkcji. Niniejsza decyzja

nabiera zdecydowanie większego znaczenia, gdy mamy do czynienia z organizacją o strukturze wielopodmiotowej, a więc z materią złożoną, w której wszystkie wewnętrzne podmioty mogą pretendować do realizacji funkcji. Decyzja ta jest decyzją odwracalną, ale w zależności od charakteru funkcji, jej rangi, znaczenia, konsekwencje cofnięcia podjętej decyzji mogą być bardzo „bolesne” dla organizacji. Stąd też za uzasadnione w procesach decyzyjnych należy uznać dogłębną analizę wszelkich okoliczności, warunków, które mogą ułatwić wskazanie najwłaściwszego miejsca do realizacji funkcji. Przedstawione w części teoretycznej opracowania kierunki i przyczyny zmian nie należy ograniczać tylko do już wskazanych, ale je rozwijać i pogłębiać w toku dalszych badań, tak teoretycznych, jak i empirycznych.

Projektowanie nowoczesnych rozwiązań lokalizacyjnych funkcji opiera się na istniejącej wiedzy w tym zakresie. Z tego względu, iż jest ona nadal niewystarczająca, a dynamika zmian w organizacjach wielopodmiotowych jest duża, autor niniejszego opracowania zakłada, że w praktyce gospodarczej dochodzi do częstych relokacji funkcji w wyniku ich błędnego, pierwotnego rozmieszczenia. Po części tę tezę potwierdzają przedstawione wyniki badań w zakresie przemieszczania logistyki wewnętrznej w strukturze spółek polskiej i chińskiej. Niniejsza funkcja w ciągu dwóch lat „balansowała” między pionami produkcji i logistyki. W ten tok rozważań wpisuje się także insourcing transportu wewnętrznego i utrzymania ruchu. Prowadzi to w rezultacie do wniosku, iż nie ma prostych rozwiązań i sprawdzonych schematów na optymalną relokację funkcji. Przeprowadzone badania w niemieckim koncernie wykazały, iż zmiany w lokalizacji funkcji są wielokierunkowe i wywołane zróżnicowanymi przyczynami silnie powiązаныmi z otoczeniem organizacji.

Mimo iż opisane tendencje w rozmieszczeniu funkcji zaobserwowano tylko w jednej, badanej organizacji wielopodmiotowej, to na ich bazie można jednak poczynić spostrzeżenia o charakterze ogólnym. Po pierwsze, przenoszenie przedstawionych tu rozwiązań lokalizacyjnych funkcji do innych zgrupowanych przedsiębiorstw, zwłaszcza do tych spoza branży motoryzacyjnej, bez uwzględnienia kontekstu sytuacyjnego, może być obciążone wysokim ryzykiem niepowodzenia. Po drugie, rozpoznane kierunki zmian, przyczyny je wywołujące, jak i uzyskane korzyści z relokacji funkcji w badanej organizacji, mogą wystąpić w podobnych organizacjach wielopodmiotowych reprezentujących branżę motoryzacyjną. Po części przemawia za tym fakt, że badany koncern jest jednym z wielu międzynarodowych koncernów produkujących kompletne elementy wyposażenia samochodów.

dr hab. Dariusz Sobotkiewicz
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Witelona w Legnicy
Wydział Nauk Technicznych i Ekonomicznych
e-mail: psb@op.pl



Przypisy

- 1) Organizacja wielopodmiotowa składa się z jednostki nadrzędnej i jednostek podporządkowanych. Wewnętrzne jednostki posiadają zróżnicowany status prawny i ekonomiczny. Jednostka nadrzędna pełni rolę ośrodka zarządzającego. Narzuca cele podległym jednostkom i egzekwuje ich realizację.
- 2) W przedstawionym w tabeli 1 zbiorze funkcji organicznych oraz w dalszych rozważaniach nie stosuje się rozdziału między funkcjami regulacyjnymi a podstawowymi i pomocniczymi.

Bibliografia

- [1] Bieniok H., Rokita J. (1984), *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- [2] Bühner R. (1990), *Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Managementholding*, „Zeitschrift für Organisation”, No. 5, pp. 299–308.
- [3] Campbell A., Goold M., Alexander M., Whitehead J. (2014), *Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions*, 2nd Edition, Jossey-Bass.
- [4] David F.R. (1993), *Concepts of Strategic Management*, Macmillan, New York.
- [5] Falencikowski T. (2008), *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- [6] Frese E., Werder A. (1993), *Zentralbereiche. Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung*, [in:] E. Frese, A. Werder, W. Maly (eds.), *Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen* Enke, Stuttgart, pp. 1–50.
- [7] Goold M., Campbell A., Alexander M. (1994), *Corporate Level Strategy*, Wiley, New York.
- [8] Haus B. (1975), *Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych*, PWE, Warszawa.
- [9] Haus B. (1983), *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, PWE, Warszawa.
- [10] Haus B., Jagoda H., Karaś M. (1993), *Tworzenie i funkcjonowanie holdingów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- [11] Jagoda H. (2004), *Holding i przedsiębiorstwo wielozakładowe. Coraz więcej podobieństw niż różnic*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Nr 1014, s. 623–624.
- [12] Jagoda H., Haus B. (1995), *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa.
- [13] Koziński J. (1996), *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- [14] Kraśniak J. (2012), *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [15] Kreft Z. (2004), *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa.
- [16] Nogalski B. i zespół (1997), *Holding jako formuła restrukturyzacji przedsiębiorstwa wielozakładowego*, Raport z badań, styczeń 1996 – czerwiec 1997, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia.
- [17] Przybyła M. (red.), (2001), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [18] Quinn J.B., Mintzberg H., James R.M (1989), *The Strategy Process. Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [19] Romanowska M. (red.), (2011), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
- [20] Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B. (1998), *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa.
- [21] Rühli R. (1990), *Zeitgemässe Konzernführung und –gestaltung*, „Zeitschrift Führung Organization”, No. 5, pp. 310–314.
- [22] Scheffler W. (1991), *Grundzüge der Besteuerung von inländischen Konzernen*, „Die Betriebswirtschaft”, No. 2, pp. 701–717.
- [23] Sobotkiewicz D. (2015), *Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze wielozakładowego podmiotu gospodarczego*, Difin, Warszawa.
- [24] Stępień B. (2009), *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [25] Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [26] Zając C. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

Changes in the Location of Organic Functions in a Structure Consisting of Multiple Entities – A Case Study

Summary

The main aim of the article is to present the directions of changes in the location of organic functions in a structure consisting of multiple entities. The paper presents a set of organic functions which consists of basic, auxiliary and control functions, as well as potential directions and reasons of their changes. Theoretical considerations have been confirmed by the results of the research connected with organic functions of multiple entities. The research was carried out in all the economic entities of a German-based concern from the automotive industry. It has confirmed the presence of multidirectional changes in the location of functions, as well as the existence of specific reasons which cause them and actual benefits from their movements.

Keywords

parent unit, subsidiary, organic functions, relocation of organic functions, multiple entity