

Dariusz SOBOTKIEWICZ  
Uniwersytet Zielonogórski  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Zakład Zarządzania Strategicznego i Marketingu

## **KIERUNKI ZMIAN ROZMIESZCZENIA FUNKCJI ORGANICZNYCH W STRUKTURZE PRZEDSIĘBIORSTWA WIELOZAKŁADOWEGO – STUDIUM PRZYPADKU**

**Streszczenie.** Artykuł zawiera wyniki badań zmian lokalizacji funkcji organicznych w strukturze organizacji wielopodmiotowej. Badania trwały pięć lat (2010-2014) i objęły wszystkie jednostki zależne krajowego przedsiębiorstwa wielozakładowego funkcjonującego w branży górniczej i hutniczej. Empiryczny charakter opracowania wyznaczył następujące jego części: wstęp, założenia i metodę badawczą, charakterystykę obiektu badanego, wyniki badań, autorską propozycję możliwych dalszych kierunków zmian.

**Słowa kluczowe:** jednostka nadrzędna, jednostka podporządkowana, przedsiębiorstwo wielozakładowe, funkcje organiczne, lokalizacja funkcji organicznych

## **DIRECTION OF CHANGES IN THE DISTRIBUTION OF CORPORATE FUNCTIONS IN THE STRUCTURE OF A MULTI-ENTITY ORGANIZATION – CASE STUDY**

**Abstract.** The article contains the results of a study in terms of changes in corporate functions location in the structure of a multi-entity organization. The study lasted five years (2010-2014) and included all the subsidiaries of the national multi-plant company operating in the mining and metallurgical industry. The empirical nature of the study has been determined by the following sections: introduction, assumptions and research results, author's suggestion of possible further direction of changes.

**Keywords:** a parent company, a subsidiary, a multi-entity organization, corporate functions, corporate function location

## 1. Wstęp

Zmiany, jakie zachodzą w gospodarce globalnej w wymiarze ekonomicznym, technicznym, społecznym i politycznym, w znaczny sposób wpływają na funkcjonowanie współczesnych organizacji, w tym organizacji o strukturze wielopodmiotowej, takich jak: przedsiębiorstwa wielozakładowe, grupy kapitałowe<sup>1</sup>. Z jednej strony, niniejsze zmiany wymuszają wdrażanie coraz bardziej skutecznych i dających wymierne korzyści ekonomiczne rozwiązań organizacyjnych, z drugiej, generują różnorodne problemy o zróżnicowanym charakterze, zasięgu i stopniu złożoności. Jednym z takich problemów, stale aktualnym i ważnym w dobie ciągłych perturbacji otoczenia, są zmiany lokalizacji funkcji organicznych<sup>2</sup>. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia, gdy mamy do czynienia z organizacją wielopodmiotową, w której każda z wewnętrznych jednostek gospodarczych może pretendować do realizacji funkcji.

Problem zmian rozmieszczenia funkcji nie jest nowy, ale co pewien czas stawia się pytania: w jakim kierunku zmierza zarządzanie organizacjami wielopodmiotowymi? Czy występuje tendencja do centralizacji, czy decentralizacji funkcji? Czy jednostki zależne realizują pełny zakres funkcji, czy jest on im systematycznie ograniczany? Pytania te wydają się ważne w kontekście projektowania nowoczesnych rozwiązań strukturalnych i poszukiwania optymalnych struktur organizacyjnych.

Badawczy charakter opracowania wyznaczył następujące jego cele: na płaszczyźnie empirycznej – identyfikację kierunków zmian lokalizacji funkcji organicznych w strukturze jednostek zależnych oraz przyczyn je wywołujących, na płaszczyźnie praktycznej – próbę zaprojektowania rozlokowania funkcji organicznych w strukturze badanego przedsiębiorstwa, które może wystąpić w przyszłości.

## 2. Założenia i metoda badawcza

W postępowaniu badawczym główny problem sprowadza się do pytania: jakie są kierunki zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze jednostek zależnych przedsiębiorstwa wielozakładowego oraz jakie przyczyny wywołują te zmiany? Wokół tak sformułowanego problemu postawiono następujące pytania badawcze:

---

<sup>1</sup> Sobotkiewicz D.: Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze wielozłonowego podmiotu gospodarczego. Difin, Warszawa 2015, s. 9.

<sup>2</sup> Funkcje organiczne definiuje się jako trwale pełnione czynności, realizowane przez organizm gospodarczy w celu osiągnięcia określonych stanów; Koziński J.: Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1996, s. 19. W opracowaniu przyjęto, że do funkcji organicznych zalicza się funkcje podstawowe i pomocnicze.

1. Jakie funkcje były realizowane przez wewnętrzne jednostki gospodarcze przedsiębiorstwa wielozakładowego w 2010 roku?
2. Jakie wystąpiły rozwiązania strukturalne w rozmieszczeniu funkcji w zakładach, oddziałach w 2010 roku?
3. Jakie wystąpiły rozwiązania lokalizacyjne funkcji w ujęciu podmiotowym<sup>3</sup> w strukturze przedsiębiorstwa wielozakładowego w 2010 roku?
4. Jakie wystąpiły kierunki przemieszczania funkcji w latach 2010-2014?
5. Jakie przyczyny wywołały przemieszczanie funkcji?
6. Jakie hipotetycznie rozwiązanie lokalizacyjne funkcji może wystąpić w przyszłości w badanym przedsiębiorstwie wielozakładowym?

Na potrzeby postępowania badawczego przyjęto następujące założenia:

- Badania były prowadzone we wszystkich jednostkach zależnych (zakładach, oddziałach) przedsiębiorstwa wielozakładowego.
- W momencie rozpoczęcia badań przedsiębiorstwo wielozakładowe nie było objęte 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 wystąpienia któregośkolwiek z powyższych procesów.
- Były to badania dynamiczne, koncentrujące uwagę badaczy na procesach zachodzących w czasie<sup>4</sup>. Badania trwały pięć lat i sprowadzały się do monitorowania zachodzących zmian w obrębie funkcji jednostek zależnych.
- Do celów badawczych wykorzystano procedurę studium przypadku, opierającą 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 (schematów organizacyjnych, regulaminów organizacyjnych) oraz wywiad indywidualny z listą otwartych pytań. Wywiady indywidualne bezpośrednie były prowadzone z naczelnym kierownictwem centrali przedsiębiorstwa wielozakładowego oraz kierownictwem zakładów, oddziałów. Celem prowadzonych wywiadów było pogłębienie stanu wiedzy o kierunkach zmian w relokacji funkcji oraz rozpoznanie przyczyn wywołujących zmiany.
- Głównym kryterium doboru podmiotu badawczego była dostępność danych. Uzyskano zgodę na prowadzenie badań we wszystkich zakładach, oddziałach i centrali przedsiębiorstwa wielozakładowego.

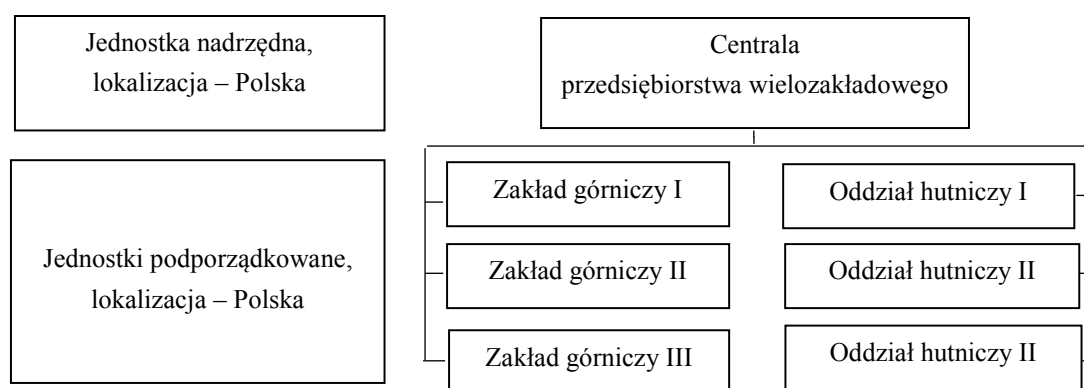
---

<sup>3</sup> Lokalizacja funkcji w ujęciu podmiotowym ukazuje rozmieszczenie funkcji w kontekście centralizacji – decentralizacji oraz koncentracji i dekoncentracji funkcji.

<sup>4</sup> Bieniok H., Rokita J.: Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 1984, s. 17.

### 3. Charakterystyka obiektu badań

Polska grupa kapitałowa prowadzi zdywersyfikowaną działalność gospodarczą w kraju i za granicą. W jej skład wchodzi przedsiębiorstwo wielozakładowe zajmujące się wydobyciem rud miedzi oraz produkcją miedzi i metali szlachetnych. Finalne wyroby przedsiębiorstwa sprzedawane są na całym świecie. Wewnętrzne jednostki pwz<sup>5</sup> funkcjonują w ramach układu kooperacyjnego. Zakłady górnicze wydobywają rudę miedzi na potrzeby oddziałów hutniczych. Strukturę badanego przedsiębiorstwa wielozakładowego przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Struktura organizacyjna badanego przedsiębiorstwa wielozakładowego  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

### 3. Wyniki badań

#### 3.1. Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze przedsiębiorstwa wielozakładowego

Celami pierwszego etapu postępowania badawczego przeprowadzonego w 2010 roku były:

1. identyfikacja funkcji organicznych realizowanych przez wewnętrzne jednostki przedsiębiorstwa wielozakładowego,
2. rozpoznanie występujących rozwiązań lokalizacyjnych funkcji w strukturach zakładów górniczych i oddziałów hutniczych,
3. rozpoznanie występujących rozwiązań rozmieszczenia funkcji w ujęciu podmiotowym.

Wyniki badań w ramach zadań badawczych 1 i 3 przedstawiono kolejno w tabelach 1 i 2, natomiast zadanie 2 – zawarto w poniższych wnioskach.

<sup>5</sup> pwz – przedsiębiorstwo wielozakładowe.



cd. tabeli 2

Funkcje pomocnicze o charakterze ekonomicznym	Marketing	■			■			■			■		
	Sprzedaż		■			■			■				■
	Personel		■			■			■				■
	Rozwój personalny		■			■			■				■
	Finanse (księgowość)		■			■			■				■
	Controlling	■			■			■			■		
	Informatyka		■			■			■				■
	Bezpieczeństwo i higiena pracy		■			■			■				■
	Prawo i organizacja		■			■			■				■

Oznaczenia w tabeli:

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

W – wysoka,  
 U – umiarkowana,  
 N – niska.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza danych zawartych w tabelach 1 i 2 oraz wyniki przeprowadzonych analiz dokumentów organizacyjnych badanego podmiotu gospodarczego pozwalają sformułować następujące zasadnicze wnioski dotyczące funkcji organicznych przedsiębiorstwa wielozakładowego:

1. Wszystkie jednostki podporządkowane były pozbawione funkcji marketingowej i controllingowej, a oddział II dodatkowo funkcji Badań i Rozwoju oraz sprzedaży. W porównaniu z pozostałymi jednostkami zlokalizowano w nim najmniej funkcji. Na tle pozostałych podmiotów wyróżniał się on przestarzałą infrastrukturą techniczną, budowlaną i technologią wytwarzania.
2. W oddziałach hutniczych najbardziej rozbudowany zbiór funkcji, charakteryzujący się istnieniem znacznej liczby elementów składowych funkcji, wielu stanowisk pracy, komórek, działów i pionów organizacyjnych, wystąpił w oddziale I. W niniejszym oddziale naczelnemu dyrektorowi bezpośrednio podlegały funkcje: produkcja, techniczne przygotowanie produkcji, personel oraz finanse. Funkcje te wyznaczały główne piony organizacyjne oddziału. Nieco mniej rozbudowany zbiór funkcji był realizowany w oddziale III. Bezpośrednio dyrektorowi podlegały funkcje: produkcja, techniczne przygotowanie produkcji i finanse. W celu ich realizacji powołano trzy piony organizacyjne. Najmniej rozbudowany zbiór funkcji wystąpił w oddziale II. W pierwszym pionie oddziału zlokalizowano produkcję oraz techniczne przygotowanie produkcji, w drugim finanse. Pozostałe funkcje były ulokowane w różnych pionach organizacyjnych oddziałów.

Wysokie usytuowanie funkcji: produkcja, techniczne przygotowanie produkcji i finanse, w strukturze organizacyjnej oddziałów oraz zorganizowanie ich w postaci samodzielnych pionów organizacyjnych zarządzanych przez dyrektorów funkcjonalnych świadczy o dużej randze i znaczeniu tych funkcji na tle pozostałych dla całej organizacji wielopodmiotowej.

Oddziały miały uprawnienia dotyczące kształtowania swoich struktur organizacyjnych. W dużym stopniu wykorzystywały je do przemieszczania elementów składowych funkcji między komórkami, działami, pionami oddziału. W rezultacie doprowadziło to do stosowania dowolnych rozwiązań lokalizacyjnych funkcji w ich strukturach. Dotyczyło to jednak w większym stopniu funkcji podstawowej i funkcji pomocniczych o charakterze technicznym niż funkcji o charakterze ekonomicznym.

W procesie badawczym rozpoznano następujące zróżnicowane rozwiązania lokalizacyjne funkcji:

- podległość subfunkcji planowanie produkcji bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu lub dyrektorowi produkcji,
- rozproszenie funkcji utrzymanie ruchu między działami pionu technicznego lub produkcji,
- ulokowanie funkcji Badania i Rozwój w pionie technicznym lub w dziale bezpośrednio podlegającym dyrektorowi,
- podział funkcji logistycznej między piony techniczne i ekonomiczne.

Najmniej różnic dotyczących rozwiązań lokalizacyjnych funkcji odnotowano w ramach funkcji pomocniczych o charakterze ekonomicznym. Mianowicie we wszystkich oddziałach funkcja sprzedaży była ulokowana w pionie finansowym, a informatyka, prawo i organizacja, BHP w samodzielnej komórce organizacyjnej bezpośrednio podległej dyrektorowi oddziału. Wystąpiła tutaj tendencja do ujednoczonych rozwiązań lokalizacyjnych funkcji.

3. Zakłady górnicze w porównaniu z oddziałami hutniczymi wykazywały większą standaryzację rozwiązań w ramach lokalizacji funkcji. W każdym zakładzie dyrektorowi naczelnemu bezpośrednio podlegały cztery piony, w których były realizowane zadania z zakresu funkcji produkcji, technicznego przygotowania produkcji, Badań i Rozwoju, personelu oraz finansów. Funkcje prawo i organizacja oraz BHP były ulokowane w działach bezpośrednio podlegających dyrektorowi zakładu. Pozostałe funkcje były umiejscowione:

- w pionie produkcja – kontrola jakości i logistyka,
- w pionie finanse – zaopatrzenie oraz sprzedaż,
- w pionie personalnym – logistyka.

W każdym zakładzie górniczym najbardziej rozbudowaną funkcją była produkcja. W rezultacie pion produkcji charakteryzował się największą liczbą kierowniczych, specjalistycznych i wykonawczych stanowisk pracy, znaczną liczbą komórek i działów organizacyjnych. Wystąpiły jednak różnice w wielkości pionów produkcji w poszczególnych zakładach. W zakładzie I i II niniejsze piony były najbardziej rozbudowane. Wynikało to z największego geograficznie pola eksploatacji zasobów naturalnych, które w przypadku zakładu III było znacznie ograniczone.

Funkcja utrzymanie ruchu podlegała największemu rozproszeniu wewnątrz struktury organizacyjnej zakładów. Największa jej część była zlokalizowana w różnych działach pionu produkcja. Także sama nazwa „utrzymanie ruchu” nie występowała w dokumentach organizacyjnych zakładów. Podobne rozwiązanie, sprowadzające się do rozproszenia funkcji, rozpoznano w przypadku logistyki. Zadania w ramach funkcji były realizowane w pionach technicznym i ekonomicznym. W pionie ekonomicznym uwagę koncentrowano na całości kształcie spraw związanych z organizacją transportu w zakładach górniczych. Opracowywano plany kosztów przewozu materiałów, wyrobów gotowych, zamawiano środki transportu na potrzeby komórek organizacyjnych zakładów. Natomiast w pionie technicznym wykonywano zadania dotyczące transportu wewnętrznego.

4. W oddziałach hutniczych i zakładach górniczych wystąpiły podobne rozwiązania lokalizacyjne funkcji utrzymania ruchu i logistycznej. Wystąpiła tendencja do rozproszenia niniejszych funkcji między pionami organizacyjnymi jednostek gospodarczych.
5. Analizując rozmieszczenie funkcji w ujęciu podmiotowym (tab. 2), należy stwierdzić, że w zakładach górniczych i oddziałach hutniczych wystąpiły takie same rozwiązania lokalizacyjne funkcji. Jest to o tyle interesujące, że wewnętrzne jednostki p wz różniły się od siebie rodzajem prowadzonej działalności (wydobycie, hutnictwo), stanem parku technologicznego, technologią, wielkością zatrudnienia, sytuacją finansową, co powinno skłaniać centralę do rozwiązań zróżnicowanych, a nie standardowych. Niewątpliwie takie rozmieszczenie funkcji ułatwia centrali, po pierwsze, kontrolę realizowanych zadań składających się na treść funkcji, po drugie, porównywanie osiągniętych wyników przez jednostki zależne. W praktyce służy temu szeroko rozbudowany system informatyczny na poziomie zakładów, oddziałów. W rezultacie jednostki zależne mają ograniczoną samodzielność w kreowaniu zbioru funkcji organicznych.

Z całego zbioru funkcji jedynie marketing oraz controlling były wysoko scentralizowane. Zadania w obszarze tych funkcji były wykonywane przez centralę na rzecz wszystkich jednostek zależnych. Wsparcie merytoryczne dotyczyło kwestii strategicznych i operacyjnych. Wysoki stopień centralizacji funkcji wystąpił także w przypadku funkcji sprzedaży oraz Badań i Rozwoju, ale to rozwiązanie dotyczyło tylko oddziału II. Na tle pozostałych podmiotów wyróżniał się on najbardziej przestarzałą infrastrukturą techniczną i technologią produkcji. W pozostałych oddziałach park technologiczny został zmodernizowany i unowocześniony.

Reasumując rozważania przeprowadzone w tej części opracowania, można wysunąć wniosek, że zakłady i oddziały realizowały szeroki zakres funkcji o charakterze technicznym i ekonomicznym.



### 3.2. Kierunki zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych i przyczyny je wywołujące

W ramach drugiego etapu postępowania badawczego, przeprowadzonego w latach 2010-2014, zrealizowano następujące zadania badawcze:

1. rozpoznano kierunki przemieszczania funkcji w strukturze przedsiębiorstwa wielozakładowego,
2. zidentyfikowano przyczyny wywołujące przemieszczanie funkcji.

Wyniki badań w ramach zadania badawczego 1 przedstawiono w tabelach 3 i 4, a zadanie 2 w tabeli 5.

Tabela 3

#### Kierunki przemieszczania funkcji w przedsiębiorstwie wielozakładowym

Kierunek zmiany	Wewnętrzne jednostki gospodarcze przedsiębiorstwa wielozakładowego					
	Zakład I	Zakład II	Zakład III	Oddział I	Oddział II	Oddział III
Centralizacja funkcji	Informatyka (2001), Zaopatrzenie (2010), Finanse (Księgowość) (2011) Rozwój personalny (2012)					
Przemieszczanie funkcji do wyspecjalizowanych jednostek grupy kapitałowej	Sprzedaż (2011)		Brak zmian			
Insourcing funkcji	W ramach funkcji techniczne przygotowanie produkcji Badania zagrożeń górniczych (2010) Prace remontowe (2013)			Brak zmian		
Wydzielanie nowych funkcji	Utrzymanie ruchu (2011)		Brak zmian			

Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4

#### Kierunki przemieszczania funkcji wewnątrz konkretnych zakładów, oddziałów

Zakłady przedsiębiorstwa wielozakładowego		
Zakład I	Zakład II	Zakład III
Produkcja/Techniczne przygotowanie produkcji Wielokierunkowe przemieszczanie elementów składowych funkcji w strukturze zakładów		
<b>Badania i Rozwój</b> Centralizacja koncentracja subfunkcji B+R w dziale B+R (2010)	<b>Finanse</b> Centralizacja i koncentracja przetargów w ramach funkcji finansowej w dziale finansów (2013)	<b>Personel</b> Centralizacja i koncentracja szkoleń w ramach funkcji personalnej w dziale personalnym (2012)
<b>Informatyka</b> Centralizacja i koncentracja subfunkcji informatycznych w dziale usług IT (2010)		
Oddziały przedsiębiorstwa wielozakładowego		
Oddział I	Oddział II	Oddział III
Produkcja/Techniczne przygotowanie produkcji Wielokierunkowe przemieszczanie elementów składowych funkcji w strukturze oddziałów		
<b>Sprzedaż/Logistyka</b> Centralizacja i koncentracja sprzedaży, logistyki sprzedaży i magazynowania w ramach funkcji sprzedaży i logistyki w dziale sprzedaży i logistyki (2010)	<b>Personel</b> Centralizacja i koncentracja subfunkcji obsługa kadrowa w ramach funkcji personalnej w dziale personalnym (2013-2014)	Brak zmian

Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza danych przedstawionych w tabelach 3 i 4, dokumentacji organizacyjnej oraz wyniki przeprowadzonego wywiadu upoważniają do wyciągnięcia następujących zasadniczych wniosków:

- W przedsiębiorstwie wielozakładowym zmiany w rozmieszczeniu funkcji miały charakter wielokierunkowy z silnym naciskiem na centralizację funkcji i ich lokalizację w jednostce nadrzędnej oraz w specjalistycznych jednostkach organizacyjnych zakładów, oddziałów. Przemieszczaniu funkcji do centrali towarzyszyło wydzielanie w jednostkach zależnych stanowisk koordynatorów scentralizowanych funkcji. Wyodrębniono koordynatora ds. informatyki, zaopatrzenia, finansów. Nie wystąpiły procesy decentralizacyjne funkcji, które świadczyłyby o rozbudowie istniejącego zbioru funkcji.
- Dla scentralizowanej funkcji finansowej i zaopatrzeniowej powołano w jednostce nadrzędnej centrum usług księgowych i centralne biuro zaopatrzenia. Funkcję informatyczną skoncentrowano w nowo powołanym zakładzie.
- Na poziomie zakładów i oddziałów ograniczano zakres realizowanych funkcji na rzecz centrali. Trwające procesy centralizacji i koncentracji funkcji są kolejnym krokiem do ich pełnej centralizacji w jednostce nadrzędnej. Pozbawianie zakładów, oddziałów funkcji finansowej świadczy o utracie przez nie samodzielności finansowej.
- Wystąpiła tendencja do przemieszczania funkcji sprzedaży do specjalistycznej jednostki grupy kapitałowej zajmującej się sprawami handlowymi na rzecz całej organizacji wielopodmiotowej. Jest to jeden z kierunków działań powszechnie stosowany w grupie. Sprowadza się on do odbierania funkcji pomocniczych o charakterze ekonomicznym podległym jednostkom i koncentrowania ich w tzw. centrach wsparcia.
- W ramach macierzystej struktury przedsiębiorstwa wielozakładowego mają być realizowane zadania pomocnicze wspierające funkcję podstawową. Odchodzi się od outsourcingu na rzecz insourcingu funkcji. Rozpoczęto procesy odbierania subfunkcji zewnętrznym podmiotom gospodarczym.
- Wydzieleniu funkcji utrzymania ruchu oprócz powołania odrębnego pionu organizacyjnego towarzyszyło także rozproszenie technicznego przygotowania produkcji między pionami produkcji i technicznym. Mimo, iż zadania z zakresu utrzymania ruchu były wcześniej realizowane, to niniejsza funkcja nie była jednak skoncentrowana w ramach odrębnej jednostki organizacyjnej.
- W strukturze większości zakładów i oddziałów dochodziło do przemieszczania elementów składowych funkcji między pionami, działami, komórkami organizacyjnymi. Zmiany te nie obejmowały jednak wszystkich funkcji. Zauważono tutaj pewną prawidłowość w przekroju wielkości zatrudnienia i rodzaju funkcji. Im większy był zakład, oddział, tym intensywność zmian była większa. W szczególności dotyczyło to produkcji i technicznego przygotowania produkcji. Były to funkcje najbardziej narażone na wielokierunkowe zmiany.

Kolejną kwestią badawczą, domykającą poruszaną tu problematykę, było wskazanie na przyczyny wywołujące zmiany w rozmieszczeniu funkcji organicznych. Przedstawiono je w tabeli 5.

Analiza danych zawartych w tabeli 5 oraz wyniki wywiadów pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- na relokację funkcji miały wpływ przyczyny związane z zasobami ludzkimi, generowaniem zbyt wysokich kosztów, informatyzacją, ze zmianami na rynku, współczesnymi koncepcjami i metodami zarządzania, z przepisami prawnymi, ze specyfiką prowadzonej działalności przez jednostki zależne,
- jednostka nadrzędna dąży do poprawy efektywności i skuteczności realizowanych zadań, obniżania kosztów działalności, podniesienia jakości realizowanych procesów. Ma to być osiągnięte przez wprowadzanie zmian w lokalizacji funkcji. Stąd też wskazane przyczyny są silnie powiązane z planowanymi korzyściami, które częściowo, w wyniku relokacji funkcji, zostały osiągnięte.
- wdrażanie współczesnych koncepcji i metod zarządzania, a także nowoczesnych rozwiązań informatycznych, w tym w szczególności programów komputerowych, specjalistycznych baz danych, inteligentnych systemów decyzyjnych, wpływa w sposób zdecydowany na różne kierunki przemieszczania funkcji.

Tabela 5

## Przyczyny zmian rozmieszczenia funkcji

Kierunki zmian	Szczegółowe przyczyny zmian
Centralizacja funkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niewystarczający poziom wykorzystania kwalifikacji zatrudnionego personelu</li> <li>– nie w pełni zagospodarowany personel</li> <li>– zbyt duża liczba zatrudnionych pracowników</li> <li>– zbyt duża liczba stanowisk menedżerskich</li> <li>– dublowane funkcje</li> <li>– rozwój technologii informacyjnej</li> <li>– silny wzrost konkurencji</li> <li>– kursy walut</li> <li>– benchmarking</li> </ul>
Przemieszczanie funkcji do wyspecjalizowanych jednostek grupy kapitałowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dublowane funkcje</li> <li>– rozwój technologii informacyjnej</li> <li>– silny wzrost konkurencji</li> <li>– wzrost wymagań odbiorców</li> <li>– niezadowolająca jakość realizowanych zadań</li> </ul>
Insourcing funkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niezadowolająca jakość zadań realizowanych przez firmy zewnętrzne</li> <li>– wzrostowa tendencja kosztów obsługi przez usługodawcę</li> <li>– brak możliwości realizacji specjalistycznych prac budowlanych przez firmy zewnętrzne</li> </ul>
Wydzielanie nowych funkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przepisy prawne</li> </ul>
Przemieszczanie funkcji w strukturze konkretnej jednostki zależnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niewystarczający poziom kwalifikacji personelu produkcyjnego</li> <li>– dublowane funkcje</li> <li>– benchmarking, lean management, business process reengineering</li> <li>– rozwój technologii informacyjnej</li> <li>– zróżnicowane rozwiązania w strukturach organizacyjnych zakładów, oddziałów</li> <li>– bezpieczeństwo pracy</li> <li>– zmiana rejonów wydobycia</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowując rozważania w tej części opracowania, należy zająć stanowisko, że w latach 2010-2014 jednostka nadrzędna znacznie zwiększyła swoją aktywność na polu ingerencji w sfery funkcjonalne jednostek zależnych. Uszczupliła zakres funkcji realizowanych w zakładach, oddziałach, ograniczając tym samym ich swobodę działania.

#### 4. Podsumowanie

W zakończeniu artykułu zamiast przedstawiania wniosków końcowych, wynikających z rozważań, jego autor podejmuje próbę wykazania tendencji w zarządzaniu funkcjami, które mogą wystąpić w kolejnych latach w badanym przedsiębiorstwie wielozakładowym. Można wskazać na następujący scenariusz działań:

- będą się nasilać tendencje centralizacyjne funkcji. Będzie to dotyczyło w pierwszej kolejności funkcji pomocniczych o charakterze ekonomicznym, następnie o charakterze technicznym. Na poziomie zakładów, oddziałów wzmocnieniu ulegnie funkcja podstawowa. Wsparcie merytoryczne wielu funkcji o charakterze ekonomicznym i technicznym będą świadczyć jednostka nadrzędna i jej centra wsparcia,
- zakłady, oddziały będą odgrywać rolę typowo produkcyjną, z bardzo wąskim zakresem funkcji pomocniczych i znacznie ograniczoną samodzielnością decyzyjną,
- struktury organizacyjne zakładów, oddziałów zostaną ujednoczone,
- będzie postępował proces ograniczania zatrudnienia realizatorów funkcji pomocniczych o charakterze ekonomicznym w zakładach, oddziałach,
- w ramach grupy kapitałowej będą rozwijane już istniejące specjalistyczne jednostki gospodarcze świadczące usługi na rzecz pozostałych podmiotów grupy, tak jak w przypadku spółki handlowej i zakładu informatycznego. Będą także powstawać inne wyspecjalizowane jednostki do realizacji konkretnej funkcji, jak np. spółka zajmująca się sferą badawczo-rozwojową,
- tworzone w jednostce nadrzędnej centra wsparcia (dotychczas centrum usług księgowych, centralne biuro zaopatrzenia) ulegną przeorganizowaniu w odrębny podmiot zależny, świadczący szeroki zakres usług na rzecz jednostek podporządkowanych. Może zatem zostać powołane do życia centrum usług wspólnych, skupiające wiele funkcji o charakterze ekonomicznym, oraz centrum usług technicznych, skupiające funkcje o charakterze technicznym. Do centrów byłyby przenoszone zadania operacyjne dotyczące funkcji.

Hipotetyczne rozmieszczenie funkcji w badanej organizacji przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6

Hipotetyczna lokalizacja funkcji organicznych w przedsiębiorstwie wielozakładowym

Funkcje organiczne przedsiębiorstwa wielozakładowego		Wewnętrzne jednostki gospodarcze przedsiębiorstwa wielozakładowego								
		CPWZ	CUW	JS	Z1	Z2	Z3	O1	O2	O3
Funkcje podstawowe	Produkcja									
Funkcje pomocnicze o charakterze technicznym	Badania i Rozwój									
	Techniczne przygotowanie produkcji									
	Zaopatrzenie									
	Logistyka									
	Kontrola jakości									
	Utrzymanie ruchu									
Funkcje pomocnicze o charakterze ekonomicznym	Marketing									
	Sprzedaż									
	Personel									
	Rozwój personalny									
	Finanse									
	Księgowość (wynagrodzenia)									
	Controlling									
	Informatyka									
	Bezpieczeństwo i higiena pracy									
	Prawo i organizacja									

Oznaczenia w tabeli:

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

CPWZ – centrala przedsiębiorstwa wielozakładowego,  
 CUW – centrum usług wspólnych,  
 JS – jednostka specjalizująca się w realizacji konkretnej funkcji,  
 Z1-Z3 – zakłady górnicze,  
 O1-O3 – oddziały hutnicze.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## Bibliografia

1. Bieniok H., Rokita J.: Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 1984.
2. Koziński J.: Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1996.
3. Sobotkiewicz D.: Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze wielozakładowego podmiotu gospodarczego. Difin, Warszawa 2015.