

## 5.2. Omówienie osiągnięcia naukowego

### 5.2.1. Omówienie celu naukowego

Monografia podejmuje problematykę rozmieszczenia funkcji organicznych<sup>9</sup> w strukturze wielozłonowego podmiotu gospodarczego. Jest to problem aktualny i ważny zwłaszcza w dobie ciągłych zmian zachodzących w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym współczesnych wielozłonowych podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw wielozakładowych, holdingów, koncernów). Jest to problem o dużym stopniu złożoności, ponieważ z jednej strony zmiany w lokalizacji funkcji organicznych mogą zachodzić z różną intensywnością, występować jednocześnie we wszystkich lub w wybranych wewnętrznych jednostkach gospodarczych, dotyczyć funkcji mających strategiczne znaczenia dla funkcjonowania organizacji wielopodmiotowej, z drugiej natomiast – tym zmianom mogą towarzyszyć skutki nie do końca dające się precyzyjnie określić. Dodatkowo, wraz z upływem czasu zmianie ulega ranga, znaczenie, sposób realizacji funkcji oraz zakres zadań składających się na jej treść. Ponadto wydzielane są nowe funkcje i zanikają inne. Te zjawiska, ale także wiele innych, wpływają współcześnie na przeobrażenia w ramach funkcji organicznych. Problematyka zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych, będąca przedmiotem dociekań autora w monografii, nie stanowiła szczególnego zainteresowania środowiska naukowego mimo rosnącego, szerokiego zainteresowania zgrupowaniami przedsiębiorstw przypadającymi na okres od lat 60. do 90. XX wieku. W literaturze krajowej i zagranicznej szczególną uwagę zwracano na problemy tworzenia, funkcjonowania, współdziałania zgrupowanych przedsiębiorstw, w tym na centralizację i decentralizację zarządzania w kontekście różnych form koncentracji organizacyjnej. Dodatkowo w Polsce, w latach 90. ubiegłego wieku koncentrowano uwagę na problemach restrukturyzacji i prywatyzacji w związku z transformacją ustrojową. Na tle tych zagadnień zmianom w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze organizacji wielozłonowych poświęcano niewiele miejsca, nie rozwijano tej tematyki. Stąd też, zmiany te nie są jeszcze właściwie rozpoznane i opisane, a wiele kwestii z tym związanych wymaga pogłębionych badań, uściśleń.

Na gruncie literatury krajowej problematyka zmian lokalizacji funkcji organicznych nie była przedmiotem wyczerpujących badań, tak teoretycznych, jak i empirycznych. Zatem

<sup>9</sup> Do funkcji organicznych zalicza się produkcję, techniczne przygotowanie produkcji, B+R, logistykę, zaopatrzenie, marketing, sprzedaż, finanse, personel itd.

za istotny **problem badawczy** sformułowany w postaci pytania, uznano: *Jakie są kierunki i dynamika zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze współczesnych wieloczłonowych podmiotów gospodarczych w dłuższym okresie oraz jakie przyczyny wywołują te zmiany i jakie są ich skutki?* Uzyskane wyniki badań miały przyczynić się do wypełnienia luki poznawczej.

Analiza krajowej i zagranicznej literatury z zakresu nauk o zarządzaniu związanej z funkcjami organicznymi pozwoliła zidentyfikować **cel główny monografii** jako „*Określenie zakresu zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze współczesnych wieloczłonowych podmiotów gospodarczych i wyjaśnienie istoty tych zmian*”. Przyjęto, że osiągnięcie tego celu rozszerzy i pogłębi wiedzę o rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze współczesnych wieloczłonowych podmiotów gospodarczych, a także przyczyni się do efektywniejszego i skuteczniejszego planowania zmian w realokacji funkcji przez menedżerów, tym samym wpłynie na podniesienie sprawności funkcjonowania całej organizacji wielopodmiotowej.

W monografii **cel główny** rozwinięto w postaci celów pośrednich na płaszczyźnie teoretycznej i empirycznej. Wśród celów pośrednich na płaszczyźnie teoretycznej wymienić należy:

- usystematyzowanie wiedzy zawartej w literaturze przedmiotu na temat wieloczłonowych podmiotów gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem ingerencji jednostki nadrzędnej w sfery funkcjonalne podmiotów zależnych,
- określenie znaczenia funkcji organicznych we współczesnych wieloczłonowych podmiotach gospodarczych oraz rozpoznanie zmian, jakie zaszły w zakresie głównych funkcji organicznych,
- uaktualnienie i opracowanie katalogu głównych funkcji organicznych realizowanych w strukturze współczesnych wieloczłonowych podmiotów gospodarczych,
- przegląd badań teoretycznych i empirycznych nad kierunkami rozmieszczenia funkcji organicznych w strukturze współczesnych wieloczłonowych podmiotów gospodarczych z uwzględnieniem tendencji zarządzania tymi podmiotami,
- identyfikacja potencjalnych kierunków i przyczyn zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych.

Obok celów teoretycznych postawiono cele na płaszczyźnie empirycznej. Tutaj uwagę skoncentrowano na:

- identyfikacji zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze współczesnych wieloczłonowych podmiotów gospodarczych z uwzględnieniem rodzaju i zakresu realizowanych funkcji organicznych przez poszczególne jednostki gospodarcze wieloczłonowego podmiotu gospodarczego (empiryczna weryfikacja katalogu głównych funkcji organicznych wieloczłonowych podmiotów gospodarczych), kierunków i dynamiki zmian w rozmieszczeniu funkcji, inicjatorów zmian, warunków, jakie muszą spełnić jednostki gospodarcze przejmujące funkcje, nowych funkcji (subfunkcji) i zanikania dotychczasowych,
- identyfikacji faktycznych przyczyn zmian o charakterze uniwersalnym i specyficznym (indywidualnym dla danej organizacji wielopodmiotowej) i ich kierunku oddziaływania w rozmieszczeniu funkcji organicznych,
- określeniu planowanych (oczekiwanych) i faktycznych korzyści ze zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych oraz skutków, jakie wywołują,
- określeniu tendencji w rozmieszczeniu funkcji organicznych,
- wskazaniu na cele zmian rozmieszczenia funkcji organicznych.

Dla osiągnięcia celu głównego i celów pośrednich prowadzono rozległe badania literatury krajowej i zagranicznej a także badania empiryczne.

### **Charakterystyka badań empirycznych**

W postępowaniu badawczym główny problem sprowadza się do pytania: jakie są kierunki i dynamika zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze współczesnych wieloczłonowych podmiotów gospodarczych w dłuższym okresie oraz jakie przyczyny wywołują te zmiany i jakie są ich skutki? Wokół tak ustalonego problemu badawczego sformułowano cele pośrednie na płaszczyźnie empirycznej, wyrażone w postaci następujących pytań badawczych:

1. Jaki jest zakres realizowanych funkcji organicznych przez jednostki nadrzędne i jednostki zależne wieloczłonowych podmiotów gospodarczych?
2. Jakie funkcje (subfunkcje) organiczne są realizowane na rzecz wieloczłonowego podmiotu gospodarczego przez podmioty zewnętrzne?
3. Jakie występują tendencje w rozmieszczeniu funkcji organicznych?
4. Jakie nowe funkcje (subfunkcje) organiczne są wydzielane w strukturze wieloczłonowego podmiotu gospodarczego?
5. Jakie funkcje (subfunkcje) organiczne przestają być realizowane?
6. Kto jest inicjatorem zmian w rozmieszczeniu funkcji (subfunkcji) organicznych?

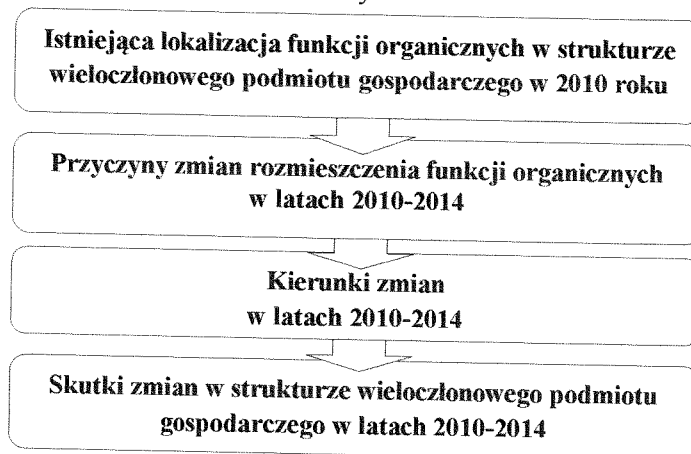
7. Jakie warunki muszą spełnić jednostki zależne przejmujące funkcje (subfunkcje) organiczne?
8. Jakie przyczyny wywołują zmiany w rozmieszczeniu funkcji (subfunkcji) organicznych?
9. Jakie konsekwencje (skutki), planowane (oczekiwane) i faktyczne korzyści wynikają ze zmian w rozmieszczeniu funkcji (subfunkcji) organicznych?
10. Jakie wyznaczono kryteria oceny poprawności zmian w lokalizacji funkcji organicznych?

W celu ukazania całościowo problemu, związanego ze zmianami zachodzącymi w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze współczesnych wielozakładowych podmiotów gospodarczych, autor przyjął, iż badania będą przeprowadzone we wszystkich wewnętrznych jednostkach wielozakładowego podmiotu gospodarczego, zarówno w podmiocie dominującym, jak i w podmiotach zależnych. Badania empiryczne prowadzono wśród celowo dobranych polskich i niemieckich wielozakładowych podmiotów gospodarczych, reprezentujących branże motoryzacyjną, górniczą, hutniczą i obuwniczą. Objęto nimi organizacje o statusie przedsiębiorstwa wielozakładowego, koncernu i holdingu, w których dominującym przedmiotem działalności była produkcja lub handel. Dodatkowym kryterium, szczególnie ważnym w kontekście poruszanej w pracy problematyki, był wybór takich zgrupowanych przedsiębiorstw, które nie były objęte procesami fuzji, przejęć, konsolidacji i nie planowano takich działań w perspektywie okresu badanego. Chodziło bowiem o wyeliminowanie wpływu tychże procesów na zmiany lokalizacji funkcji. W sumie przebadano 5 wielozakładowych podmiotów gospodarczych, 5 podmiotów dominujących i 30 podmiotów zależnych. Zdecydowano o zastosowaniu podejścia idiograficznego (procedury studium przypadków). Dzięki temu możliwe było przeprowadzenie badań pogłębionych indywidualnego przypadku (organizacji wielopodmiotowej) oraz zebranie szczegółowych danych. Zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego indywidualnego<sup>10</sup>, a w ramach tej metody technikę wywiadu ustrukturyzowanego. Wykorzystano także metodę wywiadu telefonicznego. Ponadto, przeprowadzono analizę dokumentacji, takiej jak: regulamin organizacyjny, struktury organizacyjne, dokumenty wprowadzające zmiany, sprawozdania z zebrań i narad kadry kierowniczej. Wywiady były prowadzone z naczelnym kierownictwem (z członkami zarządu, dyrektorami naczelnymi, dyrektorami funkcjonalnymi) jednostki nadrzędnej oraz jednostek zależnych. Badania terenowe prowadzono w latach 2010–2014, w

---

<sup>10</sup> W ostatnim czasie wzrasta znaczenie badań jakościowych w procesach badawczych. Zobacz: K. Mazurek – Łopacińska, Tendencje i kierunki w badaniach marketingowych [w:] Badania marketingowe. Metody, tendencje, zastosowania, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1004, Wrocław 2003, s.19

Polsce i w Niemczech. Sprowadzały się one do cyklicznych kontaktów z przedstawicielami poszczególnych jednostek gospodarczych tworzących wielozłonowy podmiot gospodarczy, średnio raz na kwartał w okresie pięciu lat, celem przeprowadzenia badań w zakresie problemu badawczego. Logikę postępowania badawczego uwzględniającą główne zagadnienia badań empirycznych zilustrowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Ogólna logika postępowania badawczego w ramach badań empirycznych  
Źródło: Opracowanie własne.

### Struktura pracy

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z pięciu rozdziałów.

Pierwszy rozdział poświęcony został wielozłonowym podmiotom gospodarczym. Omówiono w nim pojęcie koncentracji organizacyjnej oraz zdefiniowano wielozłonowy podmiot gospodarczy. Następnie dokonano przeglądu podstawowych form koncentracji, a mianowicie przedsiębiorstw wielozakładowych, holdingów i koncernów ze szczególnym uwzględnieniem ingerencji jednostki nadrzędnej w sfery funkcjonalne jednostek podporządkowanych. Wskazano również na ich cechy wspólne i różniące je oraz na poziom samodzielności gospodarczej jednostek podporządkowanych. Ponadto, zarysowano tendencje w zarządzaniu jednostkami zależnymi na podstawie literatury przedmiotu i dotychczasowego dorobku badawczego w tym zakresie.

Rozdział drugi ma charakter wprowadzający do problematyki funkcji organicznych. Wychodząc od przedstawienia różnych definicji, ujęć i klasyfikacji funkcji występujących w teorii organizacji i zarządzania, sformułowano własną definicję funkcji organicznych, opracowano autorski katalog funkcji organicznych realizowany we współczesnych wielozłonowych podmiotach gospodarczych i zaprezentowano potencjalne kierunki zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych. Następnie przedstawiono wyniki prac innych badaczy w zakresie funkcji organicznych.

W trzecim rozdziale przedstawiono zmiany, jakie zaszły w ramach głównych funkcji organicznych katalogu, na płaszczyźnie teoretycznej. Zdefiniowano tu poszczególne funkcje, wskazano na zadania składające się na ich treść oraz opisano zachodzące przeobrażenia w ramach poszczególnych funkcji. Zaprezentowane w tym rozdziale zagadnienia pozwoliły na szerszą dyskusję o przyczynach zmian rozmieszczenia funkcji organicznych.

W rozdziale czwartym, w pierwszej jego części, zaproponowano sposób opisywania zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze wielocłonowych podmiotów gospodarczych. W drugiej części scharakteryzowano wybrane czynniki wpływające na przeobrażenia we współczesnych wielocłonowych podmiotach gospodarczych oraz zidentyfikowano potencjalne przyczyny wywołujące zmiany w lokalizacji funkcji.

Rozdział piąty zawiera charakterystykę procesu badawczego oraz wyniki badań. Omówiono tu metodykę badań empirycznych, wybór i uzasadnienie metody badawczej, scharakteryzowano wielocłonowe podmioty gospodarcze biorące udział w badaniu oraz zaprezentowano wyniki i wnioski z badań. Ponadto wskazano cele zmian rozmieszczenia funkcji organicznych.

W zakończeniu pracy nawiązano do jej celu głównego i problemu badawczego. Przedstawiono zagadnienia będące przedmiotem rozważań, ogólne wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych i wskazano na implikacje praktyczne. Wyartykułowano także dalsze kierunki badań.

### **5.2.2. Omówienie osiągniętych wyników i ich ewentualnego wykorzystania**

Cel główny pracy i cele pośrednie moim zdaniem zostały w znacznym stopniu osiągnięte. Na podstawie studiów literaturowych sformułowano następujące najważniejsze wnioski:

- zakres ingerencji podmiotu dominującego w sfery funkcjonalne podmiotów zależnych w różnych typach wielocłonowych podmiotach gospodarczych jest zróżnicowany i wyznacza jednocześnie poziom samodzielności gospodarczej podmiotów zależnych;
- ostatnia dekada charakteryzuje się nasilającymi tendencjami do centralizacji zarządzania podmiotami zależnymi;
- największa ingerencja jednostki nadrzędnej w sfery funkcjonalne jednostek zależnych ma miejsce w przypadku funkcji produkcji, finansów, zaopatrzenia, zbytu, marketingu, a najmniejsza ingerencja jednostki nadrzędnej występuje w przypadku funkcji personalnej, z



- wyłączeniem jednak naczelnego kierownictwa podmiotów zależnych. Najczęściej wskazuje się na ogólne tendencje do centralizacji funkcji;
- brak jest ogólnie przyjętej definicji funkcji organicznych. Występują rozbieżności w pojmowaniu funkcji, zwłaszcza w warstwie terminologicznej;
  - podejmowane w literaturze przedmiotu próby zestawienia zbioru funkcji organicznych realizowanych w podmiocie gospodarczym, nie uwzględniają wszystkich funkcji faktycznie występujących w jednostkach gospodarczych. Prezentowane zbiory zawężone są do kilku funkcji organicznych;
  - kierunki zmian w rozmieszczeniu funkcji (subfunkcji) organicznych nie są rozwijane i pogłębiane przez badaczy, a podejmowane próby ukazania miejsc realizacji funkcji organicznych w organizacjach wielopodmiotowych dotyczą wybranych funkcji (nie obejmują wszystkich funkcji faktycznie realizowanych w jednostkach gospodarczych). Istnieje wyraźna luka poznawcza w zakresie kompleksowego przedstawienia zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w danym przedziale czasu, na przykładzie wszystkich wewnętrznych jednostek gospodarczych organizacji wielopodmiotowej;
  - na kierunki zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych silny wpływ mają zachodzące przeobrażenia w ramach funkcji: zwiększanie i ograniczanie zakresu zadań w ramach funkcji, scalanie lub rozłączanie funkcji, wzrost rangi jednych funkcji i ograniczanie znaczenia innych funkcji; sposób realizacji funkcji wskutek postępu technicznego i rozwoju technologii informacyjnej,
  - w ramach funkcji organicznych na szeroką skalę wykorzystuje się technologię informacyjną i technologię informacyjno – komunikacyjną, rozwijane są kompetencje, kwalifikacje i umiejętności realizatorów funkcji; technologie informacyjne sprzyjają zarówno centralizacji, jak i decentralizacji funkcji;
  - wzrasta rola i znaczenie funkcji logistycznej, z tym że, logistyka należy do najbardziej rozproszonych funkcji katalogu. Jej elementy składowe są lokalizowane w dziale logistyki, jak i w innych jednostkach organizacyjnych podmiotów gospodarczych. Najmniej podatną funkcją na zmiany w układzie pionowym w kierunku decentralizacji są badania i rozwój, a najbardziej podatną funkcja utrzymanie ruchu. Wzrasta rola i znaczenie funkcji personalnej, controllingu, inżynierii przemysłowej oraz zaopatrzenia. Wzrost znaczenia funkcji B+R i inżynierii przemysłowej osłabia znaczenie funkcji techniczne przygotowanie produkcji;

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można wskazać najważniejsze wnioski. We współczesnych badanych wieloczołonowych podmiotach gospodarczych zmiany



w rozmieszczeniu funkcji organicznych mają charakter wielokierunkowy. Rozpoznano 9 faktycznych kierunków zmian lokalizacji funkcji organicznych<sup>11</sup>, ale występujących z różną intensywnością. Najpowszechniej występującym kierunkiem zmian było przemieszczanie funkcji (subfunkcji) na poziomie wewnętrznej jednostki gospodarczej (zarówno na poziomie jednostki nadrzędnej, jak i jednostek zależnych). Najczęściej ten kierunek dotyczył produkcji, technicznego przygotowania produkcji, logistyki oraz finansów. W dalszej kolejności zidentyfikowano kilka kierunków występujących z podobną częstotliwością. Wydzielanie nowych funkcji i rezygnacja z już realizowanych dotyczyła przede wszystkim jednostek nadrzędnych w branży motoryzacyjnej. Wśród nowych funkcji (subfunkcji) wydzielano m.in. *Vorseriencenter*, zarządzanie produktem, rozwój techniczny personelu, rozwój młodocianych pracowników. Rezygnowano z realizacji funkcji, które nie przyniosły oczekiwanych korzyści, których formuła się wyczerpała, jak np. projekty międzynarodowe. Centralizacja funkcji najczęściej występowała w branży górniczej i hutniczej, a decentralizacja w branży motoryzacyjnej oraz obuwniczej. Zazwyczaj centralizowano finanse i informatykę, a decentralizowano personel i rozwój personalny. Konfrontując insourcing z outsourcingiem kontraktowym funkcji, który najrzadziej wystąpił w badanych grupach, można zauważyć, iż współczesne organizacje wielopodmiotowe większą wagę przywiązują do realizacji zadań w ramach macierzystej struktury. Rozwijają konkretne sfery funkcjonalne i wewnętrzne specjalistyczne jednostki, jak Centra Usług Wspólnych, Centra Usług Górniczych, Centrum Usług Księgowych, Centrum Zaopatrzenia, Informatyzacji. Ograniczają pole współpracy z firmami zewnętrznymi. Minimalizują ich zaangażowanie w procesy produkcyjne i okołoprodukcyjne. W przeciwieństwie do outsourcingu kontraktowego funkcji outsourcing kapitałowy funkcji jest powszechnie występującym kierunkiem zmian sprzyjającym rozwojowi wielocłonowych podmiotów gospodarczych. Zmiany w lokalizacji funkcji (subfunkcji) narastały stopniowo i niejednakowo we wszystkich jednostkach wielocłonowego podmiotu gospodarczego (przedsiębiorstwa wielozakładowego, holdingu, koncernu). Nie zachodziły z tą samą intensywnością w każdej jednostce wewnętrznej organizacji wielopodmiotowej. Nawet w tym samym organizmie gospodarczym wystąpiły jednostki mniej lub bardziej narażone na zmiany w lokalizacji funkcji. Nie stwierdzono także wpływu statusu prawno-organizacyjnego (spółka z o.o., zakład, oddział) na intensywność zmian czy też na zakres funkcji, które owe zmiany miałyby objąć.

---

<sup>11</sup> W monografii zidentyfikowano 9 potencjalnych kierunków zmian w zakresie lokalizacji funkcji organicznych





Zmiany w lokalizacji funkcji były najczęściej wywoływane przyczynami związanymi z tempem zmian w zakresie postępu technicznego, z rozwojem informatyzacji, z zasobami ludzkimi organizacji, z tempem zmian na rynku. W przypadku tej ostatniej przyczyny warto dodać, iż intensywności zmian w wieloczłonowym podmiocie gospodarczym sprzyjał stan recesji gospodarki, który wymaga od organizacji intensywnych zmian dostosowawczych. Natomiast rozwój informatyzacji zdecydowanie sprzyja centralizacji funkcji organicznych. Zidentyfikowano także przyczyny specyficzne dla danych branż. I tak, w branży górniczej zmiany zachodziły pod wpływem m.in. zmiany rejonu wydobycia, w motoryzacyjnej pod wpływem m.in. eliminacji błędów pojawiających się w serii produkcyjnej zakładów niemieckich, a w obuwniczej pod wpływem m.in. nasycenia rynku polskiego obuwiem. W przekroju katalogu funkcji organicznych przyczyna: zmiany na rynku, wystąpiła najpowszechniej i determinowała zmiany w ramach funkcji podstawowej, funkcji pomocniczych o charakterze technicznym bezpośrednio związanych z tworzeniem i zbytem wyrobów oraz funkcji pomocniczych o charakterze ekonomicznym bezpośrednio i pośrednio związanych z tworzeniem i zbytem wyrobów, a więc jej wpływ na zmiany dotyczył głównych grup funkcji katalogu. Najpowszechniej to wzrost wymagań odbiorców i silny wzrost konkurencji powodują zmiany w rozmieszczeniu funkcji o charakterze wielokierunkowym. Głównymi inicjatorami zmian w rozmieszczeniu funkcji wywołujących największe przeobrażenia w architekturze wieloczłonowych podmiotów gospodarczych są menedżerowie podmiotów dominujących. Dyrektorzy i menedżerowie funkcjonalni jednostek zależnych inicjują zmiany na poziomie swoich jednostek gospodarczych. Dla własnych inicjatyw, w szczególności obejmujących procesy optymalizacyjne, które dają korzyści dla całej organizacji wielopodmiotowej nawet w dłuższym okresie, otrzymują akceptację podmiotu dominującego.

Planując zmiany w lokalizacji funkcji oczekiwano osiągnąć zróżnicowane korzyści, w tym obniżenie kosztów, efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów, w szczególności potencjału ludzkiego i wydajności parku maszynowego, skoncentrowanie rozproszonej wiedzy, umiejętności, kompetencji w jednym miejscu, zahamowanie rozrostu funkcji o charakterze pomocniczym, zwiększenie samodzielności w kształtowaniu polityki kadrowej, podniesienie jakości wytwarzanych wyrobów. Nie wszystkie planowane korzyści zostały osiągnięte w krótkim okresie. W przypadku procesów centralizacyjnych faktyczne korzyści będą widoczne w perspektywie najbliższych lat.



Zmianom w rozmieszczeniu funkcji towarzyszyły skutki związane z kształtowaniem kosztów, poziomu zatrudnienia, samodzielności gospodarczej jednostek zależnych w zakresie realizowanych funkcji oraz rozmiarów struktury organizacyjnej.

Zmiany w rozmieszczeniu funkcji wynikały z celów stawianych przez inicjatorów zmian. Były to m.in. redukcja zatrudnienia, redukcja kosztów, podniesienie kwalifikacji personelu, zwiększenie poziomu wykorzystania kwalifikacji i pełniejsze zagospodarowanie personelu, dostosowanie się do postępu technicznego i zmian zachodzących na rynku, rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych.

Samodzielność gospodarcza jednostek zależnych w zakresie funkcji organicznych uległa zasadniczej zmianie. O ile w 2010 roku zakres realizowanych funkcji organicznych w analizowanych jednostkach zależnych był zbliżony i to bez względu na branżę, to w ciągu ostatnich pięciu lat uległ on diametralnej zmianie. W okresie badanym w branży schyłkowej (górnictwo, hutnictwo) systematycznie ograniczano zakres realizowanych funkcji (subfunkcji) w zakładach górniczych, hutniczych na rzecz jednostki nadrzędnej i tworzonych przez nią centrów kompetencyjnych. Ograniczano samodzielność gospodarczą jednostek zależnych w zakresie funkcji organicznych, jak i zmniejszano rozmiary struktury organizacyjnej i stan zatrudnienia. Rozbudowywano natomiast struktury podmiotów dominujących i zwiększano tam liczebność personelu. Centralizacja funkcji nadal będzie jednym z głównym kierunków zmian w tej branży, a rozpoczęty proces centralizacji będzie się pogłębiać w kierunku pozostawienia na szczeblu zakładów jedynie funkcji podstawowej. Tendencje centralizacyjne w górnictwie i hutnictwie będą się nasilać. Przeciwne tendencje występują w branży tradycyjnej (motoryzacyjnej, obuwniczej). Następuje tutaj sukcesywne zwiększanie zakresu realizowanych funkcji (subfunkcji) na poziomie podmiotów zależnych, rozbudowa struktur organizacyjnych jednostek zależnych i zwiększanie zatrudnienia. Procesy te intensywniej zachodziły w niemieckich badanych koncernach motoryzacyjnych niż w polskim holdingu obuwniczym. W branży motoryzacyjnej wzrasta ranga funkcji personalnej i jej subfunkcji rozwój personalny. Znajduje to odzwierciedlenie w jej wysokiej lokalizacji w strukturze centrali koncernów i jednostkach zależnych. Dużą wagę przywiązuje się do podwyższania kwalifikacji, kompetencji zatrudnionego personelu, a także do uzupełnienia niepełnych kwalifikacji nowo zatrudnianych pracowników. Wdrażane są programy mające na celu pozyskiwanie utalentowanych pracowników. Także w badanych organizacjach z branży górniczej i hutniczej widoczny jest wzrost roli i znaczenia scentralizowanej funkcji personalnej, a w szczególności rozwoju personalnego.



Przedstawione w monografii wyniki i wnioski z badań mogą zostać wykorzystane przez praktyków zarządzania do projektowania najodpowiedniejszych w danym momencie życia organizacji miejsc dla realizacji nowych czy też przemieszczanych funkcji. W zmieniającym się dynamicznie otoczeniu funkcjonowania różnych form wielocłonowych podmiotów gospodarczych, najnowsza wiedza teoretyczna poparta współczesnymi rozwiązaniami praktycznymi, stosowanymi w krajowych i zagranicznych organizacjach wielopodmiotowych może być bardzo pomocna dla menedżerów. W rezultacie jej stosowanie może ograniczać czy też eliminować możliwe błędy powstałe w wyniku niewłaściwej lokalizacji funkcji lub jej subfunkcji. W konsekwencji rozwiązania przedstawione w niniejszej pracy i ich implementacja na poziomie praktyki gospodarczej może zoptymalizować wiele procesów zachodzących w strukturze organizacji wielopodmiotowych.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized initial 'D' followed by a surname that appears to be 'Paw'. The signature is written in a cursive, flowing style.