

Dariusz SOBOTKIEWICZ
Zakład Ekonomii i Zarządzania
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy

ZAKRES ZMIAN W RAMACH FUNKCJI PRODUKCJA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH – RAPORT Z BADAŃ

Streszczenie. W artykule, który ma charakter empiryczny i bazuje na wynikach badań, przedstawiono zakres zmian w ramach funkcji produkcja przedsiębiorstw przemysłowych. W pierwszej części, dotyczącej metodyki badań zaprezentowano założenia badawcze oraz scharakteryzowano firmy zależne, uczestniczące w badaniu. Druga część zawiera wyniki badań w zakresie zmian w sferze produkcji w kontekście stanu zatrudnienia, realizowanych zadań, struktury organizacyjnej, czynników wywołujących zmiany oraz uzyskanych korzyści z wdrożonych zmian. Artykuł kończy się podsumowaniem.

Słowa kluczowe: jednostka nadrzędna, jednostka zależna, funkcje, funkcja produkcji, zmiany.

THE RANGE OF CHANGES WITHIN THE PRODUCTION FUNCTIONS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES – RESEARCH REPORT

Summary. The elaboration, which is empirical and based on the results of the tests, shows the extent of the changes within the production functions of industrial enterprises. In the first section on methodology of research presented research assumptions and characterized its subsidiaries participating in the study. The second part contains the results of research. Presents the changes in the production in the context of employment status, performed tasks, organizational structure, drivers of change and the benefits obtained from the implemented changes. The elaboration concludes with a summary.

Keywords: parent company, subsidiary, function, production function, changes.

1. Wstęp

Zachodzące zmiany w sferach funkcjonalnych jednostek zależnych¹ należy traktować jako odpowiedź na dynamicznie zmieniające się otoczenie funkcjonowania przedsiębiorstw. W piśmiennictwie naukowym przyjmuje się zazwyczaj, że zmiana organizacyjna obejmuje przekształcenia zachodzące w różnych podsystemach organizacji i powiązaniach między nimi [3]. Wśród podsystemów wymienia się najczęściej zadania, technologię, ludzi, strategię, procesy, kulturę oraz strukturę [1, 5]. Zmiany dokonywane w ramach funkcji przedsiębiorstwa mogą przyjąć charakter degresywny, dostosowawczy oraz proaktywny. W przypadku zmian degresywnych mamy do czynienia np. ze scalaniem komórek organizacyjnych lub likwidacją jednostek organizacyjnych, a więc z działaniami, których celem jest redukcja kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Nieco inny charakter mają zmiany dostosowawcze. W rezultacie prowadzą one do rozbudowy struktury organizacyjnej przez wydzielenie nowych działów lub pionów organizacyjnych. Współcześnie dotyczy to funkcji controllingu, inżynierii przemysłowej, inżynieringu procesu. W konsekwencji mają one wspierać główny przedmiot działalności firmy. Największe przeobrażenia zachodzą jednak w kontekście zmian proaktywnych. Mamy tutaj do czynienia z takimi przedsięwzięciami, jak przekształcanie organizacji funkcjonalnej w kierunku procesowej czy też wydzielenie względnie autonomicznych jednostek gospodarczych na drodze tworzenia koncernu, holdingu albo funkcjonowanie w ramach organizacji sieciowej.

Dostosowanie się do nowych uwarunkowań współczesności² wymusza na menedżerach wprowadzanie zmian z różną siłą, o różnym kształcie, zasięgu i charakterze. Zmiana wywołuje określone skutki organizacyjne, zarówno te pozytywne, jak i negatywne. Rodzi emocje, takie jak poczucie zagrożenia czy strach przed niepowodzeniem.

Artykuł ma charakter empiryczny, bazuje na wynikach badań empirycznych, uzyskanych w jednostkach zależnych z branży przemysłowej. Zamiarem autora artykułu było wskazanie zmian, jakie zaszły w zakresie funkcji produkcja na przełomie lat 2012/2013.

2. Metodyka badań

W kontekście omawianych tu zagadnień, szczególnie ważnym problemem, zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania są zachodzące zmiany w sferze produkcji, zwłaszcza w przypadku jednostek gospodarczych, które nie dysponują pełną samodzielnością decyzyjną

¹ Jednostka zależna (firma zależna, jednostka podporządkowana, spółka córka, spółka zależna, zakład, oddział, filia itd.) definiowana jest jako jednostka operacyjna nadzorowana przez jednostkę nadrzędną (jednostka zwierzchnia, spółka matka, centrala itd.), zlokalizowana w kraju macierzystym centrali lub poza nim.

² O zarządzaniu produkcją w zmieniającym się otoczeniu podają autorzy publikacji „Organizacja systemów produkcyjnych” [2].

tak jak ma to miejsce w podmiotach zależnych. Najczęściej inicjatorami zmian są centrale firm. Na tym polu wzrasta jednak aktywność podległych jednostek. Zazwyczaj muszą one zabiegać o akceptację dla swoich pomysłów w spółkach matkach. Nie zawsze jednak uzyskują dla nich aprobatę. Rodzi to wiele problemów i konfliktów.

Produkcja traktowana jest jako podstawowa funkcja organiczna, jako rdzeń operacyjny, a zmiany w jej zakresie wpływają na przeobrażenia w ramach innych funkcji.

Celem badań było rozpoznanie zmian, jakie zaszły w ramach funkcji produkcja w jednostkach zależnych z branży przemysłowej. Wokół tak ustalonego celu sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie zmiany zaszły w zakresie wielkości zatrudnienia personelu produkcyjnego i jakie były kierunki tych zmian?
2. Jakie zmiany zaszły w zakresie miejsca realizacji zadań, składających się na treść funkcji produkcja?
3. Jakie zmiany zaszły w ramach struktury organizacyjnej działalności produkcyjnej?
4. Jakie czynniki i z jaką siłą wywołały te zmiany?
5. Jakie korzyści osiągnięto z wdrażanych zmian?

Dobór próby do badań miał charakter celowy. Wynikało to z dwóch powodów, które zdaniem autora zdeterminowały taki sposób wyboru firm w procesie badawczym. Po pierwsze, z niechęci naczelnego kierownictwa spółek zależnych w angażowanie się w jakiegokolwiek badania, co w rezultacie wpływa na wysoki wskaźnik odmownych decyzji. Po drugie, niektóre spółki zależne, aby uczestniczyć w badaniu muszą uzyskać zgodę z centrali, ta z kolei nie zawsze jest zainteresowana włączeniem w badania podległe jednostki, tłumacząc to m.in. brakiem czasu na dodatkowe prace menedżerów spółek zależnych. Stąd też, aby pozyskać wiedzę o zmianach, jakie zaszły w zakresie funkcji produkcja zdecydowano się na metodę nielosową.

Zwrócono się z prośbą o udział w procesie badawczym do przedsiębiorstw funkcjonujących w branży przemysłowej, zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska. Były to przede wszystkim spółki córki koncernów niemieckich. Te, które wyraziły zgodę na udział w badaniu zostały poproszone o wypełnienie kwestionariusza ankiety, składającego się z następujących części:

- charakterystyka jednostki gospodarczej,
- zakres zmian w sferze produkcji na przestrzeni 2013 roku,
- czynniki wywołujące zmiany,
- uzyskane korzyści z wdrożonych zmian w zakresie produkcji.

Na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety odpowiadali menedżerowie (dyrektorzy, kierownicy) zarządzający produkcją, bezpośrednio podlegający pod lokalny zarząd spółki/zakład, reprezentowany najczęściej na miejscu przez dyrektora. Kwestionariusze ankiet dostarczano do siedzib firm lub wysyłało drogą mailową. Wypełnione ankiety odbierano zawsze osobiście. Badania przeprowadzono w I kwartale 2014 r. na próbie 32 jednostek

zależnych. Do udziału w badaniu zaproszono prawie 70 podmiotów gospodarczych. Wspomniane jednak wcześniej powody ograniczyły wielkość faktycznie przebadanych firm. Zebrany materiał empiryczny z pytań zamkniętych został poddany obróbce statystycznej. W artykule jest przedstawiony w tabelach. Inne podejście w prezentacji danych zastosowano w przypadku pytań otwartych, gdzie respondenci mieli możliwość swobodnego wypowiedzenia się. Ich opinie w referacie są cytowane. Z tego względu, że odsetek badanych firm jest stosunkowo niski, prezentowane w dalszej części artykułu wyniki należy interpretować ostrożnie, tzn. nie należy uogólniać ich na całą badaną populację. Ponadto, ze względu na niewielką próbę przyjęto w założeniach, że wyniki badań nie będą prezentowane w różnych przekrojach badawczych, tylko przedstawiane „łącznie”. Bowiem, co należy jednoznacznie podkreślić, zamiarem autora było wskazanie na ogólne tendencje zachodzące w ramach funkcji produkcja w firmach zależnych.

2.1. Charakterystyka próby badawczej

W badaniach uczestniczyły 32 jednostki zależne (tabela 1), przede wszystkim z obcym kapitałem, wchodzące w skład niemieckich koncernów. Ich głównym przedmiotem działalności jest produkcja na potrzeby innych przedsiębiorstw grupy lub na rynek zewnętrzny, dla firm produkcyjnych. W próbie dominowały podmioty zatrudniające ponad 250 pracowników (56% wskazań), w formie spółek akcyjnych lub spółek z o.o. (po 14% wskazań) z siedzibą na Dolnym Śląsku.

Tabela 1

Charakterystyka jednostek gospodarczych

Cecha charakteryzująca	Liczba jednostek zależnych	Odsetek jednostek zależnych
Wielkość przedsiębiorstwa		
Duże	18	56%
Średnie	6	19%
Małe	8	25%
Forma Prawno-organizacyjna		
Spółka akcyjna	14	44%
Spółka z o.o.	14	44%
Oddział/Zakład	4	12%
Profil działalności		
Produkcja (na rynki wewnętrzny i zewnętrzny grupy)	32	100%
Lokalizacja		
Województwo dolnośląskie	32	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jednostki organizacyjne, w których realizowane są zadania z zakresu produkcji przyjmują najczęściej postać pionów lub działów organizacyjnych, wysoko ulokowanych w strukturze

organizacyjnej, na równorzędnym poziomie zarządzania z innymi ważnymi funkcjami, jak: zaopatrzenie, logistyka, finanse, utrzymanie ruchu, personel, techniczne przygotowanie produkcji. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, produkcją zarządza dyrektor lub kierownik. W przypadku małych i średnich firm dominują stanowiska kierownicze. W dużych jednostkach gospodarczych najczęściej sferą produkcji zarządzają dyrektorzy. Bez względu jednak na rangę stanowiska, podlegają oni bezpośrednio pod zarząd spółki zależnej oraz funkcjonalnie pod dyrektora ds. produkcji centrali firmy. Dodatkowo, celem dopełnienia charakterystyki próby badawczej, poproszono menedżerów o wskazanie elementów wyróżniających produkcję na tle pozostałych funkcji. W tej kwestii badani mieli możliwość swobodnego wypowiedzenia się. Z przeprowadzonych analiz wynika, że w ramach produkcji:

- dominuje największe zatrudnienie, w tym powszechnie stosowany jest outsourcing personalny,
- wdrażane są innowacyjne rozwiązania, np. w ramach linii technologicznych,
- stosowane są koncepcje i metody zarządzania, jak np. lean management, lean manufacturing i outsourcing,
- występuje największy zakres optymalizacji i redukcji kosztów,
- występuje tendencja do scalania stanowisk pracy,
- zachodzą największe przeobrażenia w ramach struktury organizacyjnej produkcji.

3. Wyniki badań

Pierwszą kwestią badawczą było ustalenie, jakie zmiany zaszły w zakresie wielkości zatrudnienia personelu produkcyjnego jednostek zależnych i jakie były kierunki tych zmian? Odpowiedź na tak sformułowane pytanie zawiera tabela 2. W badanym okresie wystąpiła tendencja do ograniczania zatrudnienia w jednostkach produkcyjnych. Odnotowano tutaj dwa kierunki zmian. Pierwszy, miał na celu przemieszczenie pracowników do działów jakości, utrzymania ruchu oraz technicznego przygotowania produkcji (tpp)³/planowania technicznego i w rezultacie dalsze eksplorowanie ich wiedzy technicznej, doświadczenia i umiejętności. Drugi, sprowadzał się do likwidacji stanowisk pracy, czego konsekwencją była redukcja zatrudnienia. Wynikało to (zdaniem menedżerów) z braku wystarczającej liczby zamówień, co bezpośrednio wpływało na zmniejszenie produkcji; z odejść naturalnych (np. na emeryturę); ze scalania stanowisk pracy w wyniku zmniejszania etatyzacji na poszczególnych stanowiskach pracy; z optymalizacji produkcji i wdrażania lean management. Jednak głównym powodem redukcji zatrudnienia, wskazywanym zazwyczaj przez respondentów, była niewystarczająca liczba zamówień z rynków wewnętrznego i zewnętrznego. Wiele firm dostosowuje się do popytu rynkowego przez korzystanie z outsourcingu pracowniczego. Ich

³ Szerzej na temat technicznego przygotowania produkcji w publikacji „Przygotowanie produkcji” [6].

umowy są bardziej elastyczne niż macierzystego personelu. W przypadku ograniczania produkcji w pierwszej kolejności zwalnia się pracowników firm zewnętrznych. W pewnym sensie, tak przyjęte schematy postępowania łagodzą społeczne skutki redukcji personelu.

Tabela 2

Identyfikacja zmian w zakresie głównych realizatorów funkcji produkcja

Typ zmiany	Liczba odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi
1. Zwiększył się stan zatrudnienia	12	38%
Powstało nowe stanowisko pracy, którego wcześniej nie było i są na nim realizowane nowe zadania (np. główny planista, technolog, koordynator lean manufacturing ⁴ , konstruktor, monter podzespołów elektrycznych, monter maszyny wypalającej, szlifierz)	8	25%
Powstało nowe stanowisko pracy obok już istniejących i są na nim realizowane te same zadania	4	13%
2. Zmniejszył się stan zatrudnienia	20	63%
Redukcja personelu, likwidacja stanowisk pracy, rezygnacja z realizacji zadań	10	31%
Redukcja personelu, likwidacja stanowisk pracy, zadania przeniesiono do innych pionów/działów organizacyjnych	6	19%
Przeniesienie pracowników do innych jednostek organizacyjnych	4	13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badanej grupie przedsiębiorstw znalazły się także jednostki zależne, zwiększające zatrudnienie. W opinii menedżerów było to spowodowane rozwojem firmy. Wydzielano nowe stanowiska pracy, na których m.in. realizowano centralne plany produkcyjne. Pojawiły się nowe zadania, które wcześniej na poziomie spółek zależnych nie były realizowane. Zostały one przenieszone z centrali lub firmy zewnętrznej. Warto w tym miejscu wskazać na takie stanowiska, jak: główny planista, technolog czy konstruktor. Wyodrębnienie tych stanowisk na poziomie firm zależnych może świadczyć o wzroście samodzielności pionów/działów produkcja. Wystąpiła także tendencja do odbierania zadań wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym. Głównymi powodami takiego stanu rzeczy były podnoszone koszty za świadczone usługi i nie do końca odpowiednia jakość oferowanych usług. W związku z tym, powstały operacyjne stanowiska pracy jak ds. szlifierz.

Kolejne pytanie badawcze dotyczyło zmian, jakie zaszły w zakresie miejsca realizacji zadań składających się na treść funkcji produkcja. Zestawienie odpowiedzi w tej kwestii przedstawia tabela 3. W badanych firmach odnotowano zmiany wielokierunkowe. Po pierwsze, przekazywano zadania do realizacji innym jednostkom organizacyjnym spółek. Najczęściej do działów rozwojowych, planowania technicznego. Po drugie, zaprzestano realizacji zadań. Wynikało to w dużym stopniu z zakończenia produkcji określonych

⁴ O stosowanych metodach i koncepcjach zarządzania w ramach funkcji produkcji szeroko podaje K. Pasternak [4].

projektów, a nowe pojawiające się nie wymagały tak szerokiej obsługi zadaniowej, jak wcześniejsze. Jeśli nawet, to zdobyta wiedza z realizacji wcześniejszych projektów pozwalała przeprojektować, zoptymalizować podejście w realizacji nowych przedsięwzięć. Stąd też zachodziły procesy eliminowania, scalania dublowanych zadań. Po trzecie, stosowano outsourcing i insourcing. Największy odsetek firm realizuje strategię outsourcingową (37% wskazań), a najmniej insourcingową (13%). Przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na wyłączenie poza macierzystą strukturę całych funkcji lub ich elementów składowych, oczekując znacznych korzyści z takich przedsięwzięć, przede wszystkim ograniczenia kosztów prowadzonej działalności. W praktyce jednak takie działania mogą nie przynieść pożądaných rezultatów i wtedy może się okazać, że niezbędne jest włączenie wydzielonych funkcji do macierzystej struktury. Trudno jest jednoznacznie wskazać na współczesny kierunek zmian w zakresie outsourcingu i insourcingu spółek zależnych, bowiem jedna i druga strategia ma swoje zalety i wady, które ujawniają się w określonych okolicznościach. Tendencja do specjalizacji zakładów produkcyjnych, którą współcześnie się obserwuje, może świadczyć o powszechnym stosowaniu outsourcingów kapitałowego i kontraktowego.

Tabela 3

Identyfikacja zmian w zakresie zadań składających się na treść funkcji produkcja

Typ zmiany	Liczba odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi
Przekazanie zadań do realizacji innym pionom organizacyjnym	8	25%
Przekazano zadania do realizacji firmom zewnętrznym	12	37%
Otrzymano do realizacji zadania przekazane wcześniej firmom zewnętrznym	4	13%
Zaprzestano realizacji określonych zadań	8	25%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Następną kwestią badawczą było rozpoznanie zmian, jakie zaszły w ramach struktury organizacyjnej działalności produkcyjnej. Odpowiedzi badanych w tym przedmiocie zawarto w tabeli 4. Analiza danych prowadzi do następujących wniosków:

- w połowie badanych jednostek zależnych odnotowano procesy scalania stanowisk pracy, a w co czwartej jednostce redukcję stanowisk kierowniczych. W pierwszym i drugim przypadku celem takich przedsięwzięć była redukcji kosztów działalności,
- prawie w co trzeciej firmie wydzielano wykonawcze stanowiska pracy, co było związane z rozwojem firmy,
- w co czwartej spółce tworzono nowe stanowiska kierownicze w ramach istniejących działów, ds. w jednej z badanych firm w ramach uruchamiania trzeciej zmiany wydzielono stanowisko brygadzysty, w innej natomiast, w związku z realizacją nowych projektów motoryzacyjnych powołano kierownika ds. projektu, odpowiedzialnego za wdrożenie nowego produktu,

- odnotowano także wydzielanie nowych stanowisk kierowniczych wcześniej nie-występujących w sferze produkcji. Ten kierunek zmian podyktowany był przyjmowaniem nowych zadań do realizacji z centrali firmy. Można tutaj wskazać na powołanie w jednej z badanych firm komórki inżynieringu procesu wspierającego produkcję. Wcześniej usługi w tym zakresie świadczyła spółka matka.
- zaobserwowano ponadto dwie skrajne tendencje zwiększanie zakresu uprawnień decyzyjnych menedżerom produkcji (8 wskazań), a także ograniczanie uprawnień do decydowanie (4 wskazania). Jednak w zdecydowanej większości badanych firm, samodzielność decyzyjna w sferze produkcji na przestrzeni 2013 r. nie uległa zmianie (20 wskazań).

Kończąc rozważania w zakresie struktury organizacyjnej produkcji można stwierdzić, na bazie otrzymanego materiału empirycznego, że w przypadku niektórych firm w których zaobserwowano zmiany w tym zakresie (a więc w przypadku odpowiedzi twierdzących) (tabela 4) wyłania się następujący obraz:

- spółki zależne dążą do odchudzania i spłaszczania struktury produkcji (zazwyczaj pod silną presją jednostek nadrzędnych), scalania stanowisk pracy, redukcji stanowisk kierowniczych, zwiększania liczby pracowników wykonawczych, bezpośrednio podlegających kierownictwu produkcji, a zdecydowana większość central firm (8 wskazań) zwiększa zakres uprawnień decyzyjnych menedżerom produkcji.

Przedstawione dotychczas wyniki badań w sferze produkcji dotyczyły zmian, które zaszły w zakresie stanu zatrudnienia, miejsca realizacji zadań, składających się na treść funkcji oraz struktury organizacyjnej. W dalszej części artykułu uwaga zostanie skupiona na przyczynach wywołujących te zmiany. Intencją autora było wytypowanie czynników, mających największy i najmniejszy wpływ na wdrażanie zmiany. W związku z tym, przygotowano listę czynników⁵ i poproszono menedżerów o wskazanie, który z nich i z jaką siłą miał wpływ na wprowadzane zmiany. Ich zestawienie zawiera tabela 5.

Tabela 4

Identyfikacja zmian w zakresie struktury organizacyjnej działalności produkcyjnej⁶

Typ zmiany	Tak	Nie
Zwiększono zakres uprawnień decyzyjnych menedżerom	8	24
Zmniejszono zakres uprawnień decyzyjnych menedżerom	4	28
Powołano nowych menedżerów w istniejących komórkach/działach/wydziałach	8	24
Powołano nowych menedżerów do nowo wydzielanych komórek/działów	4	28
Zredukowano stanowiska kierownicze	8	24
Podwyższane są kwalifikacje personelu	8	24
Łączone są stanowiska pracy	16	16
Tworzenie nowych wykonawczych stanowisk pracy	11	21

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

⁵ Menedżerowie oceniali każdy czynnik w skali od 1 do 4, gdzie 1 oznaczało brak wpływu na zmiany w zakresie funkcji produkcji, 2 mały wpływ, 3 średni wpływ, 4 duży wpływ na niniejsze zmiany.

⁶ Odpowiedzi menedżerów sumują się do 32 (wielkość próby badawczej) w wierszach poziomych.

Tabela 5

Czynniki wpływające na zmiany w zakresie funkcji produkcja⁷

Czynniki wpływające na zmiany w zakresie funkcji produkcja	Średni wynik ⁸
<p style="text-align: center;">1. Informatyzacja</p> <p>A. Korzystanie z nowoczesnych systemów informatycznych, specjalistycznych programów komputerowych, systemów wspomaganie podejmowania decyzji, wideokonferencji itp. umożliwiających szybkie i sprawne przetwarzanie i wysyłanie danych.</p>	A-2,12
<p style="text-align: center;">2. Polityka w zakresie zarządzania kadrami w jednostce organizacyjnej ds. produkcji</p> <p>A. Problemy z dostępem do wykwalifikowanych kadr w regionie na potrzeby działu/pionu produkcja, a w związku z tym podwyższanie kwalifikacji, kompetencji obecnego personelu (szkolenia, kursy, studia podyplomowe itd.).</p>	A-2,12
<p style="text-align: center;">3. Stosowanie koncepcji i metod zarządzania organizacją</p> <p>A. Zarządzanie jakością (TQM, ISO, Kaizen, itd.). B. Outsourcing (korzystanie z zewnętrznych firm, które wykonują zadania na potrzeby produkcji). C. Stosowanie Lean managementu (szczupłe zarządzanie). D. Reengineering (ukierunkowanie na procesy). E. Zarządzanie wiedzą. F. Benchmarking (porównywanie się do najlepszych w branży). G. Inne koncepcje i metody zarządzania.</p>	A-2,0 B-3,0 C-3,25 D-2,1 E-2,25 F-2,25 G-0,5
<p style="text-align: center;">4. Cykl życia produktu</p> <p>A. Skracanie cyklu życia wytwarzanych wyrobów, przejawiające się co pewien czas (raz w roku, raz na 2-3 lata lub w dłuższym czasie) wycofywaniem wytwarzanych produktów i na ich miejsce wprowadzaniem nowych.</p>	A-2,0
<p style="text-align: center;">5. Konkurencja</p> <p>A. Konkurencja w branży.</p>	A-2,5
<p style="text-align: center;">6. Strategia centrali i wielkość firm zależnych</p> <p>A. Strategia nakazująca wprowadzanie zmian organizacyjnych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych firm zależnych. B. Wielkość firm zależnych rozumiana jako rozrastanie się istniejących pionów.</p>	A-3,66 B-2,12
<p style="text-align: center;">7. Koszty</p> <p>A. Obniżenie kosztów funkcjonowania firm zależnych.</p>	A-3,75
<p style="text-align: center;">8. Lokalizacja firmy zależnej</p> <p>A. Bliskość odbiorców. B. Bliskość dostawców</p>	A-1,5 B-1,62

⁷ Czynniki prezentowane w tabeli 5 są przedmiotem badań autora w związku z realizacją projektu badawczego, którego celem jest rozpoznanie zachodzących zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze wielocłonowych podmiotów gospodarczych.

⁸ Oceny menedżerów w zakresie poszczególnych czynników zsumowano, a następnie uśredniono.

cd. tabeli 5

<p style="text-align: center;">9. Zasoby firmy zależnej</p> <p>A. Posiadane zasoby rzeczowe, przede wszystkim środki trwałe niezbędne do realizacji funkcji, ich ilość, jakość i stopień zużycia.</p> <p>B. Posiadane zasoby finansowe - środki finansowe niezbędne do realizacji funkcji.</p> <p>C. Posiadane zasoby informacyjne (wiedza w zakresie realizacji funkcji) do realizacji funkcji.</p> <p>D. Poziom stosowanej w spółce technologii, jej nowoczesność, innowacyjność.</p> <p>E. Wprowadzane innowacje w przedsiębiorstwie.</p>	<p>A-2,5</p> <p>B-2,75</p> <p>C-2,37</p> <p>D-3,11</p> <p>E-2,25</p>
<p style="text-align: center;">10. Przepisy prawne</p> <p>A. Przepisy prawne traktowane jako wymogi prawne nakazujące realizację określonych zadań lub ich zabraniające albo dotyczące sposobu ich wykonania oraz standardu wyników w zakresie funkcji realizowanej w jednostce produkcyjnej.</p>	<p>A -2,12</p>
<p style="text-align: center;">11. Złożoność i niepewność otoczenia</p> <p>A. Złożoność i niepewność otoczenia, w którym funkcjonuje firma zależna (kryzysy ekonomiczne, gospodarcze, terroryzm, niepokoje społeczne na świecie itd.) wpływające na zmiany organizacyjne w ramach funkcji produkcyjnej.</p>	<p>A-2,5</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdaniem większości menedżerów obniżanie kosztów funkcjonowania firm zależnych (3,75) oraz strategia całej organizacji (3,66) najbardziej wpłynęły na zmiany w sferze produkcji. Na kolejnym miejscu uplasował się lean management (3,25), poziom stosowanej w spółce technologii, jej nowoczesność, innowacyjność (3,11), następnie outsourcing (3,0) i posiadane zasoby finansowe dla realizacji funkcji (2,75). Wpływ tych czynników, w kontekście omawianych tu zagadnień, można określić jako średni. Warto jednak dodać, że w wielu firmach właśnie wymienione dotychczas czynniki były wysoko oceniane przez menedżerów, jako główna siła sprawcza zmian. W przypadku pozostałych przyczyn, które stanowią zdecydowaną większość, ich wynik nieznacznie przekracza średnią ocenę punktową 2. Świadczy to o małym wpływie na przeobrażenia w ramach produkcji. W pewnym sensie niski wpływ informatyzacji może budzić kontrowersje. Powszechnie bowiem zajmowane jest stanowisko, że to rozwój TI sprzyja daleko idącym zmianom w zakresie funkcji organicznych jednostek zależnych. Wpływa na centralizację decyzji i ułatwia centrali bieżące monitorowanie procesów produkcyjnych w podległych jednostkach. Najczęściej odbywa się to przez wykorzystywanie w codziennej pracy centralnych baz danych, baz wiedzy i programów do sterowania produkcją. Znikomy wpływ na zmiany odnotowano natomiast w zakresie bliskości odbiorców i dostawców. Najczęściej firmy zależne zaopatrywane są w główne komponenty przez spółki siostrzane, tzw. centra dystrybucyjno-logistyczne, a odbiorcami ich produktów są inne spółki grupy, rozmieszczone na rozległym obszarze geograficznym. W dobie globalizacji, umiędzynarodowiania działalności, rozwoju informatyzacji te czynniki nie mają zatem takiego wpływu na zachodzące zmiany jak w przeszłości.

Ostatnim pytaniem badawczym, na które podjęto próbę znalezienia odpowiedzi było rozpoznanie korzyści osiągniętych z wdrażanych zmian. Warto jednak w tym miejscu zaznaczyć, że zmiany, które zaszły w ramach funkcji produkcja były wprowadzane w różnych miesiącach 2013 roku. Miały zróżnicowany zakres i charakter. W przypadku niektórych zmian musi minąć odpowiednio długi czas, aby jednoznacznie wskazać na ewentualne korzyści, jakie zmiana przyniosła dla organizacji. Dlatego też prezentowane w tabeli 6 wyniki badań należy traktować jako niepełne. Nie uwzględniają one bowiem tych pozytywnych skutków, które mogą być osiągnięte w późniejszym czasie. Korzystając z materiału empirycznego można w tym miejscu wskazać na spółkę zależną, która pod koniec roku scalila komórkę planowanie produkcji z komórką planowanie techniczne. W rezultacie zredukowano jedno stanowisko kierownicze. Proces ustalania na nowo realizowanych zadań, obowiązków, uprawnień w nowo powołanej jednostce organizacyjnej trwał jeszcze w momencie wypełniania ankiety przez kierownika produkcji. Trudno zatem wskazać na uzyskaną korzyść. Jednak nie zawsze wprowadzane zmiany dają pozytywne skutki. Praktyka gospodarcza dostarcza codziennie interesujących wniosków, ukazujących „powrót” firm do kształtu struktur organizacyjnych z przeszłości, jako wynik właśnie nieudanych przekształceń przeprowadzonych z ideą „olbrzymich” korzyści. W sensie formalnym uzyskany niski „średni wynik” (2,6 w 5-stopniowej skali) może *de facto* o tym świadczyć (tabela 6). Jest to jednak opinia menedżerów jednostek zależnych. Zarówno dla nich, jak i personelu wykonawczego wprowadzane zmiany, zwłaszcza, gdy są inicjowane przez centrale, kojarzone są przynajmniej na początku z redukcją personelu, pracą pod presją czasu, wzrostem wobec nich wymagań. Być może stąd taka ostrożność we wskazywaniu większych korzyści ze zmian. Są to jednak hipotezy, które nie były weryfikowane w trakcie badań. Z pewnością opinia menedżerów spółek nadrzędnych w tym przedmiocie badań dopełniłaby i wyjaśniła pojawiające się tutaj niejasności. Nie ulega jednak wątpliwości, że wprowadzane zmiany w ramach funkcji produkcja przyniosły określone korzyści dla badanych jednostek zależnych.

Tabela 6

Korzyści z wprowadzonych zmian w ramach funkcji produkcja⁹

Uzyskane korzyści z wprowadzonych zmian w jednostce organizacyjnej ds. produkcji.	Średni wynik ¹⁰
Obecna struktura organizacyjna produkcji jest dostosowana do strategii całej organizacji.	2,62
Obecna struktura organizacyjna produkcji jest elastyczna i otwarta na zmiany „płynące” z otoczenia funkcjonowania przedsiębiorstwa.	2,37
Poprawa uzyskiwanych wyników finansowych firmy zależnej (wzrost efektywności).	3,0

⁹ Menedżerowie oceniali każdą uzyskaną korzyść z wprowadzonych zmian w zakresie funkcji produkcja w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało małą korzyść, a 5 największą uzyskaną korzyść.

¹⁰Oceny menedżerów w zakresie poszczególnych korzyści zsumowano, a następnie wynik uśredniono.

cd. tabeli 6

Poprawa komunikacji wewnątrz jednostki organizacyjnej ds. produkcji.	2,62
Poprawa komunikacji między jednostką organizacyjną produkcji a innymi pionami/działami firmy zależnej.	2,37
Obniżka kosztów funkcjonowania jednostki organizacyjnej ds. produkcji.	2,62
Wzrost zaangażowania personelu produkcyjnego.	3,0
Rozwój kompetencji personelu produkcyjnego.	2,62
Zwiększenie samodzielności decyzyjnej kierowników/menedżerów jednostki organizacyjnej ds. produkcji.	2,25
Przejrzystość w realizacji zadań w jednostce organizacyjnej ds. produkcji.	2,62
Średni wynik dla firm badanych	2,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

4. Zakończenie

Zmiany, jakie zaszły w ramach funkcji produkcja jednostek zależnych miały zarówno charakter degresywny, jak i dostosowawczy. Ich wdrażanie było podyktowane przede wszystkim redukcją kosztów i strategią całej grupy. W ostatnich latach obserwuje się szczególną aktywność central firm na polu optymalizacji procesów produkcyjnych w podległych jednostkach. Ten aspekt odnotowano także w trakcie prowadzonych badań. Zmiany, które rozpoznano miały charakter wielokierunkowy. Z jednej strony dotyczyły zatrudnienia, miejsca realizacji zadań, z drugiej natomiast koncentrowały się wokół struktury organizacyjnej, jej spłaszczania, „odchudzania”. Zachodziły przeciwstawne procesy, nawet w tych samych przedsiębiorstwach outsourcing i insourcing, zwiększanie i zmniejszanie zakresu uprawnień decyzyjnych, likwidacja i wydzielenie nowych stanowisk kierowniczych itd. Jakże zatem mogą być kierunki dalszych zmian (tendencji) w zakresie funkcji produkcja? Odpowiedź na tak sformułowane pytanie, bez prowadzenia badań na znacznie większej próbie badawczej, jest trudnym zadaniem. Można oczywiście wskazać, korzystając z wyników przeprowadzonych badań, na pewne ogólne kierunki. Niewątpliwie firmy zależne nadal będą korzystać z outsourcingu, wdrażać nowe, innowacyjne linie technologiczne, optymalizować produkcję. Cała sfera produkcyjna będzie pod jeszcze większą kontrolą jednostek nadrzędnych niż dotychczas. Służy temu rozwój technologii informacyjnej i jej powszechne wykorzystywanie przez menedżerów centrali.

Bibliografia

1. Huber G.P., Glick W.H.: *Organizational Change and Redesign*. Oxford University Press, Oxford 1995, p. 10.
2. Lewandowski J., Skołud B., Plinta D.: *Organizacja systemów produkcyjnych*, PWE, Warszawa 2014, s. 322-330.
3. Małysek E.: *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego. Analiza koncepcji*. Osolineum, Wrocław 1978, s. 5.
4. Pasternak K.: *Zarys zarządzania produkcją*, PWE, Warszawa 2005, s. 289-320.
5. Peters T.J., Waterman R.H.: *In Search of Excellence, Lessons from Americas Best-Run Companies*. Warner Books, New York 1982, p. 10.
6. Szatkowski K.: *Przygotowanie produkcji*, PWN, Warszawa 2008.

Abstract

Adapting to new conditions present forces managers to make changes with varying strength of different shape, extent and character. Changing organizational produces certain effects. Both the positive and negative. This raises emotions such as insecurity or fear of failure. The development is empirical, based on the results of empirical studies obtained in subsidiaries in the industrial sector. The intent of the study was an indication of the changes that have occurred in the field of production functions at the end of 2013.