

Radosław MIŚKIEWICZ
Luma Investment S.A.
Radosław.miskiewicz@lumainvestment.pl

PIONY SCALONE A STRUKTURY ORGANIZACYJNE WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW HUTNICZYCH

Streszczenie. We współczesnej gospodarce organizacje nie mogą pozwolić sobie na zatrzymanie się w miejscu w celu kontemplacji własnych sukcesów, bo sytuacja taka grozi wyprzedzeniem przez konkurencję. Muszą stale reagować na zmiany w otoczeniu i przyjmować „kształty” sprzyjające uelastycznieniu zasad funkcjonowania. Zwracali na to uwagę między innymi: A. Schaff, Ricky W. Griffin, M. Hammer i James A. Champy, formułując koncepcję Reengineeringu zakładającą radykalną przebudowę procesu organizacji. Na strategię, jako czynnik konstytuujący strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa zwracał też uwagę A. D. Chandler. Poszukiwanie nowych modeli organizacyjnych przedsiębiorstw jest wyzwaniem współczesności. Gospodarka światowa i jej globalizacja wymusza wdrażanie nowych odmian struktur organizacyjnych, odpowiednio do rozbudowanych systemów organizacyjnych, bowiem takimi są współczesne przedsiębiorstwa. Artykuł jest analizą kształtowania się struktur organizacyjnych w wybranych przedsiębiorstwach hutniczych. Autor dokonał oceny funkcjonowania istniejących pionów organizacyjnych i dostosowania ich po przeprowadzonych fuzjach i przejęciach do działalności w turbulentnym otoczeniu.

Słowa kluczowe: zarządzanie, struktura organizacyjna, system wytwórczy, formalizacja, departamentyzacja, konsolidacja, przejęcia, fuzje, piony scalone

CONSOLIDATED DIVISIONS AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF SELECTED METALLURGICAL ENTERPRISES

Abstract. In today's economy, organizations can not afford to stay in place to contemplate their own successes because such a situation is likely to be ahead of the competition. They have to constantly react to changes in the environment and adopt "shapes" that are conducive to making the rules of operation more flexible. This was highlighted by A. Schaff, Ricky W. Griffin, M. Hammer and James A. Champy formulating the concept of Reengineering, which assumed a radical redevelopment of the organization process. The strategy as a factor constituting the organizational structure of the company was also addressed by

A. D. Chandler. Searching for new organizational models of enterprises is a challenge of the present day. The global economy, its globalization, forces the implementation of new organizational structures to suit the complex organizational systems, as modern enterprises are. The article is an analysis of organizational structures in selected metallurgical enterprises. The author analyzed the functioning of the existing organizational divisions and adjusted them after mergers and acquisitions carried out to operate in a turbulent environment.

Keywords: management, organizational structure, manufacturing system, formalization, departmentalization, consolidation, acquisitions, mergers

1. Wstęp

Zróznicowanie struktur organizacyjnych, może mieć duże znaczenie w pewnych okolicznościach funkcjonowania organizacji. Uwidacznia się to jednak przy procesie łączenia przedsiębiorstw szczególnie w formie fuzji, ale także nie jest bez znaczenia przy przejęciu przedsiębiorstwa. Z metodologicznego punktu widzenia takie zjawiska widoczne są w polskim przemyśle hutniczym, gdy różnice struktur organizacyjnych odegrały znaczącą rolę przy sprawności ich łączenia przedsiębiorstw podczas tworzenia holdingów lub innych form koncentracji w hutnictwie. W literaturze istnieje wiele teorii przedsiębiorczości, które wyjaśniają okoliczności tego zjawiska [29, s. 46 i n.; 8, s. 16 i n.; 30, s. 217 i n.]. Osadzone są one na doświadczeniach z różnych dyscyplin naukowych np.: zarządzania, ekonomii, psychologii, socjologii, prawa i antropologii. Oznacza to, że badania nad przedsiębiorstwem, jego strukturą i przedsiębiorczością mają charakter interdyscyplinarny. Skoro zatem tak, to w proces rozumowania należy włączyć też modele biznesowe – finansowe, operacyjne i strategiczne, które współcześnie określają uwarunkowania w jakim działa przedsiębiorstwo [42, s. 6; 36, s. 192].

Struktury organizacyjne są zjawiskiem powszechnie spotykanym w życiu społecznym. Jako pierwszy rozważania nad nią prowadził M. Weber. Zakładał on, że biurokratycznej czystej całości aparatu administracyjnego podlega ona najwyższemu zwierzchnikowi i złożona jest z mianowanych urzędników. Ich profesjonalne działanie oparte jest na podziale zadań i kompetencji, określonej hierarchii stanowisk, posiadaniu niezbędnych kwalifikacji przy obsadzaniu stanowisk, nadanie funkcjom i stanowiskom charakteru bezosobowego przy zachowaniu ścisłej specjalizacji, kontroli i dyscyplinie [39, s. 309 i n.]. Znaczący wkład w zakresie rozwoju struktur organizacyjnych wniósł też F. W. Taylor. W swojej koncepcji naukowego zarządzania obserwacją i pomiarem objął wykonywaną pracę. Wprowadzając do nauki zarządzania funkcjonalne, uznał że oddzielenie pracy wykonywanej od kierowniczej prowadzi w prostej linii do ostatecznego jednego organu – biura organizacji [34, s. 6 i n.].

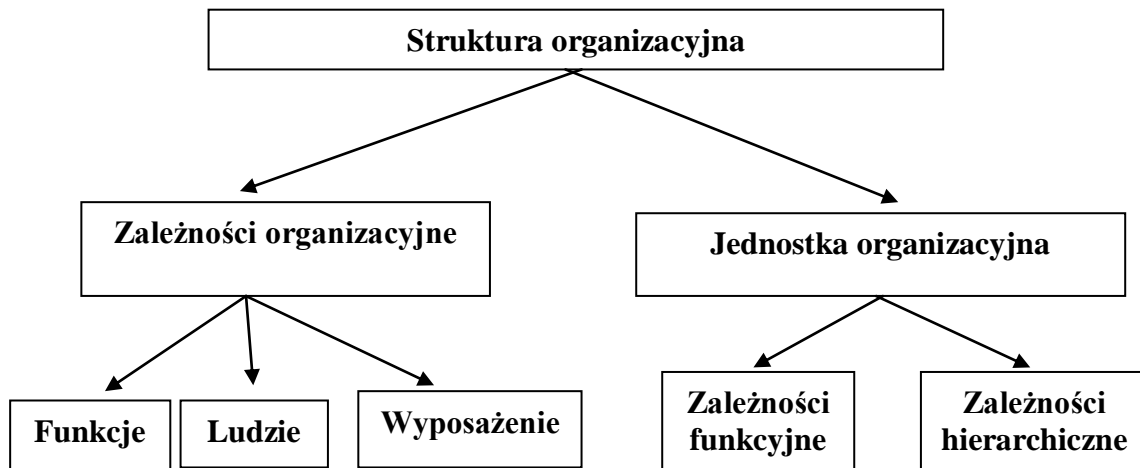
W nurt tych rozważań wpisuje się też H. Fayol, uznając że rozwój przedsiębiorstwa prowadzi do powstania tzw. „biur fabryk”, tj.: stałej, profesjonalnej i silnej administracji [5, s. 18 i n.].

Struktury organizacyjne były i są przedmiotem wielu badań empirycznych zmierzających do pełnego ich zdefiniowania, ustalenia ich uwarunkowań, powstania, cech i funkcji. Określenie definicji struktury jest trudne ze względu na wielość znaczeń tego terminu. Przykładowo pojęcie struktury społecznej dotyczy „... różnicowania społecznego, stosunków produkcji, formy stowarzyszania się, integracji wartości, współzależności funkcjonalnej, ról i pozycji oraz kombinacji tych i innych jeszcze czynników” [2, s. 220]. A zatem potrzeby kształtowały zbiór ról i wzajemnych relacji między nimi. To podejście systemowe zauważył też A. Schaff sugerując, że system jest nazwą całości złożonej z elementów, natomiast sposób, w jaki te elementy są ze sobą powiązane nazywamy strukturą [28, s. 12]. Ale badając rolę otoczenia jako czynnika strukturotwórczego T. Burnes i G. M. Stalker, szczególny nacisk kładli na poszukiwanie takiej struktury organizacyjnej i sposobów zarządzania by dostosować je do szczególnej sytuacji. Preferowali przy tym takie jej cechy jak: hierarchia, specjalizacja, kompetencja, interakcja pionowa i pozioma. Im bardziej otoczenia jest zweryfikowane, im mniej stabilne co podkreślali P. Lawrence i J. Lorsh, tym większe jest zróżnicowanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. Dało to impuls do powstania struktur elastycznych, odchodzących od modelu mechanistycznego. Jednocześnie zachowały one pewne elementy struktur hierarchicznych, przykładem może być struktura dywizjonalna bądź macierzowa. [41, s. 288-323]. Struktura organizacyjna pełni istotną funkcję regulacyjną w przedsiębiorstwie. Pozwala na kształtowanie ładu wewnętrznego, poprzez określenie miejsca dla każdego z pracowników w systemie organizacyjnym, a także umożliwia wyznaczenie pożądanых sposobów działania. A zatem w rozumieniu tradycyjnym to zbiór różnych elementów organizacyjnych: pojedynczych stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych oraz powiązań między nimi. Zbiór ludzi w którego skład wchodzi kierownik i podporządkowani mu członkowie zespołu to najmniejsza jednostka organizacyjna [14, s. 65-66].

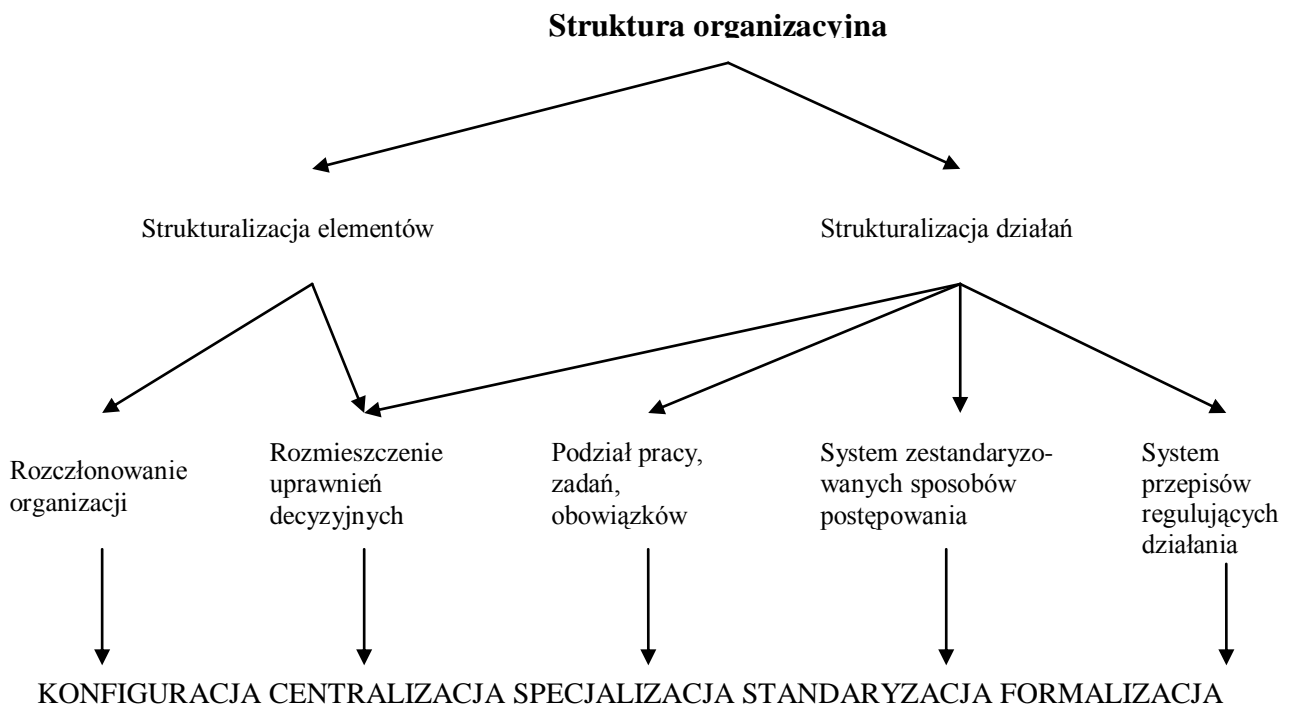
Warto zauważyć, iż współcześnie trzy główne perspektywy mogą mieć wpływ na model biznesowy i strukturę przedsiębiorstwa. Są nimi: e-biznes, system informacyjny oraz zastosowanie internetu w organizacjach. Wiąże się to z procesem zarządzania innowacjami i technologiami, działaniami strategicznymi tworzącymi nowe wartości, przewagami konkurencyjnymi i uzyskiwanymi wynikami przedsiębiorstw [43, s. 2].

Ta wielorakość teoretyczna, definicyjna, dotycząca rozwoju przedsiębiorstwa zainspirowała autora do zbadania różnic w strukturze organizacyjnej przykładowych pięciu przedsiębiorstw hutniczych funkcjonujących w tym samym czasie na rynku. Analizując ich działalność ograniczono się do części ich struktury organizacyjnej stanowiącej jej człony kierownicze. Jest to istotne z metodologicznego punktu widzenia, gdyż w tym segmencie struktury organizacyjnej różnice mają największe znaczenie w procesie integracyjnym po formalnym dokonaniu połączenia. Jest oczywistym, że w zakresie bezpośredniej sfery

produkcji odpowiednia do niej część struktury organizacyjnej nie ulega większej przemianie, przynajmniej do momentu ewentualnej restrukturyzacji wolumenu i asortymentu produkcji [20, s.42 i n. ; 24, s. 293 i n.; 3, s. 54 i n.].



Rys. 1. Struktura organizacyjna w świetle klasycznych definicji
Źródło: [38 s. 413].



Rys. 2. Wielowymiarowa koncepcja struktury organizacyjnej
Źródło: [22, s. 38].

2. Struktury organizacyjne w badanych przedsiębiorstwach hutniczych

Typ struktury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach, (podobnie jak w większości przedsiębiorstw branży), sprowadza się do jej budowy w układzie hierarchicznym na najwyższym szczeblu zarządzania i funkcjonalnej na drugim. Jest to tzw. departamentyzacja, zwana również, funkcjonalizacją. Departamentyzacja wiąże się z procesem budowy struktury organizacyjnej, której cechą charakterystyczną jest specjalizacja członów organizacyjnych ze względu na rodzaje realizowanych działań i funkcji [23: s. 17 i n.]. Stąd też badanie czynników determinujących struktury organizacyjne przedsiębiorstwa stanowi jedno z najważniejszych problemów w nauce o zarządzaniu. Można je zatem zdefiniować jako składniki szeroko rozumianego jej otoczenia, wpływającego na sposób zorganizowania systemu i z tego względu wymagające w procesie ich doboru rozwiązań strukturalnych [32, s. 43].

W badanych przedsiębiorstwach hutniczych występuje ona w postaci pionów scalonych. Oznacza to zgrupowanie silnych komórek organizacyjnych w pionach funkcjonalnych kierowanych przez zastępców dyrektora naczelnego, co odciąża go od rozwiązywania szczegółowych problemów. Struktury te są z zasady wysoce scentralizowane. Mimo to, zauważa się, że występują czasem dosyć znaczne różnice w ich liczbie a szczególnie w rozczłonkowaniu pionów.

Analiza wyników przeprowadzonych przez Autora badań potwierdziła, że zachowano ich autentyczne nazwy bez względu na rzeczywisty zakres obowiązków ich kierowników. Widoczna jest też znaczna dyspersja liczby pionów między poszczególnymi hutami. Dominanta równa się 1, a mediana również 1. Powtarzalność pionów w poszczególnych hutach jest niewielka – średnio 1,4 pionu na hutę. Świadczyć to może o niewielkiej typowości struktur kierowniczych. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, iż niektóre piony różnią się przede wszystkim nazewnictwem, a odrębności merytoryczne są niewielkie [20, s. 78 i n.; 32, s. 413-414]. Przystępując do ujednoczenia pionów wzięto pod uwagę: analizę wszystkich funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie, ocenę działów odpowiedzialnych za realizowane funkcje, zasadność przypisania funkcji do tych działów, a następnie jak one wpisują się w stanowiska. Po tym przeglądzie merytorycznym przeprowadzono weryfikację założeń zastanawiając się czy jakiś dział nie jest zbędny lub nadmiernie rozbudowany w stosunku do realizowanych funkcji. Przyjęto, że jasne i jednoznaczne określenie, kto za co odpowiada, jakie decyzje podejmuje, kto komu podlega i kim zarządza upraszcza strukturę. Natomiast podział zadań, odpowiedzialności i decyzyjności powinny się wpisywać w strategię rozwoju przedsiębiorstwa [18, s. 22].

Zmianami objęto także te piony, w których te różnice występują, ale formalnie ujednoczono je, zaliczając do tej samej grupy. Dopiero po takim ich uporządkowaniu przystąpiono do analizy merytorycznej podobieństwa w rozczłonkowaniu pionów na komórki

organizacyjne (działy). Procesem badawczym objęto w zakresie porównywalności funkcjonowania takie piony jak: Dyrektora Naczelnego, Handlowego, Logistyki, ds. Produkcji, ds. Jakości, ds. Strategii, Nadzoru Właścicielskiego, Finansowego, Techniki, Pracowniczego oraz ds. Produkcji.

Po dokonaniu korekt obraz strukturalny pionów zmierzał w kierunku ich koncentracji. Okazało się, że dwa z nich, Dyrektora Naczelnego i Finansowego, funkcjonują we wszystkich badanych strukturach organizacyjnych, a pion Handlowy w czterech. W trzech funkcjonuje pion Techniki (występujący również pod nazwą pionu Głównego Inżyniera) oraz pion Strategii, w jednym przypadku pod nazwą pionu Strategii i Rozwoju. Pozostałe funkcjonują dalej na zasadzie wyjątków występując w jednej lub dwu strukturach. Nie przyjęła się koncepcja tworzenia pionu Logistyki, bowiem zdecydowało się na jego funkcjonowanie tylko jedno przedsiębiorstwo hutnicze. Dla osiągnięcia strategicznego założenia związanego z ujednoczeniem struktury kierowano się przeświadczeniem, że nowe spowodują wzrost innowacyjny przedsiębiorstwa [15, s. 223 i n.; 33, s. 55 i n.].

Podobieństwo w nazewnictwie nie wyczerpuje jednak problemu. Istotny jest bowiem charakter pionów, które będąc organizacjami scalonymi z ugrupowań podobnych komórek nie zawsze muszą zawierać je w praktyce. Aby ocenić podobieństwo pionów nominalnie tożsamyh w każdym przedsiębiorstwie, w tym przypadku pionu podległego bezpośrednio Dyrektorowi, porównano jego rozczłonkowanie na komórki organizacyjne (działy). Szczególnie to widoczne było w pionie Naczelnego Dyrektora (Prezesa Zarządu) w strukturach badanych przedsiębiorstw hutniczych. Analizą objęto między innymi dział: Biura Zarządu, Informacji, Radców Prawnych, Ochrony, Kontroli Zakładowej, Bezpieczeństwa i Ekologii, Kadr, Szkolenia i Spraw Socjalnych, Spraw Obronnych, Zespół Doradców, Dom Wczasowy, Dyspozytorów Huty, Głównego Specjalisty ds. Systemu Zarządzania, Głównego Specjalisty Technologii i Jakości oraz Dział Obsługi Organizacji Społecznych [21, s. 763].

W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że we wszystkich strukturach pionu Dyrektora Naczelnego (Prezesa Zarządu), istnieje tylko jeden dział powtarzający się w strukturze organizacyjnej każdego z badanych przedsiębiorstw. Jest to Biuro Zarządu Spółki. W jednym przypadku wystąpił nadmiar obsługi, co musiało skutkować oddzieleniem Biura Zarządu od Biura Obsługi Organów Spółki. Można mówić jeszcze o dużej zgodności w przypadku Biura Bezpieczeństwa i Ekologii, gdyż pojawia się ono w czterech przypadkach na pięć. Kontrola Zakładowa przyporządkowana jest Dyrektorowi Naczelnemu (Prezesowi Zarządu) w trzech przedsiębiorstwach. Pozostałe działy występują w jednej lub najwyżej dwóch hutach. Wynika stąd wniosek, że chociaż wszystkie przedsiębiorstwa utworzyły piony scalone, podległe Dyrektorowi Naczelnemu, to jednak wcale nie są one podobne w taksonomicznym tego słowa znaczeniu. Dla potwierdzenia powyższej tezy przeprowadzono badanie mające zweryfikować tezę o podobieństwie pionów ogólnych (podległych Naczelnemu Dyrektorowi lub Prezesowi Spółki) w strukturach przedsiębiorstw hutniczych.

Zaproponowano więc ogólny wzorzec będący najbardziej racjonalnym rozwiązaniem składu Pionu Dyrektora Naczelnego. Wykorzystano w tym zakresie wiedzę ekspercką członków zarządów i ich doświadczenia z praktyki gospodarczej, wspartej rozwiązaniami naukowymi z tej dziedziny [21, s. 763].

3. Proponowany w świetle wyników badań układ pionów

Optymalny skład pionu według projektu kadry zarządzającej – członków zarządów przedsiębiorstw przedstawiono w dalszej tabeli 3. Wyszpecyfikowano w niej te działy (biura), faktycznie przynależne do pionu DN we wszystkich pięciu strukturach organizacyjnych badanych hut [11, s. 48 i n.]. Były to Biura: Zarządu, Radców Prawnych, Ochrony, Kontroli Zakładowej. Dalej Dział Kadr, Spraw Obronnych i Zespół Doradców. W wyniku przeprowadzonych badań i analizy wniosków, jawi się obraz, że istnieje znaczne zróżnicowanie w pozornie jednolitym pionie komórek organizacyjnych w stosunku do wzorca wytypowanego przez ekspertów. Przykładowo Dział Kontroli Zakładowej jest umieszczany nie tylko w Pionie DN, ale również często w pionie Dyrektora Finansowego. To samo dotyczy komórek kadrowych znajdujących się w wydziałach produkcyjnych podległych Dyrektorowi ds. Produkcji itd. W tej sytuacji niezbędnym okazało się ustalenie ich rangi w szeregu preferencyjnym działów w pionie DN. Ich zestawienie prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Rangi działów wzorcowych ustalone przez ekspertów

Eksperci S_n	Działy (czynniki)							Σ
	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	D_6	D_7	
S_1	7	6	5	4	3	2	1	28
S_2	7	6	4	5	3	1	2	27
S_3	6	5	4	3	3	2	1	24
Σ	20	17	13	12	9	5	4	79

Źródło: opracowanie własne na podstawie schematów organizacyjnych i ocen eksperckich.

Jak wynika z przyznanych rang eksperci uznali za typowe i funkcjonalnie zgodne z charakterem pionu działy: obsługi zarządu, radców prawnych, spraw osobowych oraz zespół doradców. Pozostałe otrzymały najniższe rangi. Trzeba jednak zastrzec, że nawet najbardziej przemyślane i wyważone opinie ekspertów są z natury rzeczy subiektywne, co może obciążać wyniki analizy. Zobiektywizowanie rezultatów ich opinii tzn. wytypowanie spośród wielu działów najbardziej odpowiadających funkcjonalnie pionowi ogólnemu (DN) oraz przyznanie im rang ważności powinno być weryfikowane. W tej sytuacji dokonano obiektywizacji ocen polegającej na ustaleniu stopnia zgodności szeregów preferencyjnych [25, s. 43 i n.; 1,

s. 19-20]. Uzyskano go przez obliczenie współczynnika konkordancji M. G. Kendalla i B. Babingtona – Smitha dla rang niewiązanych wyrażonego wzorem:

$$W = \frac{12s}{m^2(n^3 - n)} \quad (1)$$

Oznaczenia:

s – suma kwadratów odchyłeń szeregów preferencyjnych;

m – liczba ekspertów;

n – liczba czynników (działów),

gdzie $s = \sum_{j=1}^n \left[\left(\sum_{i=1}^m a_{ij} \right) - L \right]^2$ oraz $\left(\sum_{i=1}^m a_{ij} \right)$ stanowi sumę rang;

L – średnia arytmetyczna z podzielenia łącznej sumy wyrazów $\sum_{i=1}^m a_{ij}$ przez liczbę czynników (działów)

$\left(\sum_{i=1}^m a_{ij} - L \right) = \Delta_j$ - czynnik zmienny.

W badanym przypadku $m = 3$ ekspertów i $n = 7$ czynników (działów). Szczegółowe obliczenia współczynnika konkordancji przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Obliczenie współczynnika konkordancji

Elementy wzoru	Działy							SUMA
	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅	D ₆	D ₇	
$\sum_{i=1}^m a_{ij}$	20	17	13	12	9	5	4	79
L (ŚREDNIA) = 11,3								
$\left(\sum_{i=1}^m a_{ij} - L \right) = \Delta_j$ =(79-11,3)	8,7	5,7	1,7	0,7	-2,3	6,3	7,3	
$\Delta_j^2 = (79-11,3)^2$ = 4583	75,7	32,5	2,9	0,5	5,3	40,0	53,3	
$\sum_{j=1}^n \left[\left(\sum_{i=1}^m a_{ij} \right) - L \right]^2$								210,2
Rangi zweryfikowane	7	6	4	4	3	2	1	
W=	$\frac{12 \times 210,2}{9(343 - 7)} = 0,9$							

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość wskaźnika „W” wskazuje na dość wysoką zgodność ocen ekspertów co pozwala uznać podany w tabelicy szereg rang za zweryfikowany. Według powyższego szeregu rangowego uwidocznionego w tabeli 2 pewny przydział do pionu ogólnego powinny mieć: Biuro Zarządu, Radców Prawnych, Ochrony, Zespołu Doradców oraz Kontroli Zakładowej. Pozostałe działy mogą, ale nie muszą należeć do tego pionu.

Należy jednak wziąć pod uwagę, że przedstawiony zbiór nie jest rozłączny i ma charakter typowo „rozmyty”. Oznacza to, że dany element zbioru komórek organizacyjnych może należeć do pionu DN, ale i do innych pionów. W tym przypadku jest to istotne, przykładowo Dział Kontroli Zakładowej jest umieszczany nie tylko w pionie DN, ale również często w pionie Dyrektora Finansowego. To samo dotyczy komórek kadrowych i ochrony, znajdujących się także we wydziałach produkcyjnych podległych Dyrektorowi ds. Produkcji.

Prawdopodobieństwo usytuowania badanej komórki organizacyjnej (działu) w określonym pionie ustalano przez odniesienie liczby działów w pionie DN do ich ogólnej liczby znajdujących się w zakładach produkcyjnych. Wchodziły one do Pionu Produkcji lub Techniki jako całość bez enumeracji znajdujących się w ich składach komórek organizacyjnych. Po wyliczeniu wskaźników prawdopodobieństwa uwzględnienia stopnia „rozmycia” komórek organizacyjnych skorygowano dotychczasowe rangi i ustalono nowy ich szereg preferencyjny. Optymalną liczbę działów prezentuje tabela 3.

Tabela 3

Liczba działów w pionie DN lub w innych pionach i zakładach produkcyjnych

Czynniki	Działy	Rangi	Piony DN	Inne piony	Zakłady	Obliczenie wskaźnika prawdopodobieństwa	Wskaźnik prawdopodobieństwa	Ranga skorygowana	Ranga skorygowana	Ranga zweryfikowana a stopnie rozmycia
W ₁	Biuro Zarządu	7	4	0	0	4:5	0,8	5,6	6	I
W ₂	Biuro Radców Prawnych	6	2	0	0	2:5	0,4	2,4	2	II
W ₃	Biuro Ochrony	4	1	0	17	1:(4+17)	0,05	0,2	1	III
W ₄	Biuro Kontroli Zakładowej	4	3	1	0	3:5	0,6	2,4	2	IV
W ₅	Zespół Doradców	3	1	0	0	1:5	0,6	1,8	2	V
W ₆	Dział Spraw Obronnych	2	1	0	17	1:(4+17)	0,05	0,1	0	VI
W ₇	Dział Kadr	1	2	1	17	2:(3+17)	0,1	0,1	0	VII

Legenda: ze względu na to, że w każdej hucie jest więcej niż jeden zakład liczba komórek danego rodzaju nie musi się pokrywać z liczbą przedsiębiorstw hutniczych.

Źródło: obliczenia własne w oparciu o projekt ekspercki i schematy organizacyjne.

Z powyższego wynika, że bezsprzecznie do pionu DN powinny należeć Biuro Zarządu i Biuro Radców Prawnych (ranga I i II), które na tym szczeblu kierowniczym są konieczne. Rangi III i IV otrzymało Biuro Ochrony i Biuro Kontroli Zakładowej, co potwierdza ogólne przekonanie, że są to komórki, które nie powinny być przydzielane do pionów, mające

kontrolować (BKZ) lub mające ochraniać (BO). Mogłoby to wpływać na wyniki kontroli lub skuteczność ochrony. Pozostałe działy spadły na koniec hierarchii ze względu na rozproszenie ich funkcji. W zakładach bowiem istnieją analogiczne komórki, które realizują znacznie szersze funkcje niż ich odpowiedniki w pionie DN. Stąd ewentualna ich nieobecność w pionie DN byłaby niecelowa. Pewne czynności kadrowe w odniesieniu do wąskiego kręgu osób w członie kierowniczym mogłoby wypełniać Biuro Zarządu.

Podsumowanie

Analiza jednego przykładowego, chociażby bardzo ważnego ogniwa organizacyjnego nie wyczerpuje wszystkich zagadnień związanych z funkcjonowaniem pionów scalonych w przedsiębiorstwach hutniczych. Wyznacza jednak kierunek dalszych badań i proponowania racjonalnych rozwiązań. Ale już na tym etapie badań pionów scalonych można pokusić się o sformułowanie kilku wniosków. I tak:

- w trakcie badań i podczas analiz uzyskanych wyników potwierdziło się, że istnieje znaczne zróżnicowanie pionów scalonych zbudowanych na zasadzie departamentyzacji, szczególnie w pionach kierowniczych w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw hutniczych,
- wstępna analiza porównawcza układu pionów scalonych w badanych przedsiębiorstwach potwierdza, że był on dosyć do siebie podobny. Uwzględniając jednak zakres faktycznie wykonywanych funkcji poprzez ustalenie stopnia ich „rozmycia” uznano, że zróżnicowanie jest znaczne,
- w procesie fuzji lub przejęć przedsiębiorstw zróżnicowanie członów kierowniczych (w tym przypadku szczególnie pionów scalonych) wpływa na podatność integracyjną struktur organizacyjnych. Z przeprowadzonych przez autora badań wynika, iż różnice w konfiguracji łączonych struktur są często źródłem konfliktów, spowolnienia procesów decyzyjnych, tworzenia dodatkowych kosztów i rywalizacji w członach kierowniczych przedsiębiorstw,
- uznano, że departamentyzacja, szczególnie pionów scalonych w przedsiębiorstwach hutniczych jest typem struktury powszechnie obowiązującym i ma istotne znaczenie w procesach integracyjnych,
- istotnym ogniwem w procesie fuzji lub przejęć jest poprawnie zorganizowany system kontroli. W trakcie jej przeprowadzania kierownicy oceniają czy struktury i strategie odgrywają swoją rolę, czy są przydatne i czy mogą być zmienione, jeżeli zajdzie taka potrzeba.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2002.
2. Blau P.M. : On the Nature of Organizations. John Wiley, New York 1974.
3. Bijańska J., Wodarski K.: Risk management in the planning of development projects in the industrial enterprises. *Metalurgija*, 53, nr 2, 2014.
4. Dźwigoł H., Kurowska-Pysz J., Owsiak D. (red.): Zarządzanie XXI wieku. Nowe koncepcje zarządzania. Bielsko-Biała 2012.
5. Fayol H.: Administracja przemysłowa i ogólna. Poznań 1947.
6. Hamrol A.: Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, six sigma i inne. Warszawa 2016.
7. Janasz K., Wiśniewska J.: Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami. Warszawa 2013.
8. Kirzner I.: Konkurencja i przedsiębiorczość. Warszawa 2010.
9. Klincewicz K. (red.): Zarządzanie, organizacje i organizowanie - przegląd perspektyw teoretycznych. Warszawa 2016.
10. Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczła A.: Zarządzanie innowacjami. Warszawa 2014.
11. Kotłowska M, Kowalak R.: Kluczowe mierniki dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wrocław 2016.
12. Kowalczyk A., Nogalski B.: Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia. Warszawa 2007.
13. Kraśniak J., Borowiecki R., Jaki A.: Internacjonalizacja jako czynnik determinujący struktury organizacyjne przedsiębiorstw. Kraków 2010.
14. Krupski R. (red): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Warszawa 2005.
15. Krzakiewicz K., Cyfert S.: Podstawy zarządzania organizacjami. Poznań 2015.
16. Kuc B. R.: Zarządzanie doskonale. Warszawa 2008.
17. Lewandowski J., Skołod B., Pinta D.: Organizacja systemów produkcyjnych. Warszawa 2014.
18. Marek S., Białasiewicz M.(red): Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza. Warszawa 2011.
19. Maugeri S.: Governance czyli nowy styl zarządzania. Szczecin 2015.
20. Miśkiewicz R.: Transfer wiedzy w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw w branży hutniczej. Warszawa 2017.
21. Miśkiewicz R.: Zróżnicowanie struktur organizacyjnych ze względu na układ pionów scalonych na przykładzie przedsiębiorstw hutniczych, *Hutnik – Wiadomości Hutnicze*, Nr 10, 2012.

22. Mreła K.: Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa. Warszawa 1988.
23. Nalepka A. : Struktura organizacyjna. Kraków 2001.
24. Nowak D.: Zarządzanie międzyorganizacyjnymi korporacjami w przedsiębiorstwach przemysłowych. Poznań 2012
25. Potoczek N.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo. Warszawa 2016.
26. Rącka I, Zawadzki J.: Podstawy zarządzania. Kalisz 2013.
27. Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Warszawa 2004.
28. Schaff A.: Szkice o strukturalizmie. Warszawa 1983.
29. Schumpeter J.: Teorie rozwoju gospodarczego. Warszawa 1960.
30. Shane S., Venkatraman S.: The promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Vol. 25/1, Marylan 2000.
31. Stabryła A., Kaleta A., Moszkowicz K. (red): Analiza decyzyjna w projektowaniu strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Wrocław 2010.
32. Stabryła A. (red): Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. Warszawa 2009.
33. Słowiński B.: Inżynieria zarządzania procesami logistycznymi. Koszalin 2010.
34. Taylor F. W.: Zarządzanie warsztatem wytwórczym, Poznań 1947.
35. Teece D.: Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. California USA 2007.
36. Teece D.: Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, 43 (2-3), Northampton USA 2010.
37. Thomas M.: Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Warszawa 2010.
38. Trzcieliński S.: Kultura sprzyjająca uczeniu się organizacji – krok w kierunku przedsiębiorstwa przyszłości. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 30/2001.
39. Weber M.: The Theory of Social and Economic Organization. William Hodge and Company Limited, London 1947.
40. Wyrwicka M. K., Grzelczak A. U., Krugielka A.: Polityka kadrowa przedsiębiorstwa. Poznań 2010.
41. Zakrzewska-Bielawska A.: Typy struktur organizacyjnych, [w:] Zakrzawska-Bielawska A. (red.): Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Warszawa 2012.
42. Zott Ch., Amit R.: The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. Strategic Organisation, 1-20/ 2013.
43. Zott Ch., Amit R., Massa L.: The business model: Recent developments and future research. Journal of Management, 1-24/ 2011.