

Lucjan ZIELIŃSKI

Katedra Organizacji Produkcji  
Politechniki Śląskiej

#### PROBLEMY USPRAWNIANIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH W HUTNICTWIE

**Streszczenie.** W artykule omówiono występujące w hutach nieprawidłowości w budowie i funkcjonowaniu struktur organizacyjnych. Następnie na przykładzie jednej z hut przedstawiono przebieg prac analitycznych nad reorganizacją huty oraz zaproponowane zmiany strukturalne. Artykuł zakończony został trzema wnioskami natury ogólnej oraz wskazaniem efektów zaproponowanej modernizacji strukturalnej.

Poszczególne huty w różnym stopniu charakteryzują się szeregiem nieprawidłowości w budowie i funkcjonowaniu struktur organizacyjnych. Prowadzone w ciągu kilkunastu lat badania w hutach w problematyce analiz i usprawniania struktur organizacyjnych pozwalają na sformułowanie określonych ich dysfunkcji. Należy jednak pamiętać, że omawiane dysfunkcje działają równie czynnie w przedsiębiorstwach innych branż krajowego przemysłu obniżając, podobnie jak w hutach, wydatnie sprawność działania w sferze produkcyjnej i administracyjnej. Odnieść je można zarówno do statyki struktur, to znaczy ich budowy, jak i do dynamiki działania, to jest do procesów zarządzania. Oba te aspekty są nierozłączne i dlatego omówione zostaną wspólnie.

Do najważniejszych, być może najliczniej w badanej zbiorowości występujących, charakterystycznych niedomagań można zaliczyć<sup>x)</sup>:

1. Upodobnianie się struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa do organizacji szczebli nadrzędnych. Jest to obecnie pozostałość po systemie organizacji przemysłu w latach poprzednich. Doszły do tego wymogi wydanej w latach 50 uchwały KERM określającej typy struktur organizacyjnych możliwe do stosowania w przemyśle, szereg zarządzeń wymuszających tworzenie różnych służb i stanowisk w każdym przedsiębiorstwie oraz stosowany model centralno-dyrektywnego zarządzania gospodarką. Całość tych zjawisk można uznać za jedną z "praprzyczyn" obecnego stanu struktur. Spowodowało to również skracanie, a w niektórych przypadkach niemożność hut do kształtowania struktur organizacyjnych i stosowanych w nich procesów zarządzania w stopniu jak najbardziej odpowiednim do własnych potrzeb.

x) uszeregowanie niedomagań jest względne i kolejność może być zmieniona, gdyby je wymiarować co do efektów.

2. Występująca bardzo często nieznanomość różnego rodzaju nowoczesnych rozwiązań strukturalnych i różnych metod, technik i systemów zarządzania stosowanych w przemyśle światowym. Wszystkie huty a też i cały przemysł stosuje struktury organizacyjne powstałe w czasie działalności H. Fayola, to znaczy w pierwszych latach naszego wieku. Są to tak zwane struktury sztabowo-liniowe posiadające w obecnych warunkach szereg niedomogów i będące wręcz przestarzałymi formami strukturalnymi.

Również słaba znajomość metod, technik analizy i usprawniania struktur organizacyjnych prowadzi bardzo często do zmian przede wszystkim instytucjonalnych (przesuwania lub tworzenie nowych komórek organizacyjnych, zmiana ich nazw, zmiana zakresu działania itp.) bez uwzględnienia tych zmian w całości kształcie działań przedsiębiorstwa i procesów informacyjno-decyzyjnych. Nie sprzyja to stosowaniu nowszych rozwiązań strukturalnych, tylko do powielania wciąż tych samych wzorów.

3. Lekceważenie roli i zadań komórek zajmujących się organizacją, sprowadzając często ich działania do zajmowania się wydawaniem zarządzeń, skargami i zażaleniami, podręcznymi działaniami sekretarskimi dykcji itd. Powoli następujące przemiany w rozumieniu roli działów czy służb organizatorskich w hutach nie stworzyły jeszcze atmosfery dla ich właściwego wykorzystania w analizie i zarządzaniu hutą.

Omówione wyżej niedomagania można uznać za jedną z przyczyn dalszych nieprawidłowości charakteryzujących obecne struktury organizacyjne w hutach, a mianowicie:

4. Nadmierna szczeblowość struktury powodująca nie tylko oddalenie niższych szczebli zarządzania w hucie od ośrodków decyzyjnych, ale powodująca również przedłużenie przebiegów informacyjno-decyzyjnych.

Jedną z przyczyn takiego stanu jest duża liczba stanowisk kierowniczych prowadząca do "wysmuklania" struktury.

5. Związana z poprzednim punktem niska rozpiętość kierowania. Podporządkowanie zbyt małej liczby podwładnych kierownikowi komórki lub "pionu" powoduje niewykorzystanie potencjalnej rozpiętości kierowania. Są też przypadki istnienia komórek organizacyjnych o liczbie trzech osób (kierownik + dwóch podwładnych). Właściwie to jedynie dyrektor huty jest przeciążony ilością podwładnych bezpośrednio mu podporządkowanych.
6. Niezbyt precyzyjnie określony zakres zadań komórek i stanowisk organizacyjnych oraz brak aktualnej dokumentacji organizacyjnej, jak również instrukcji wykonawczych. Powoduje to albo nakładanie się prac poszczególnych komórek, lub pozostawianie w działalności huty obszarów działań nie przydzielonych dokładnie nikomu.
7. Nadmierna centralizacja zarządzania w hucie powodująca brak samodzielności decyzyjnej na niższych szczeblach zarządzania, a koncentrację decyzji na szczeblu dyrektora i jego zastępców, co znakomicie

przedłuża czas przekazywania decyzji do wykonawców, zmniejszając jej aktualność i precyzję. Jest to również przyczyną przeciążania kanałów informacyjnych w hucie.

8. Rozproszenie tematyczne działań w "pionach" i komórkach, prowadzące do ciągłego powoływania różnego rodzaju komisji, zespołów. Określone problemy mogłyby być rozwiązywane w układzie jednego "pionu" przy odpowiednim umiejscowieniu specjalistycznych komórek i stanowisk.
9. Nadmierna ilość ewidencji i sprawozdawczości oraz zbyt mały stopień agregacji informacji na poszczególnych szczeblach zarządzania w hucie, co prowadzi do niewłaściwego obiegu i gromadzenia informacji powodującej nadmierną pracochłonność.
10. Problemy kwalifikacji pracowników, wydajności pracy, pracochłonności, działań niepotrzebnych, systemów płacowych i szeregu innych czynników, na omówienie których brak miejsca, a które w istotny sposób również wpływają na efektywność działania struktur organizacyjnych w hucie. Jeżeli znamy czynniki obniżające sprawność struktury organizacyjnej w hucie, to czy w warunkach obecnej samodzielności istnieją możliwości ich eliminowania?

Nie mając w krótkim artykule możliwości omówienia całokształtu działań, można chociażby pokrótce przedstawić prace nad reorganizacją struktury i zarządzania na przykładzie jednej z hut. Prace te będące jeszcze zresztą w toku, zostały wykonane przez pracowników huty przy metodycznej i merytorycznej pomocy autora artykułu i pełnym współdziałaniu dyrektora, jego zastępców i aktyw społeczny huty.

Reorganizowana huta charakteryzowała się nieprawidłowościami podobnymi jak wyżej omówione.

Przeprowadzona analiza stanu organizacyjnego i poszukiwanie rozwiązań usprawniających zostały oparte na zmodyfikowanej metodzie postępowania P. Druckera i J. Ansoffa.

W toku prac przebadano i określono:

1. Aktualne cele huty, wielkości obecne i przewidywane produkcji pod względem asortymentowym i jakościowym, poziom techniki i technologii obecny i pożądany w przyszłości, pewność zaopatrzenia i kooperacji, przewidywane rynki zbytu (krajowy i zagraniczny), stan zatrudnienia w różnych ujęciach.
2. Procesy i zjawiska, które będą prawdopodobnie zachodziły poza hutą i ich wpływ na działalność ekonomiczno-produkcyjną huty w ciągu 3-5 lat. W rezultacie tego cyklu badań ustalono punkty integrujące i dezintegrujące w hucie, jakie ma ona szanse i co jej będzie zagrażać w przyszłości. Określono, jakie kierunki i problemy trzeba będzie preferować, a jakie będą musiały zostać zaniechane lub w stopniu mniejszym popierane. Wreszcie określono kluczowe cele huty, ich kombinację wzajemną, priorytety i taktykę postępowania.

W drugim cyklu badań przeanalizowano strukturę organizacyjną huty i stosowany system zarządzania.

Analizę objęto wewnętrzną związkami organizacyjnymi w hucie, związki organizacyjne z otoczeniem, ich wpływ na organizację huty.

Analiza wykazała między innymi:

- Dużą szczeblowość zarządzania, od 7 do 9 szczebli, z towarzyszącą jej centralizacją zarządzania:
 

dyrektor huty	- 40 %
II szczebel zarząd.	- 37 %
III - " - " - "	- 17 %
pozostali	- 6 %
- Znaczne odchylenia w rzeczywistej rozpiętości kierowania od potencjalnej. Spośród 69 rozpatrywanych stanowisk kierowniczych w 70 % występowały odchylenia ujemne, to znaczy niedociążenie kierowników pracownikami podległymi. Tylko 6 % stanowisk wykazało odchylenia dodatnie, a u 24 % stanowisk rzeczywista rozpiętość kierowania mieściła się w granicach potencjalnych rozpiętości kierowania.
- Jeżeli chodzi o specjalizację działań, to w wyodrębnionej, reprezentatywnej grupie działań, 63 % działań wykonywanych jest wyłącznie w hucie, 32 % działań jest częściowo zleczanych na zewnątrz, a 5 % działań jest w całości zleczanych na zewnątrz. Spośród wyodrębnionej grupy działań jedynie 26 % działań realizowanych jest w komórkach specjalistycznych lub przez konkretne stanowiska specjalistów. Reszta działań w różnym stopniu rozproszona jest w różnych "pionach" i komórkach organizacyjnych.
- Z omówionej wyżej grupy działań, jeżeli chodzi o ich stopień formalizacji, to 51 % zostało ściśle określonych przepisami, 38 % działań nie zostało określonych żadnym przepisem co do ich częstotliwości, w 9 % została określona dolna granica ich częstotliwości, a w 2 % określono górną granicę częstotliwości.

Całość badań i ustaleń w obu cyklach prac posłużyła do sformułowania niezbędnych zmian strukturalnych wyrażających się:

1. Nowym podziałem zakresu działań dyrektora huty i jego zastępców,
2. Zwiększeniem stopnia samodzielności na niższych szczeblach zarządzania. Obecnie stopień centralizacji zarządzania wynosi:
 

dyrektor huty	- 17 %	decyzji.
II szczebel zarządzania	- 49 %	"- " ,
III szczebel zarządzania	- 27 %	"- " ,
pozostali	- 7 %	"- " ,
3. Zmniejszeniem stopnia rozproszenia tematycznego działań w komórkach poprzez ich łączenie, likwidację, przemieszczenie do innych niż obecnie "pionów", zwiększając tym samym stopień specjalizacji i koncentracji działań w hucie.

Omówione zmiany uszczegółowione w nowo opracowanym regulaminie organizacyjnym i zilustrowane odpowiednim podziałem działań w tablicach przedmiotowej organizacji kierownictwa (POK) zostały wdrożone w hucie.

Obecnie w opracowaniu znajdują się problemy procesów informacyjno-decyzyjnych.

Doświadczenia zebrane w ciągu kilkunastoletnich badań i przeprowadzonych usprawnień w organizacji i zarządzaniu hutami oraz innymi przedsiębiorstwami przemysłowymi pozwalają autorowi na sformułowania kilku ogólnych wniosków:

1. W obecnej fazie reformowania gospodarki istnieje pilna potrzeba usprawniania struktur organizacyjnych i systemu zarządzania w hutach, ponieważ rozeznane są czynniki stanowiące dysfunkcje i znane są ujemne skutki niedomogów obecnych struktur.
2. Opracowane i wdrożone do praktyki przemysłowej projekty usprawnień świadczą zarówno o ich efektywności, jak i możliwości zastosowań.
3. Istnieją opracowane i wypróbowane metody i techniki zarówno analiz stanu organizacyjnego, jak i projektowania usprawnień, mogące być pomocne przy usprawnianiu struktur organizacyjnych i procesów zarządzania w hutach.

#### SOME ASPECTS OF ORGANIZATION STRUCTURE OF RATIONALIZATION IN METALLURGY

##### Summary

Anomalies in steel plants as far as functioning of managing structures are concerned have been discussed in this paper. One of the steel plants has been presented as an example of structure reorganizing and structure changing. There final conclusions have revealed the effects of suggested structure modernization.

#### ПРОБЛЕМЫ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР В МЕТАЛЛУРГИИ

##### Резюме

В статье рассмотрены существующие на металлургических заводах незакономерности в строении и функционировании организационных структур. На примере одного из металлургических заводов представлены ход аналитических работ относительно реорганизации металлургического завода и предложены структурные изменения.

В конце статьи представлены выводы а также указаны эффекты предложенной структурной модернизации.