

Henryk DŹWIGOŁ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

MODEL RESTRUKTURYZACJI ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA GÓRNICZEGO

Streszczenie. Autor opracował model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, możliwy do wykorzystania w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw górniczych i pozagórnich. Model restrukturyzacji organizacyjnej obejmuje kompleksowo wszystkie najważniejsze obszary działalności przedsiębiorstwa górnictwa, w których możliwe jest również dokonywanie zmian częściowych, w zależności od potrzeb. Zastosowana autorska metoda badawcza LIDER wykorzystana do identyfikacji obszarów działalności oraz oceny gotowości liderów zmian do przeprowadzenia restrukturyzacji organizacyjnej, stanowi element łączący części badawczą, empiryczną i aplikacyjną. Model restrukturyzacji organizacyjnej umożliwia formułowanie strategii globalnej oraz strategii funkcjonalnych w kluczowych obszarach działalności badanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: model, obszary działalności, podejście systemowe

THE MODEL FOR ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING OF A MINING COMPANY

Summary. The author has designed a model for organizational restructuring of a mining company that can be implemented in the restructuring processes of mining and non-mining companies. The model for organizational restructuring covers comprehensively all top-importance activity domains of a mining company, which, depending on the needs, have also a potential for partial changes. The author's research method, LIDER, applied for identifying activity domains and assessing the change leaders' readiness to undertake organizational restructuring, provides a link between the research, empirical and application part. The model for organizational restructuring allows to evolve a global strategy and functional strategies for key activity domains of companies under investigation.

Keywords: model, areas of activity, system approach

Wstęp

Wśród wielkich przemian ustrojowo-gospodarczych oraz politycznych i społecznych, jakie dokonują się w Polsce ważne miejsce zajmuje restrukturyzacja przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego. Konieczność ich restrukturyzacji wynika przede wszystkim z dobrych prognoz wykorzystywania węgla kamiennego, jako pierwotnego nośnika energii polskiej gospodarki oraz dostosowania tego typu przedsiębiorstw do warunków rynkowych.

W *Założeniach polityki energetycznej Polski do roku 2020* stwierdzono, że: „węgiel kamienny jest i przez najbliższe lata nadal pozostanie podstawowym paliwem w Polsce” oraz że „Polska nie posiada dużego potencjału energii odnawialnej”¹. Przy deficycie ropy i gazu, które pochłoną ogromne wydatki na import, wyraźnie wskazuje się na węgiel, jako podstawowy surowiec energetyczny kraju, który wykorzystywany jest jako paliwo pierwotne do produkcji ok. 95% energii elektrycznej, przy czym w ogólnym bilansie energii elektrycznej ok. 55% to produkcja energii z węgla kamiennego, ok. 40% z węgla brunatnego².

W najbliższych latach bardzo ważnymi czynnikami rozwoju sektora górnictwa węgla kamiennego mogą być wyniki badań naukowych nad innowacjami technologicznymi w zakresie wykorzystania węgla do produkcji syntetycznego gazu („zgazowania węgla”) oraz nad technologią „upłynnienia węgla” (uzyskiwanie z węgla ropy naftowej).

Biorąc pod uwagę perspektywę rozwoju sektora górnictwa węgla kamiennego, niezbędne staje się ustabilizowanie funkcjonowania polskich przedsiębiorstw górniczych w warunkach gospodarki rynkowej, przy założeniu konieczności wprowadzenia zmian, powodujących obniżenie kosztów wydobycia węgla.

Na tle analizy dotychczasowych dokonań procesu transformacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego jest konieczne poszukiwanie nowej jakości w procesach restrukturyzacji, która w krótkim czasie doprowadzi tego typu przedsiębiorstwa do silnej pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa górnicze po osiągnięciu zdolności do konkurowania na rynku światowym producentów węgla stanowiąc będą trwały element bezpieczeństwa energetycznego Polski, a także Unii Europejskiej.

Autor podjął próbę kompleksowego ujęcia restrukturyzacji organizacyjnej w przedsiębiorstwach górniczych, z punktu widzenia zakresu analizy badawczej oraz

¹ Cicholski S., Lewandowski S., Kowalski K.: *Możliwości rozwoju energetyki wykorzystującej odnawialne źródła energii w warunkach funkcjonowania hurtowego rynku energii*. Towarzystwo Elektrowni Wodnych, Gdańsk 1996, s. 8; Ruskowski J.: *Odnawialne źródła energii jako alternatywne substytuty konwencjonalnych surowców energetycznych*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000, s. 23-25.

² *Prognozy zapotrzebowania na polski węgiel kamienny*, dokument zespołu ekspertów powołanego 30 stycznia 2003 r. przez Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, związanego z realizacją postanowień porozumienia podpisanego 11 grudnia 2002 r. w sprawie restrukturyzacji górnictwa w latach 2003-2006, Warszawa, maj 2003 r.

możliwości wsparcia procesu wdrożenia przez zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania.

Koniunktura światowa często ma wpływ na zmiany w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych. Ta globalna perspektywa wymaga przygotowania nowego modelu restrukturyzacji organizacyjnej, chroniącego tego typu przedsiębiorstwo przed wahaniami koniunkturalnymi oraz cechującego się powszechnością i aplikacyjnością.

Przez „model” najczęściej rozumie się uproszczone odwzorowanie złożonego obiektu. Budowa modelu może dążyć do poznania istniejącego, skomplikowanego stanu rzeczy, tj. struktury, funkcjonowania i rozwoju. Powinna uwzględniać pogłębione poznanie rzeczywistości gospodarczej i społecznej. Aby wynik modelowania mógł mieć walor naukowy musi być zweryfikowany w drodze symulacji.³

Złożoność problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce determinuje podstawowy zakres rozważań merytorycznych (podjętych przez autora), który został ograniczony do zagadnień restrukturyzacji organizacyjnej.

Restrukturyzacja jest systemową przebudową, modernizacją lub unowocześnieniem czy uwspółcześnieniem struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ma charakter złożony, wielowymiarowy i długotrwały.⁴

Analiza systemowa jest szczególnie przydatna w realizacji złożonych zadań w szybko zmieniającym się otoczeniu, typowym dla naszych czasów. Ma na celu określenie pożądanego działania lub linii postępowania przez rozpoznanie i rozważenie dostępnych wariantów oraz porównanie ich przewidywanych następstw.

Problematyka zmian zachodzących w polskich przedsiębiorstwach górnictwa węgla kamiennego jest bardzo złożona. Procesy restrukturyzacji wymagają przede wszystkim systemowego podejścia, które dzieli organizację na obszary działalności (zasoby i podsystemy funkcjonalne), w celu sprawniejszego rozwiązywania podstawowych problemów funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Ważne są związki, jakie zachodzą między podsystemami, np.: związki kompetencyjne czy informacyjne.

Podejście systemowe polega na traktowaniu przedsiębiorstwa jako złożonego systemu, składającego się ze wzajemnie powiązanych części. Zamiast zajmowania się każdą z części przedsiębiorstwa odrębnie, podejście systemowe umożliwia menedżerom spojrzenie na przedsiębiorstwo jako całości, a zarazem na przedsiębiorstwo, jako część szerszego środowiska zewnętrznego. W ten sposób teoria systemów wskazuje, że działania każdej części przedsiębiorstwa wpływają na działanie wszystkich pozostałych części.

³ Sudol S., *Badania naukowe w zakresie zarządzania*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania*. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 373-374.

⁴ Borowiecki R.: *Restrukturyzacja jako narzędzie strategii zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami: op.cit.*, s. 253.

Przekształcenia systemowe należy wykorzystywać w procesach restrukturyzacji przede wszystkim sektorów dojrzałych⁵ i funkcjonujących w nich przedsiębiorstw, np. górniczych. Autor na przykładzie sektora górniczego wskazał kierunek zmian systemowych we współczesnych przedsiębiorstwach.

W ramach podejścia systemowego zaproponował zmiany w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych przez:

- budowę modelu restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górniczego,
- dobór metod i narzędzi badawczych.

Podejście systemowe wskazuje na organizację jako zbiór elementów wzajemnie powiązanych relacjami, która jest ukierunkowana na realizację w możliwie optymalny sposób określonych celów i działań.⁶

1. Założenia badawcze budowy modelu restrukturyzacji organizacyjnej

Misją dyscypliny nauk o zarządzaniu jest służenie praktyce życia gospodarczego i społecznego przez dostarczanie wzorców efektywnych rozwiązań z obszaru organizacji i zarządzania oraz metod ich implementacji.⁷

Konieczne jest wydzielenie w przedsiębiorstwie kluczowych obszarów działalności (zasoby i podsystemy funkcjonalne) i poddanie ich strategicznej diagnozie oraz opracowanie precyzyjnej i jednolitej koncepcji modelu zasadniczych zmian organizacyjnych, które stanowią jeden z elementów warunkujących pozytywne efekty działań restrukturyzacyjnych. Ponadto, model ten powinien uwzględniać restrukturyzację procesową w kierunku budowy organizacji inteligentnej.

Podstawowym celem opracowania jest **zaprojektowanie koncepcji nowoczesnej formuły restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego w postaci modelowej oraz weryfikację modelu na przykładzie wybranych przedsiębiorstw.**

Cele cząstkowe przedstawiają się następująco:

- opracowanie metodyki projektowania nowoczesnej formuły restrukturyzacji organizacyjnej kopalń węgla kamiennego,
- dobór narzędzi wspierających proces modelowania restrukturyzacji organizacyjnej,
- zastosowanie podejścia systemowego diagnozy przedsiębiorstwa,

⁵ Fazą poprzedzającą schyłek sektora jest faza dojrzałości. M. Porter określa dojrzewanie sektora jako proces przechodzenia „z okresu gwałtownego do bardziej umiarkowanego wzrostu”.

⁶ Grudzewski M.W., Hejduk I.: Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] Grudzewski W.M. (red.): Rozwój funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej. Katowice 2007, s. 12.

⁷ Lichtarski J.: O endogenicznych barierach rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami, op.cit., s. 59.

- skonstruowanie modelu restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górniczego,
- weryfikacja modelu na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa.

Zastosowanie modelu restrukturyzacji organizacyjnej powinno umożliwić wzrost konkurencyjności oraz efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego na rynku krajowym, a także zapewnić mu zdolność konkurowania na rynkach zagranicznych.

Problematyka, prezentowana w artykule, wynika z przeprowadzonych badań autora nad dotychczasowym przebiegiem i efektami procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce. Pozwoliło to na sformułowanie głównej tezy, która brzmi: **proces restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego można przedstawić w postaci modelu, wprowadzającego głębokie zmiany organizacyjne dla tego typu przedsiębiorstw, przy wsparciu metod zarządzania projektami i kontrolingu.**

W ramach podejścia metodycznego autor sformułował ważne pytanie badawcze: **Jaki model restrukturyzacji należałoby zastosować, aby sprostać wymaganiom przedsiębiorstwa przyszłości?**

Budowa przedsiębiorstwa przyszłości wymaga przebudowy struktury zarządzania, zasad gromadzenia informacji oraz bardziej efektywnego wykorzystania zasobów.⁸

Złożoność problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce determinuje podstawowy zakres rozważań merytorycznych, podjętych w artykule, który został ograniczony przede wszystkim do zagadnień restrukturyzacji organizacyjnej.

2. Metodyka organizacyjna

Metodyka organizacyjna wskazuje na to, jakie metody i techniki stosuje się wykonując określone zadania organizacyjne.⁹

Autor miał możliwość wykorzystania ważnych metod, które w naukach o zarządzaniu jawią się jako **uprzywilejowane**, tj.: obserwacji prowadzonych w naturalnych warunkach, a autor współdziałał z badanymi przedsiębiorstwami oraz obserwacji-interwencji, które przebiegały w ramach działań transformacyjnych w przedsiębiorstwach, a autor miał bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje w tym zakresie.

Dla kompleksowego zbadania problemów badawczych i zwiększenia wartości poznawczej całościowych wyników badań autor zastosował metody ilościowe i jakościowe, czyli tzw. **triangulację metodologiczną**.¹⁰

W procesie badawczym, w ramach metodyki organizacyjnej wykorzystał **16 metod i narzędzi badawczych**, które podzielił na dwie grupy:

⁸ Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. Warszawa 2006, s. 11.

⁹ Pszczołkowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wrocław 1988, s. 119.

¹⁰ Kostera M.: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. PWN, Warszawa 2005, s. 25-26.

- **metody podstawowe**, tj.: analiza dokumentacji operacyjnej, obserwacja, wywiad, metoda grupowej oceny ekspertów, metoda scenariuszy, ankieta, analiza statystyczna (współczynniki korelacji, istotność różnic pomiędzy średnimi, średnie arytmetyczne i odchylenia standardowe), metoda taksonomiczna, metoda porównań,
- **metody wspomagające**, tj.: rachunek kosztów oddziałowych, budżetowanie, kontroling, metoda zarządzania projektami, zmodyfikowana, strategiczna karta wyników, analiza pola sił oraz autorska metoda aplikacyjno-łącząca **LIDER**.

Ponadto, opracowano założenia procesu modelowania restrukturyzacji organizacyjnej, a także metodykę badawczą, umożliwiającą konstrukcję modelu restrukturyzacji organizacyjnej przy użyciu narzędzi wspierających, tj.: metody zarządzania projektami oraz metody kontrolingu. Zaproponowano kierunki działań modelujących proces restrukturyzacji organizacyjnej w obszarach działalności, takich jak: marketing i sprzedaż, produkcja, zasoby ludzkie oraz zasoby informacyjne, jako kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa górniczego.

Procedura badawcza, umożliwiająca skonstruowanie modelu restrukturyzacji organizacyjnej dla przedsiębiorstwa górniczego, została oparta na: koncepcjach nauk o zarządzaniu, w tym systemowej analizie przedsiębiorstwa oraz wsparciu metody zarządzania projektami i metodzie kontrolingu.

W procesie identyfikacji podstawowych elementów modelu restrukturyzacji organizacyjnej wykorzystano podejście systemowe, zgodnie z którym przedsiębiorstwa tego rodzaju można dezagregować na następujące, ściśle powiązane ze sobą, kluczowe obszary działalności (zasoby i podsystemy funkcjonalne): marketing i sprzedaż, produkcja, zasoby – ludzkie, rzeczowe, finansowe, organizacyjne, informacyjne. Wybór wskazanych obszarów działalności ostatecznie został potwierdzony (przeprowadzonymi przez autora) badaniami.

Wkład do opracowania metody badawczej stanowią badania własne, przeprowadzone przez autora, związane między innymi z:

- krytyczną analizą literatury z zakresu nauk o zarządzaniu, w szczególności:
 - modeli ogólnych, odnoszących się do zagadnień zarządzania i projektowania organizacji,
 - funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych, według koncepcji strategicznych,
 - modeli restrukturyzacji przedsiębiorstw górniczych, według koncepcji strategicznych,
 - analizy zmian organizacyjnych z wykorzystaniem formuły czworościanu zarządzania,
 - współczesnych, systemowych etapów doskonalenia przedsiębiorstwa,
 - narzędzi zarządzania wspierających zmianę,
- identyfikacją obszarów działalności przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego oraz zdolnością do przeprowadzenia procesu restrukturyzacji organizacyjnej przez liderów zmian,

- scenariuszami, których celem było określenie zasięgu i głębokości restrukturyzacji organizacyjnej, według liderów zmian,
- analizą procesu zmian restrukturyzacyjnych górnictwa węgla kamiennego w 22 krajach świata.¹¹

Uzupełnieniem badań empirycznych jest diagnoza sektora przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, prezentująca dotychczasowe procesy restrukturyzacji w latach 1993-2005, a także weryfikacja użyteczności modelu restrukturyzacji organizacyjnej do celów zarządzania, na przykładzie wybranej kopalni węgla kamiennego oraz przedsiębiorstw pozagórnich.

Opracowana metodyka badawcza składa się z następujących etapów:

1. **Określenie przedmiotu i celu badań** – wybór i zdefiniowanie przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, a także określenie celowości badań odnoszącej się do konstrukcji modelu w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej, który tworzy warunki dla inicjowania działań innowacyjnych, poprawy efektywności gospodarowania i wzmacniania konkurencyjności tego typu przedsiębiorstw.
2. **Diagnoza wewnętrzna** – rozpoznanie i identyfikacja wewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, jako podmiotu działającego w określonym kontekście: organizacyjnym, produkcyjnym, własnościowym, pracowniczym, finansowym, itp. Umożliwiają one wstępne, systemowe podejście do analizy przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego przez wskazanie jego kluczowych obszarów działalności.
3. **Diagnoza zewnętrzna** – rozpoznanie uwarunkowań działalności branży górniczej w zakresie zewnętrznego kontekstu działalności przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, związanego m.in. z uwarunkowaniami: politycznymi, społecznymi, środowiskowymi, znaczenia węgla kamiennego dla bezpieczeństwa energetycznego kraju, dotychczasowymi rządowymi programami restrukturyzacji – definiującymi ostatecznie warunki brzegowe dla konstrukcji modelu restrukturyzacji organizacyjnej.
4. **Identyfikacja problemów w zakresie przedmiotu i celów** – na podstawie zestawienia wyników diagnoz wewnętrznej oraz zewnętrznej ukierunkowanych na rozpoznanie specyfiki działalności przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego w relacji do problematyki restrukturyzacji organizacyjnej.
5. **Poszukiwanie rozwiązań częściowych** – analiza współczesnych podejść do zagadnień restrukturyzacji przez szczegółowe rozpoznanie dorobku teoretycznego w zakresie koncepcji, modeli i narzędzi wspierających restrukturyzację (m.in. teoria

¹¹ Dźwigol H.: Procesy zmian w światowym górnictwie i elektroenergetyce. Instytut Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw „Promotor”, Katowice 2003.

organizacji, analiza strategiczna, modele restrukturyzacji, metoda zarządzanie projektami i metoda kontrolingu).

6. **Konstrukcja i charakterystyka modelu rozumianego jako metody, koncepcje i założenia** – obejmujące następujące etapy:

- sformułowanie założeń generalnych i kluczowych modelu;
- weryfikacja obszarów działalności, zidentyfikowanych na etapie *diagnozy wewnętrznej*, jako kluczowych elementów modelu za pomocą badań ankietowych oraz metody scenariuszy;
- zestawienie kluczowych elementów modelu wraz z określeniem relacji pomiędzy nimi oraz wprowadzenie narzędzi wspierających, takich jak: metoda zarządzania projektami i metoda kontrolingu;
- prezentacja działań w zakresie modelowania restrukturyzacji organizacyjnej w wybranych, kluczowych elementach modelu (marketing i sprzedaż, produkcja, zasoby ludzkie, zasoby informacyjne), w tym z wykorzystaniem analizy pola sił;
- szczegółowa charakterystyka możliwości, w zakresie wykorzystania narzędzi wspierających proces restrukturyzacji organizacyjnej (metoda zarządzania projektami i metoda kontrolingu), w tym: zdefiniowanie etapów ich wprowadzania, określenie metod oceny projektów (strategiczna karta wyników), identyfikacja efektów wprowadzenia metody zarządzania projektami, prezentacja metod budżetowania oraz problematyki wdrażania kontrolingu.

7. **Weryfikacja modelu** – testowanie użyteczności modelu (do celów zarządzania) przez jego zastosowanie w procesie restrukturyzacji organizacyjnej w wybranej kopalni węgla kamiennego.

3. Konstrukcja modelu restrukturyzacji organizacyjnej

W wyniku przeprowadzonych badań (etapy: 2; 3; 4; 5) oraz syntezy tych badań uwzględniając założenia do modelu ujęte w etapie 6 wyróżniono kluczowe obszary działalności przedsiębiorstwa górniczego.

Wyróżnione obszary działalności poddano badaniu wykorzystując do tego celu opracowaną przez autora, metodę badawczą LIDER oraz dobrano narzędzia wspierające etap modelowania.

Istotne znaczenie, z punktu widzenia metodyki opracowania modelu restrukturyzacji organizacyjnej, miało wykorzystanie wyników uzyskanych na podstawie metody badawczej LIDER, odnoszącej się do oceny zdolności przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego do przeprowadzenia zmian organizacyjnych. Opracowaną (obejmującą trzy etapy) metodę

badawczą LIDER autor wykorzystał do identyfikacji obszarów działalności oraz oceny gotowości liderów zmian do przeprowadzenia restrukturyzacji organizacyjnej.

LIDER inicjuje budowę nowego modelu organizacyjnego, pozwalającego poznać organizację, określić metody praktycznego rozwiązywania problemów funkcjonowania w kierunku budowy organizacji inteligentnej.

Przeprowadzone badania zostały ukierunkowane na dokonanie oceny aktywności pracowników, uczestniczących w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, zwłaszcza kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania.

Metoda wzbogaca tradycyjny sposób przeprowadzania wywiadów o trzy podstawowe elementy:

- zbudowano dwa rodzaje ankiety o zróżnicowanym podejściu do badania pracowników fizycznych oraz kadry kierowniczej,
- opracowano własny system skalowania zagadnień, które podlegały analizie badawczej – z punktu widzenia zaangażowania kadry w proces restrukturyzacji,
- opracowano oryginalny sposób interpretacji badań – z punktu widzenia cech psychometrycznych pracowników w pełni zaangażowanych w procesy restrukturyzacji oraz pracowników biernych wobec zmian.

Opracowana metoda badawcza LIDER jest częścią zaproponowanego modelu, pozwala ona na:

- ocenę gotowości przeprowadzenia restrukturyzacji organizacyjnej,
- identyfikację obszarów szczególnie ważnych dla restrukturyzacji organizacyjnej,
- określenie zasięgu restrukturyzacji według liderów zmian.

Wykorzystanie metody badawczej LIDER w zaproponowanym modelu pozwala uwzględnić specyficzne uwarunkowania w procesie restrukturyzacji organizacyjnej poszczególnych przedsiębiorstw górniczych.

Zastosowane metody badawcze, bazujące na badaniach własnych odnoszą się do tezy zakładającej, że liderzy zmian zatrudnieni w przedsiębiorstwach górnictwa węgla kamiennego zdolni są do inicjowania oraz realizowania głównych założeń procesu restrukturyzacji, ze szczególnym uwzględnieniem restrukturyzacji organizacyjnej.

W celu wyłonienia reprezentatywnej kopalni autor dokonał wstępnego pomiaru i oceny badanego zjawiska, stosując intuicyjną metodę „porównań”, która polega na porównywaniu takich wielkości, które mają, tzw. walor porównywalności. Oznacza to, że w wyniku tych porównań można wyciągnąć wnioski, istotne z punktu widzenia oceny badanego zjawiska.¹²

¹² Dycz T.: Analiza finansowa. Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.

Autor wykorzystał również taksonomiczne metody oceny, szczególnie przydatne wówczas, gdy cechy systemu podlegające ocenie są niewymierne. Zachodzi więc konieczność ich szacowania.¹³

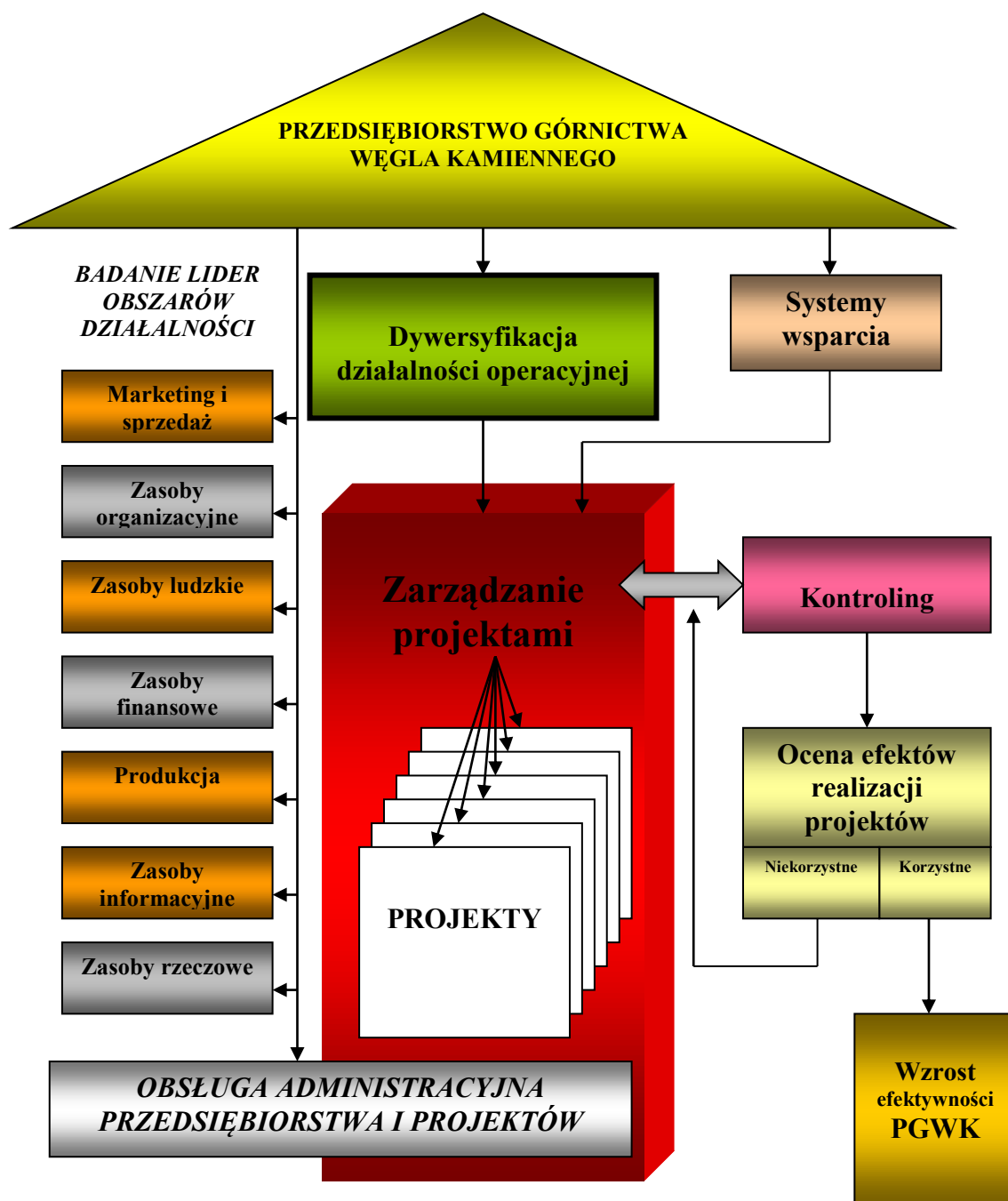
Intensywność, wielokierunkowość i różnorodność przeobrażeń otoczenia przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego i ich wnętrza nie pozostają bez wpływu na proces restrukturyzacji. Budując całościową koncepcję restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego wzięto pod uwagę wyniki badań, odnoszących się do ogólnej analizy procesu restrukturyzacji, według obszarów problemowych przedsiębiorstwa górniczego, a także wyniki uzyskane w badaniu ankietowym, dotyczącym postrzegania procesu restrukturyzacji oraz zdolności jej przeprowadzenia.

Całościową prezentację graficzną modelu restrukturyzacji organizacyjnej (MRO) przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego zaprezentowano na rys. 1.

W przeciwieństwie do zasadniczych zmian na poziomie sektora, struktury organizacyjne kopalń uległy niewielkim zmianom, mimo ograniczenia ich statusu do zakładu produkcyjnego. Struktury organizacyjne kopalń charakteryzują się: dużą rozpiętością, wysokim centralizmem władzy, wysokim stopniem zunifikowania zachowań i standaryzacją procedur, wysokim poziomem sformalizowania, który znajduje swe uzasadnienie w prawie geologicznym i górnicy. W rzeczywistości, w każdej z kopalń funkcjonują niejako obok siebie dwie struktury organizacyjne: struktura stanowisk liniowych z ich funkcjami i zadaniami oraz struktura kompetencji i uprawnień dozoru górniczego. Opracowany model restrukturyzacji organizacyjnej może być wykorzystany w procesach restrukturyzacji wszystkich kopalń węgla kamiennego w Polsce.

Ponadto, model zakłada, iż w ramach wskazanych, kluczowych obszarów działalności zachodzą ścisłe związki o charakterze wzajemnych zależności. Wprowadzanie zmian, związanych z restrukturyzacją organizacyjną, celem budowania przyszłościowego modelu przedsiębiorstwa górniczego, wymaga kompleksowego podejścia do wszystkich wyżej wskazanych obszarów działalności. Jednak w zależności od konkretnej sytuacji społeczno-gospodarczej przedsiębiorstwa górniczego oraz uwarunkowań rynkowych w danym momencie, zakres i skala zmian organizacyjnych powinny być odmienne w relacji do poszczególnych elementów modelu. Co więcej, należy przyjąć, że w zależności od zmiennych warunków społeczno-gospodarczych możliwe jest podejmowanie działań o charakterze restrukturyzacyjnym w jednym bądź kilku obszarach modelu (orientacja na wybrane elementy modelu).

¹³ Metoda taksonomiczna – opracowana została ona na przełomie lat 1949/50 we Wrocławiu, w zespole prof. Hugo Steinhausa i nazwana „Taksonomią Wrocławską”.



Rys. 1. Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego
 Fig. 1. The model of organizational restructuring of mining industry of hard coal company
 Źródło: Opracowanie własne

Metoda badawcza LIDER ukierunkowuje budowę współczesnego, holistycznego przedsiębiorstwa, stawiającego wyzwania, gdzie cele mogą być wdrożone, jeżeli zrównoważy ono konflikt pomiędzy powierzonymi obowiązkami w zakresie zyskowności a osiągnięciem satysfakcji klienta. Łączy teorie, które wpłynęły na współczesne zarządzanie, ukierunkowane na kulturę, dążenie do doskonałości i wdrażania do praktyki gospodarczej organizacji inteligentnej, tj.: podejście systemowe, podejście behawioralne, podejście sytuacyjne.

Według autora strategia to zespół oddziaływań na kluczowe obszary działalności organizacji, w celu uzyskania wartości dla klienta i wartości dla organizacji. Szczególne znaczenie w procesie restrukturyzacji przywiązuje się do kultury organizacyjnej, którą tworzą zachowania, normy, przekonania i wartości podzielane przez członków organizacji, a jej fundamentem są wartości. Określa się je, jako zbiór zasad uznawanych przez członków organizacji za szczególnie ważne, wymagających przestrzegania i chronienia.¹⁴

Wartość kreowana przez przedsiębiorstwo jest wyrazem relacji, jaka zachodzi pomiędzy zaspokojeniem potrzeb klienta a zasobami, które zostały użyte, aby te potrzeby zaspokoić.¹⁵ Innowacja wartości, rozumiana jako nowy sposób myślenia i realizacji strategii we współczesnych przedsiębiorstwach i branżach, powinna być tworzona w obszarach (zasobach i podsystemach funkcjonalnych) lub czynnikach, w których działania przedsiębiorstwa korzystnie wpływają na strukturę kosztów i na wartość dla klienta.

W modelowaniu procesu restrukturyzacji organizacyjnej wyróżniono kluczowe czynniki sukcesu, które w znaczącym stopniu wpływają na zakres i powodzenie planowanych zmian. Wyróżnienie kilku kluczowych obszarów modelu dokonane zostało na podstawie wyników badań, które wskazują, iż w obecnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych do najistotniejszych obszarów restrukturyzacji organizacyjnej (w przypadku przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego) należą obszary: marketingu i sprzedaży, produkcji, zasobów ludzkich, zasobów informacyjnych.

Wykorzystane metody zarządzania projektami i kontrolingu umożliwiają przełożenie koncepcji, strategii restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górniczego na działania operacyjne, między innymi w postaci programów zmian restrukturyzacyjnych.

W modelu restrukturyzacji organizacyjnej uwzględniono systemy wsparcia (Komisja Sterująca), niezbędne dla realizacji poszczególnych projektów w przedsiębiorstwie, oraz kooperację z otoczeniem. Ranga i charakter systemów wsparcia będą uzależnione od rodzaju realizowanego projektu.

¹⁴ Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005, s. 322.

¹⁵ Konkol P.K.: Zarządzanie wartością, zmiana paradygmatu zarządzania – przejście od kosztu do wartości, [w:] Lewandowski J. (red.): Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody. Tom I. Łódź 2005, s. 423.

Zaprezentowany model ze względu na podejście systemowe, obejmujące szeroki zakres obszarów działalności przedsiębiorstwa górniczego oraz bogaty zbiór narzędzi, wspierających prowadzenie procesu restrukturyzacji organizacyjnej, nabiera cech uniwersalności. Cecha ta wynika bezpośrednio z możliwości selektywnego doboru obszarów i narzędzi restrukturyzacji organizacyjnej, w zależności od sytuacji społeczno-gospodarczej, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo górnicze.

Ważną cechą modelu restrukturyzacji organizacyjnej jest powszechność wykorzystania i aplikacyjność, co zostało potwierdzone przez opracowanie i wdrożenie przez autora tego modelu w pozagórniczych przedsiębiorstwach, tj.:

- Międzynarodowe Przedsiębiorstwo Transportowe – Spółka Akcyjna Skarbu Państwa,
- Elektrociepłownia – Spółka Akcyjna Skarbu Państwa,
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe – Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością,
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe, Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością,
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne – Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością,
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne – Spółka Giełdowa.

Model restrukturyzacji organizacyjnej może być wyposażony w narzędzia umożliwiające kreowanie i zarządzanie tego rodzaju procesami. Do narzędzi tych zaliczamy współczesne systemowe etapy doskonalenia firmy oraz narzędzia wspierające zmianę.

Zakończenie

Zastosowanie modelu restrukturyzacji organizacyjnej (MRO, według koncepcji autora), wzmocnionego systemowymi etapami doskonalenia przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu metod zarządzania projektami i kontrolingu, daje podstawę dla rozwoju przedsiębiorstwa w kierunku orientacji marketingowej.

Zaproponowany model restrukturyzacji organizacyjnej przedstawia inne spojrzenie na proces restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, uwzględniającego nie tylko zmianę organizacji i zarządzania, ale również racjonalną gospodarkę złożem. Ważną cechą tego modelu jest zapewnienie nowego podejścia do procesów restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstw, ale przede wszystkim wyposażenie go w atrybuty wiążące się z powszechnością jego wykorzystania i aplikacyjnością.

Model restrukturyzacji organizacyjnej stanowi instrument, który służy ciągłemu doskonaleniu przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, przez elastyczny dobór obszarów działalności, podlegających restrukturyzacji organizacyjnej wraz z systemami wsparcia zarządzania. Istotną rolę odgrywa tu obszar zasobów informacyjnych, którego skuteczne wykorzystanie sprzyja odczytywaniu szans i zagrożeń, implementacji metodyki zarządzania strategicznego, wprowadzając elementy pracy menedżerów z informacjami –

stanowiącymi jeden z zasadniczych warunków powodzenia realizacji misji, celów przedsiębiorstwa, a także tworzącymi znaczący element jego zasobów niematerialnych.

Przedstawiony model koncentruje się na połączeniu innowacji z użytecznością, ceną i kosztami. Tworzy innowację wartości, będącą strategią, która obejmuje cały system działań przedsiębiorstwa, udoskonalenia natomiast mogą być dokonywane na poziomie poszczególnych obszarów działalności.

Metoda zarządzania projektami i metoda kontrolingu (z punktu widzenia sfery organizacyjnej) stanowią składnik łączący wyróżnione w modelu restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego elementy, za pomocą powiązań horyzontalnych, łącząc obszary działalności przedsiębiorstwa w jedną całość.

Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego stanowi pewne uproszczenie procesów społeczno-gospodarczych, zachodzących w przedsiębiorstwie, celem ich modelowania, zgodnie z wymogami rachunku ekonomicznego oraz dostosowaniem do warunków otoczenia rynkowego, rozpatrywanego m.in. w warunkach wahań koniunkturalnych i globalizacji.

Zaprezentowany model restrukturyzacji organizacyjnej jest fundamentem budowy przedsiębiorstwa przyszłości, mającego zdolność „uczenia się”, „kreatywności”, zarządzania z wykorzystaniem spłaszczonych struktur organizacyjnych.

Przedsiębiorstwo przedstawiono jako otwarty system z wielokierunkowymi powiązaniem poszczególnych zasobów, podsystemów funkcjonalnych, projektów i procesów, przystosowującymi się do zmian dzięki płynności struktury wewnętrznej.

Zarządzanie przedsiębiorstwem górnictwa węgla kamiennego z wykorzystaniem metody zarządzania projektami umożliwi opracowanie szczegółowych metod kontroli i mierników oceny efektywności restrukturyzacji oraz intensyfikacji procesów innowacyjnych.

Skuteczność realizacji restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego zależy od dokonania zmian w jego kluczowych obszarach działalności. Narzędziem wspierającym model restrukturyzacji organizacyjnej jest zaproponowana w pracy analiza pola sił, w konsekwencji umożliwiająca dekompozycję poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa górnictwa na istotne siły wspierające i hamujące proces restrukturyzacji organizacyjnej.

W proponowanym modelu restrukturyzacji organizacyjnej analiza pola sił jest wykorzystywana jako narzędzie diagnostyczne, służące do rozpoznania czynników determinujących siły wspierające i hamujące zmiany planowane w przedsiębiorstwie górnictwa węgla kamiennego. Takie ujęcie umożliwia skoncentrowanie się na czynnikach i siłach, które w praktyce w kluczowy sposób wpływają na skuteczność zastosowania modelu restrukturyzacji organizacyjnej.

Modelowanie restrukturyzacji organizacyjnej w obszarze zasobów ludzkich służy: wyjaśnieniu wzajemnych związków pomiędzy sposobami osiągnięcia celów, komunikacji pomiędzy pracownikami, wsparte jest metodą zarządzania projektami, służy także do kreowania nowych grup pracowników – zespołów projektowych – inicjujących proces budowania kapitału intelektualnego, a także wprowadza zmiany w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, determinując skuteczność zarządzania wiedzą, co sprzyja tworzeniu i akumulacji wiedzy jawnej i ukrytej.

Przeprowadzone badania wykazały bezpośrednią zależność przebiegu procesów restrukturyzacji od przygotowania liderów zmian. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, działającego w branży dojrzałej¹⁶, o częściowo odmiennych uwarunkowaniach gospodarczych, w stosunku do pozostałych sektorów.

W przedstawionym modelu przedsiębiorstwa występują interakcje pomiędzy zespołami a otoczeniem również w postaci procesów informacyjnych. Wtedy poszczególne kanały procesów łączą strumienie informacji, przez co następuje ewolucja poszczególnych zespołów i form całej organizacji.

Model restrukturyzacji organizacyjnej jest efektem przeprojektowywania działalności oraz schematów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Proces ten powinien mieć charakter ciągły nigdy się niekończący.

Wprowadzenie **modelu restrukturyzacji organizacyjnej (MRO)** przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego wymaga niewątpliwie podjęcia dalszych badań ukierunkowanych na aktualizowanie diagnozy w wyróżnionych obszarach działalności. Celem tego rodzaju badań będzie wskazanie, w których obszarach należy w pierwszej kolejności podejmować procesy restrukturyzacji organizacyjnej oraz w jaki sposób dobierać narzędzia i techniki wspierające tego rodzaju zmiany.

Bibliografia

1. Bendkowski J.: Zarządzanie organizacyjne – istota, zakres przedmiotowy. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 21, Gliwice 2004.
2. Bieniok H., Halama H., Ingram M.: Podejmowanie decyzji menedżerskich. Podręcznik materiały dydaktyczne. Wydawnictwo AE, Katowice 2006.
3. Borowiecki R.: Restrukturyzacja jako narzędzie strategii zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody –

¹⁶ Fazą poprzedzającą schyłek sektora jest faza dojrzałości. M. Porter dojrzewanie sektora określa jako proces przechodzenia z okresu gwałtownego do bardziej umiarkowanego wzrostu.

- Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe AE, Katowice 2007.
4. Chan Kim W., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna? Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005.
 5. Cicholski S., Lewandowski S., Kowalski K.: Możliwości rozwoju energetyki wykorzystującej odnawialne źródła energii w warunkach funkcjonowania hurtowego rynku energii. Towarzystwo Elektrowni Wodnych, Gdańsk 1996.
 6. Ruszkowski J.: Odnawialne źródła energii jako alternatywne substytuty konwencjonalnych surowców energetycznych. AE, Katowice 2000.
 7. International Energy Outlook 2006 – June 2006. Energy Information Administration. Washington.
 8. International Energy and Transport Trends to 2030, European Commission 2003.
 9. Dubiński J.: Wyzwania badawcze górnictwa węgla kamiennego na progu XXI wieku. Materiały Szkoły Eksploatacji Podziemnej 2002, Polska Akademia Nauk, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią, Kraków 2002.
 10. Dycz T.: Analiza finansowa. Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.
 11. Dźwigoł H.: Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
 12. Dźwigoł H.: Zarządzanie zmianami w zgrupowaniu kopalń węgla kamiennego. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003.
 13. Dźwigoł H.: Procesy zmian w światowym górnictwie i elektroenergetyce. Instytut Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw „Promotor”, Katowice 2003.
 14. Grudzewski M.W., Hejduk I.: Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] Grudzewski W.M. (red.): Rozwój funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej. Katowice 2007.
 15. Karbownik A.: Przygotowanie menedżerów do zarządzania projektami w górnictwie węgla kamiennego. Praca zbiorowa pod red. K. Czopek. Szkoła Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie. AGH, Kraków 2006.
 16. Karbownik A.: Zarządzanie procesem dostosowawczym w górnictwie węgla kamiennego w świetle dotychczasowych doświadczeń. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
 17. Karbownik A., Turek M., Dźwigoł H.: Kontroling – praktyczna koncepcja poprawy efektywności i skuteczności zarządzania w górnictwie węgla kamiennego, Mat. Konferencyjne: „Reforma polskiego górnictwa węgla kamiennego – zarządzanie innowacjami”. Szczyrk 2001.
 18. Kostera M.: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. PWN, Warszawa 2005.

19. Magda R., Woźny T., Kowalczyk B., Głodzik S., Gryglik D.: Racjonalizacja modelu i wielkości kopalni węgla kamiennego w warunkach gospodarczych początku XXI wieku. Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.
20. Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Warszawa 2006.
21. Lichtarski J.: O endogenicznych barierach rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe AE, Katowice 2007.
22. Pszczołkowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wrocław 1988.
23. Pyka J.: Model XIV – Przedsiębiorstwo multienergy i multiutility o pełnym łańcuchu wartości i zdywersyfikowanych źródłach energii, [w:] Pyka J. (red.): Koncepcje i modele konsolidacji przedsiębiorstw w sektorze paliwowo-energetycznym. Prace naukowe AE, Katowice 2004.
24. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
25. Konkol P.K.: Zarządzanie wartością, zmiana paradygmatu zarządzania – przejście od kosztu do wartości, [w:] Lewandowski J. (red.): Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody. Tom I. Łódź 2005.
26. Stachowicz J.: Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych. PWN, Warszawa 2001.
27. Sudoł S.: Badania naukowe w zakresie zarządzania, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe AE, Katowice 2007.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz
Prof. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko