

NOWY SYSTEM ZARZĄDZANIA W STOCZNI SZCZECIŃSKIEJ

Produkcyjna praca ludzka, jako celowa działalność skierowana na uzyskanie maksimum dóbr materialnych przy minimum nakładów, musi być odpowiednio kierowana.

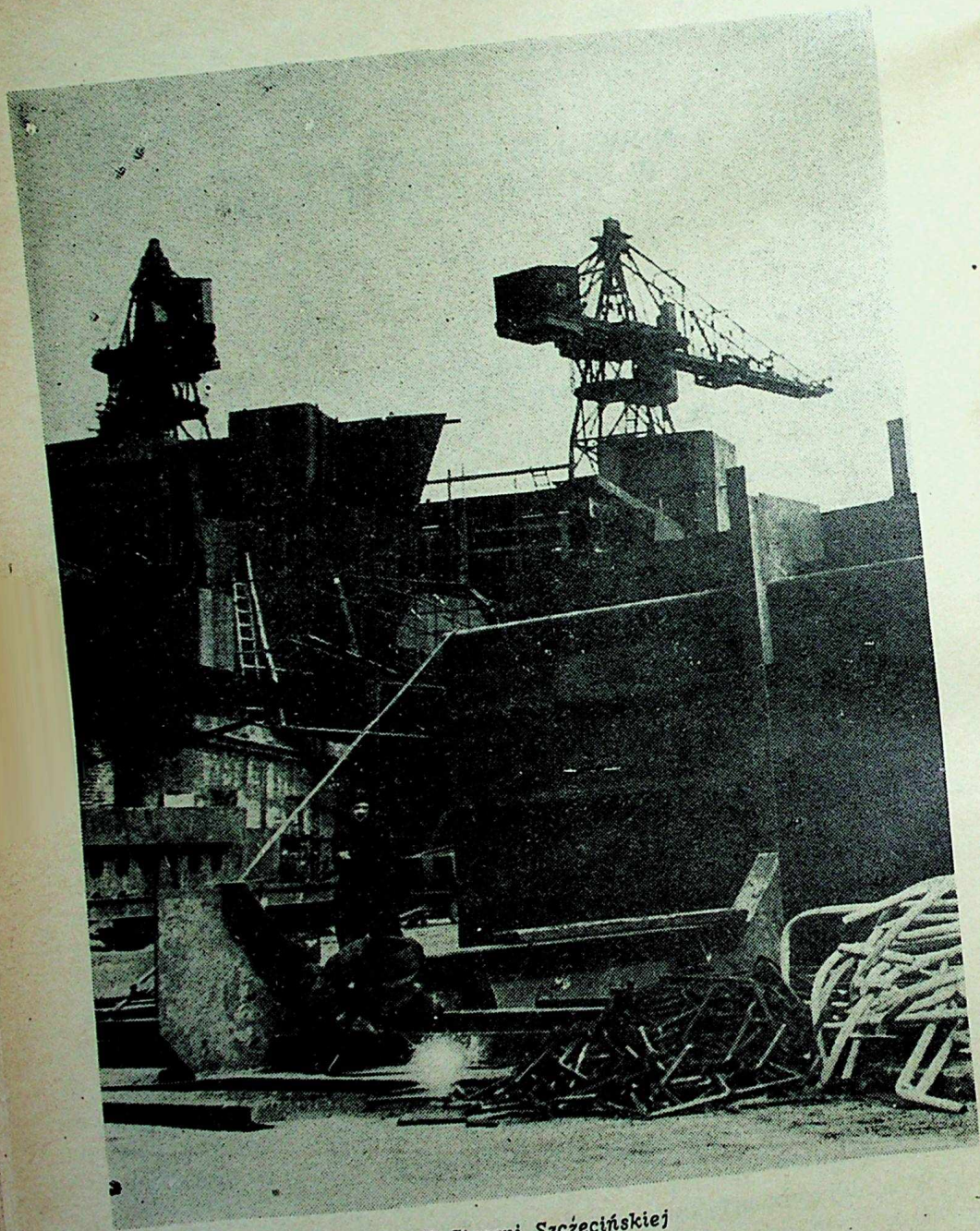
Do rzędu starych i dowiedzionych prawd należy twierdzenie, iż wyniki działalności przedsiębiorstwa są w poważnym stopniu uzależnione od dobrej organizacji pracy. Dobra organizacja pracy musi zapewniać realizację trzech podstawowych warunków w działalności każdego przedsiębiorstwa, a mianowicie:

1. właściwy dobór pracowników fizycznych i umysłowych pod względem ilościowym i jakościowym (o odpowiednim przygotowaniu fachowym);
2. wybór metod produkcji i środków działania najbardziej przydatnych dla wykonania całokształtu zadań przedsiębiorstwa;
3. możliwość doskonalenia podziału pracy między członkami załogi ze wskazaniem odpowiednich dla danego pracownika czynności.

H. Fayol — jeden z głównych twórców współczesnej nauki o organizacji pracy — przypisuje znaczenie zasadnicze „czynnościom administracyjnym” (czynnościom zarządu, zarządzania) wśród wymienionych przezeń sześciu grup czynności występujących w przedsiębiorstwie. Do interesującej nas grupy — czynności zarządzania — Fayol zalicza: przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynację i kontrolę. (prévision, organisation, commandement, coordination, controle).

Podział ten, dość powszechnie przyjęty, odzwierciedla podstawowe funkcje wchodzące w zakres zarządzania przedsiębiorstwem i z pełnym uzasadnieniem możemy go przyjąć także w odniesieniu do przedsiębiorstwa socjalistycznego.

W niniejszym artykule rozpatrzemy dotychczasowe możliwości realizowania wymienionych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem przez dyrekcję w obowiązującej strukturze organizacyjnej wybranego przedsię-



W Stoczni Szczecińskiej

biorstwa (Stoczni Szczecińskiej) oraz zmiany w tym zakre-
dzą w życie z dniem 1. I. 1958 r.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA W STOCZNI SZCZECIŃSKIEJ

Stocznia Szczecińska jest jednym z 45 przedsiębiorstw w Polsce pra-
cujących na zasadach eksperymentalnych. Zasady eksperymentalnej dzia-
łalności Stoczni Szczecińskiej obowiązują w okresie od 1. VII. 1957 r.
do 31. XII. 1958 r. Celem eksperymentu jest: „wprowadzenie nowych
metod gospodarowania, pozwalających na uzyskanie przez Stocznnię Szczę-
cińską lepszych efektów produkcyjnych i ekonomicznych oraz uzależnie-
nie warunków materialnych załogi od osiągniętych w tym zakresie wy-
ników”. („Zasady eksperymentalnej działalności Stoczni Szczecińskiej”
str. 1). Do zasadniczych zaś problemów ekonomicznych objętych ekspery-
mentowaniem należą: system płac, organizacja systemu finansowego i za-
sady podziału zysku (między państwo, przedsiębiorstwo i załogę). Rozwią-
zanie tych problemów wiąże się ściśle z całokształtem organizacji pracy
w stoczni, z organizacją zarządzania przedsiębiorstwem.

W związku z przejściem na eksperyment, z dniem 17. VII. 1957 r.
w Stoczni Szczecińskiej została ustalona nowa struktura organizacyjna.
Ogólny schemat organizacyjny Stoczni Szczecińskiej, obowiązujący od
17. VII. 1957 r., przedstawia rys. 1.

Obowiązujący w II półroczu 1957 r. schemat organizacyjny Stoczni
Szczecińskiej, aczkolwiek lepszy od poprzedniego, bardziej rozbudowane-
go administracyjnie (stosunek pracowników umysłowych, bardziej rozbudowane-
i administracyjnych zmniejszył się z 20% do 19,5%), posiada jeszcze
wiele mankamentów. M. in. w strukturze tej występuje zbyt rozpro-
szenie poszczególnych działów administracji (np. istnieją: Dział Planowa-
nia, Dział Organizacji, Zatrudnienia i Płac, które mogą stanowić łącz-
nie Dział Ekonomiczny), zbyt duża ilość działów podlegająca bezpośrednio
dyrektorowi naczelnemu (6 działów), co w warunkach pracy Stoczni ab-
sorbuje nadmiernie dyrektora. Ogólnie, należy stwierdzić, że zmiany orga-
nizacyjne wprowadzone w r. 1957 okazały się niewystarczające.

NOWY PROJEKT

Projekt nowej struktury organizacyjnej Stoczni Szczecińskiej z mocą
obowiązującą od 1. I. 1958 r. (zatwierdzony przez Radę Robotniczą i Dy-
rekcję Stoczni Szczecińskiej) przedstawiamy poniżej (rys. 2).

RR
RADA ROBOTNICZA

DN
DYREKTOR

Dz. Planowania
DP

Dz. Organizacji
DZ Instrukcja i Płat

Dz. Kontroli
DKT Technicz.

Dz. Głównego
DR Księgowego

Dz. Administr.-
DG Gospodar.

Dz. Zabezpiecze-
DL nia Zakładu

Z-ca Dyr. d/s Handlo-
DH wo - Finansowych

Dz. Kooperacji
HK

Dz. Zaopatrze-
HZ nia

Dz. Gospodarki
HM Materiałow.

Dz. Transporto-
HT wy

Dz. Handlowy
HH

Dz. Finansowy
HF

Stowisko pracy inweni-
HI tyjacja cągła

Dz. Zaopatrze-
HO nia Robot.

Sekcja Prawna
HP

I Z-ca Dyr. d/s
DT Technicznych

Starszy
TS Budowniczy

Dz. Szefa Przy-
T got. Produkc.

Dz. Głównego
TM Mechanika

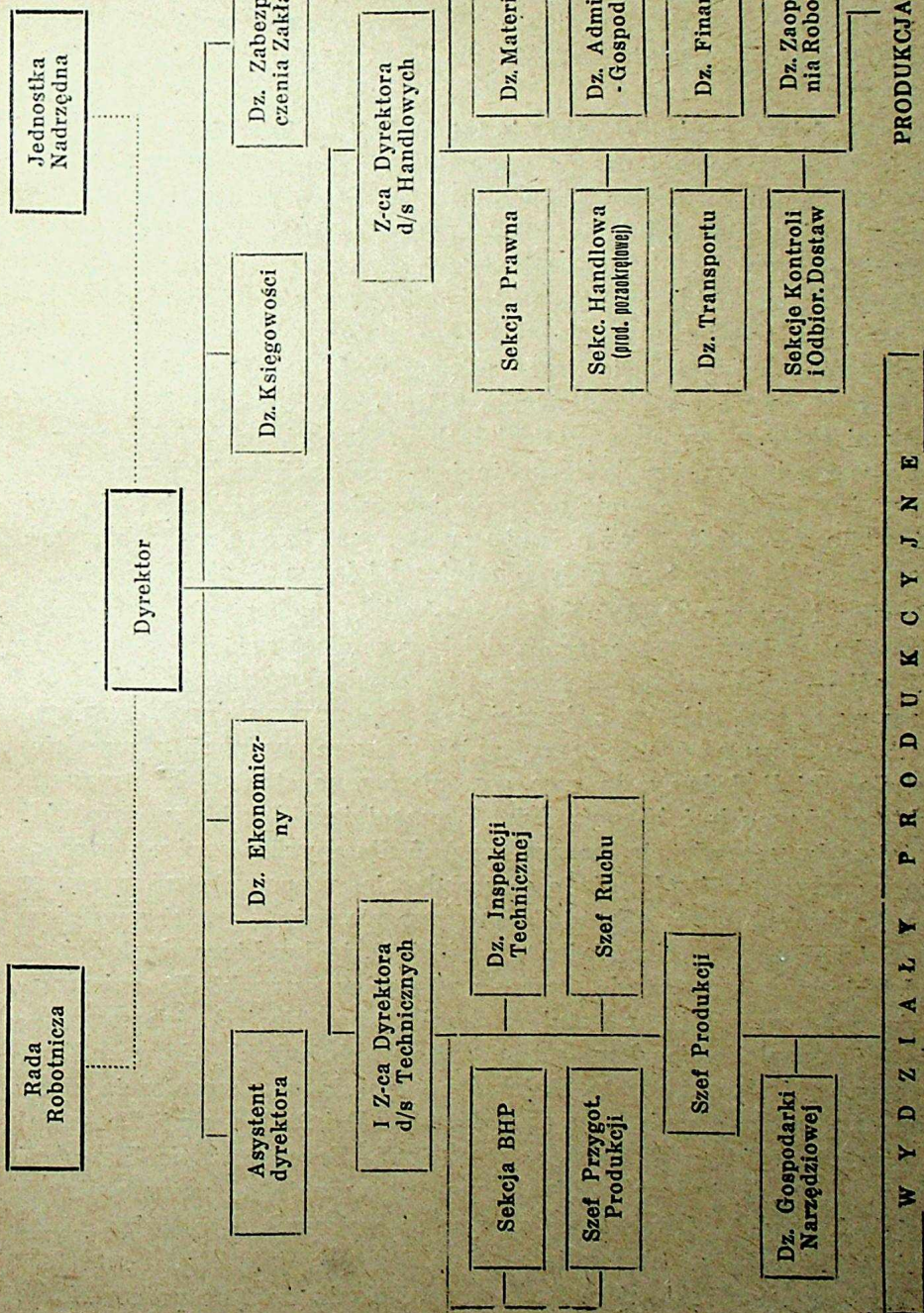
Dz. Gospodarki
TGN Narzędzio.

Sekcja BHP
TB

Dz. Szafa
TP Produkcji

W Y D Z I A Ł Y P R O D U K C Y J N E

Rys. 1



PRODUKCJA UBOCZNA

W Y D Z I A Ł Y P R O D U K C Y J N E

Rys. Nr 2

Jeżeli wziąć pod uwagę wymienione poprzednio funkcje zarządzania w przedsiębiorstwie, wydaje się, iż nowy projekt struktury organizacyjnej zarządu Stoczni Szczecińskiej odpowiada lepiej stawianym wymogom niż system obowiązujący w r. 1957 r. Poniżej, wskazujemy na niektóre istotne elementy zawarte w projekcie. Powinny one zapewnić od strony organizacyjnej odpowiednie warunki dla lepszego zarządzania przedsiębiorstwem.

Przewidywanie. W zakresie tej funkcji na korzyść nowego projektu (rys. 2) przemawia przede wszystkim fakt utworzenia odrębnego pionu ekonomicznego (Działu Ekonomicznego), który powstaje w wyniku komasacji Działu Planowania oraz Działu Organizacji, Zatrudnienia i Płac. Powstanie pionu ekonomicznego odpowiada wysuwanym wielokrotnie postulatam w sprawie kierownictwa ekonomicznego nie tylko w omawianym przedsiębiorstwie, ale jak wiadomo dotyczy to przedsiębiorstw w skali ogólnokrajowej. Dział Ekonomiczny w ścisłej współpracy z pionem z-cy dyrektora d/s Handlowych, z Działem Głównego Księgowego i sekcjami ekonomicznymi na wydziałach produkcyjnych winien odgrywać główną rolę w pracy koncepcyjnej, w realizacji funkcji przewidywania. Dział Ekonomiczny poza innymi czynnościami bieżącymi będzie stale prowadzić ekonomiczną analizę przedsiębiorstwa — konieczną dla dyrektora, rady robotniczej i jednostki nadrzędnej.

Organizowanie. Poprzez bezpośrednie podporządkowanie dyrektorowi naczelnemu tylko trzech działów zamiast sześciu, stwarza się możliwość — z jednej strony lepszego powiązania dyrektora z bieżącą codzienną pracą tych działów, z drugiej strony — pozwala dyrektorowi poświęcić gros czasu na ogólne zarządzanie procesem produkcji w przedsiębiorstwie. Jeżeli dodamy do tego nowoutworzone stanowisko asystenta dyrektora (ma on być bezpośrednim pomocnikiem dyrektora, załatwiać ważniejszą korespondencję, przygotowywać dla dyrektora pisma wychodzące na zewnątrz i odpowiednie zarządzenia, reprezentować z reguły osobę dyrektora wobec osób odwiedzających stocznię — gości zagranicznych, dziennikarzy, wycieczek itp.), to widzimy, że dyrektorowi tak dużego przedsiębiorstwa stwarza się wreszcie niezbędne warunki dla zajmowania się podstawowymi sprawami w przedsiębiorstwie i do ich rozstrzygnięcia (w ramach swoich kompetencji), dla uwolnienia dyrektora od nawału tzw. papierkowej roboty. Podobnie — częściowa reorganizacja pionu dyrektora technicznego (włączenie Działu Inspekcji Technicznej, utworzenie Biura Ofertowego przy Szefie Przygotowania Produkcji (na rys. nr 2 nie jest to uwidocznione), utworzenie na poszczególnych wydziałach produkcyjnych Biur Fabrykacji złożonych z pracujących na wydziale inżynierów, ekonomistów i techników) umożliwia zerwanie z zasadą „czystego” funkcjonalizmu w odniesieniu do tych pracowników

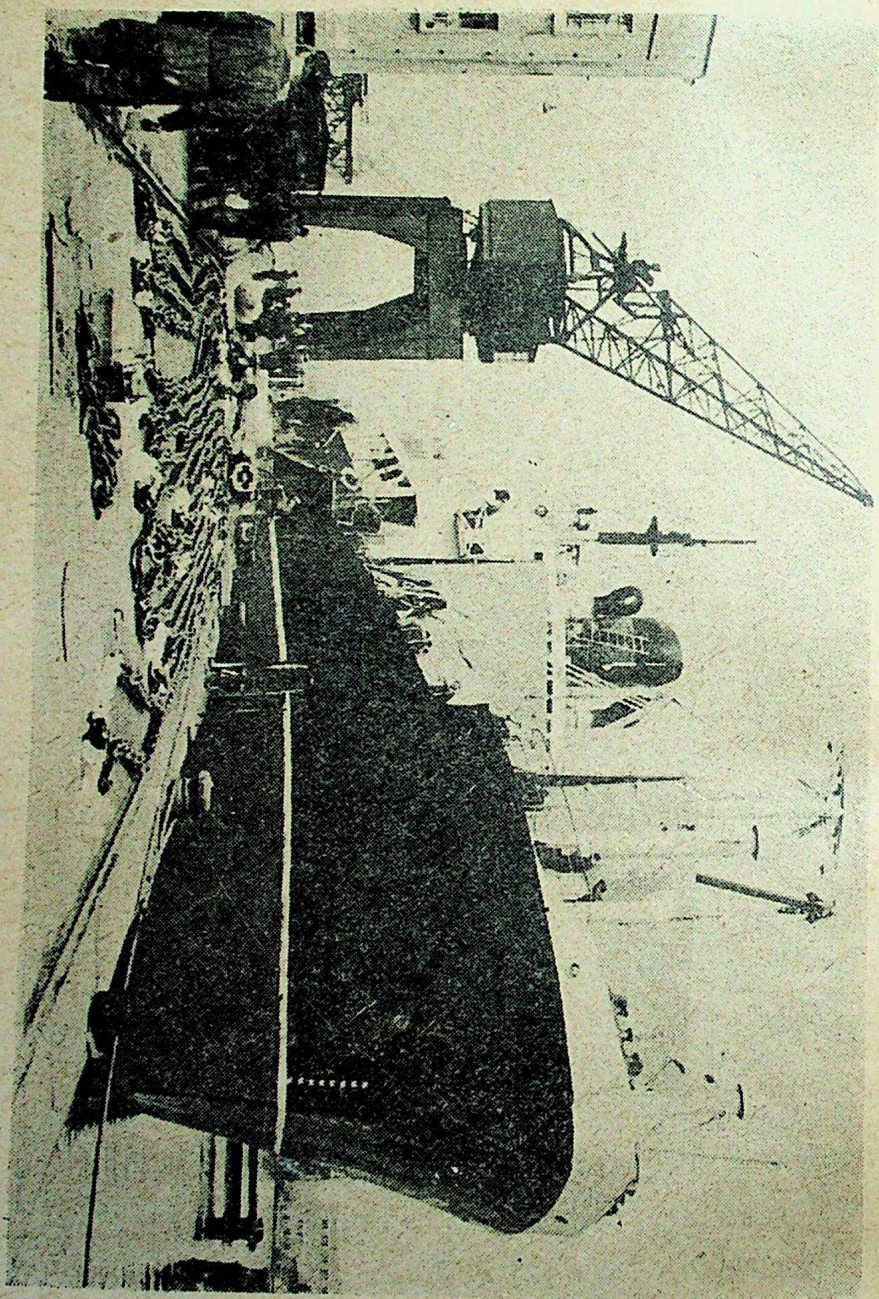
— powinny służyć osiągnięciu lepszych niż dotychczas efektów w zakresie organizowania procesu produkcyjnego, a z kolei i pracy wykonawczej, do umocnienia odpowiedzialności zainteresowanych działów za produkcję statku.

W pionie dyrektora handlowego istotną zmianą jest komasacja trzech działów (Kooperacji, Zaopatrzenia i Gospodarki Materiałowej) w Dziale Materiałowym. Poza oszczędnością na etatach, scala się i skupia te ściśle związane ze sobą funkcje w jednym ręku. Wyłączenie z gestii dyrektora handlowego działu handlowego (dotyczącego produkcji podstawowej i usytuowanie go jako Biura Ofertowego w pionie dyrektora technicznej), jest uzasadnione konkretnymi warunkami pracy w stoczni, koniecznością powierzenia tych spraw najbardziej fachowemu pod względem technicznym aparatowi. Natomiast odpowiednie komórki dyrektora handlowego współpracują z Biurem Ofert i załatwiają sprawy dotyczące samej realizacji wytworzonej produkcji. Praktyka wykaże, czy takie rozwiązanie jest słuszniejsze od dotychczasowego.

R o z k a z o d a w s t w o. W realizowaniu tej niezwykle ważnej funkcji oddziaływującej bezpośrednio na wykonanie produkcji, nowe rozwiązanie (zakres czynności dyrektora, istniejąca w ramach eksperymentu duża samodzielność kierowników wydziałów i mistrzów oraz inne zmiany wspomniane wyżej) — stwarzają warunki dla lepszego bieżącego, operatywnego rozkazodawstwa, zgodnie z ustalonym celem i programem działania oraz planem szczegółowym.

K o o r d y n o w a n i e. Projekt zakłada bardziej właściwą bieżącą harmonizację działania między poszczególnymi ogniwami organizacyjnymi. M. in. do zalet należy zaliczyć — utworzenie Działu Ekonomicznego z obowiązkiem jego ściślejszej współpracy z podporządkowaną mu służbą ekonomiczną wydziałów produkcyjnych, z Działem Gł. Księgowego, utworzenie Biur Fabrykacji, umiejscowienie Działu Handlowego (Biura Ofert) w pionie technicznym, aczkolwiek to ostatnie posunięcie oznacza rozszerzenie zakresu koordynacji z pionem dyrektora handlowego.

K o n t r o l a. Kontrola jest wykonywana poza jednostką nadrzędną i innymi organami z zewnątrz (kontrolą zewnętrzną) oraz kontrolą wewnętrzną ze strony rady robotniczej — poprzez powołane do tego komórki w przedsiębiorstwie. Główną rolę odgrywa tu Dział Głównego Księgowego i to też stanowi istotny argument (prawa i obowiązki Gł. Księgowego w przedsiębiorstwie wynikające z odpowiednich przepisów) pozostawienia odrębnego Działu Księgowości, a nie włączania go do Działu Ekonomicznego. Poza tym, istnienie wyodrębnionego Działu Księgowości świadczy słusznie o znaczeniu Gł. Księgowego w przedsiębiorstwie.



Stocznia Szczecińska — Nabrzeże wyposażeniowe

W świetle powyższych rozważań dotyczących struktury organizacyjnej zarządzania w Stoczni Szczecińskiej, nasuwają się pewne uwagi natury ogólnej.

Po pierwsze — Praktyka dowodzi, że szczególnie w dużym przedsiębiorstwie przemysłowym konieczne jest zagwarantowanie odpowiedniego kierownictwa ekonomicznego (niezależnie od konkretnych form organizacyjnych, w jakich powinno się ono przejawiać). Problem ten, jak wiadomo, od paru już lat wywołuje gorące dyskusje. Z potrzebą umocnienia kierownictwa ekonomicznego zgadzają się wszyscy dyskutanci, z tym, że jedni pragną widzieć uosobienie tego kierownictwa w Głównym Księgowym i podporządkowanie mu całości spraw ekonomicznych, drudzy w Planiście i Dziale Planowania, inni wreszcie — w pionie ekonomicznym pod kierownictwem z-cy dyrektora d/s handlowo-finansowych. Wydaje się, że rozwiązanie przyjęte w Stoczni Szczecińskiej jest trafne — zapewnia z jednej strony odpowiedni udział pionu ekonomicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a z drugiej — nie tworząc stanowiska nowego dyrektora, zapobiega „inflacji” dyrektorów i szefów w przedsiębiorstwie. Nawiasem mówiąc, tendencje takie budzą z miejsca słuszny niepokój i sprzeciw załogi.

Po drugie — W omawianej strukturze zarządzania nie rozpatrywaliśmy wydziałów produkcyjnych i ich kierownictwa (w Stoczni Szczecińskiej odpowiednie zmiany występują także na wydziałach produkcyjnych). Wyszliśmy jednak z założenia, że właściwe ustawienie ogólnego kierownictwa przedsiębiorstwem, oparte w tym wypadku na systemie sztabowym (funkcjonalno-liniowym) stanowi niezbędny warunek dla doskonalenia całokształtu organizacji pracy w przedsiębiorstwie i musi pociągnąć za sobą odpowiednie zmiany w ogniwach wykonawczych.

LITERATURA

1. E. DELKOWSKI, *O konieczności zmiany struktury organizacyjnej zarządu uspołecznionych przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Pracy*” nr 3/1956.
2. I. EPSZTEJN, *Aktualne zagadnienia nauki organizacji pracy*, wyd. Gł. Instytut Pracy, W-wa 1949.
3. H. FAYOL, *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w odniesieniu do państwa*, Wł. Wilak, Poznań 1947.
4. F. FITZEK, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa przemysłowego*, „*Ekonom. i Org. Pracy*” nr 6/1956.
5. T. KOTARBIŃSKI, *Zasady dobrej roboty*, odb. z art. w *Myśli Współczesnej* nr. 1, Łódź 1946.

6. J. LISAK, *Ekonomia jednostkowa* — Nauka o przedsiębiorstwie, WSNS-G, Katowice 1946.
7. T. MACHNIK, *Rada robotnicza a organizacja kierownictwa zakładem przemysłowym*, „Myśl Gospodarcza” nr 6/1957.
8. S. MĘDRALA, *O kierownictwie ekonomicznym w przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Ekonom. i Org. Pracy” nr 10/1956.
9. J. PIELAT, *Jeszcze o roli głównego księgowego i o sprawach organizacyjnych przedsiębiorstwa*, „Ekonom. i Org. Pracy” nr 11/1956.
10. Z. ZBICHORSKI, *Zasady organizacji i kierownictwa*, Bibl. Gosp. W-wa 1948.