

PROJEKT STRUKTURY ZARZĄDZANIA

ZAKŁADÓW MECHANICZNYCH „ŁABĘDY”

/KONKURS/

WYKONAŁ

TARNICA

GLIWICE, WRZESIEŃ 1981

**Spis treści:**

1. Założenia zmian organizacyjnych	1
2. Samodzielność komórek	1
3. Dobór kadr kierowniczych	3
4. Nowe uruchomienia	3
5. Podstawowe zmiany w schemacie	4
6. Zakłady na własnym rozrachunku	8
7. Wdrożenie schematu	10
8. Dalesze zmiany	11
9. Uwagi końcowe	11
10. Schemat organizacyjny ZMŁ	11

/załącznik/

## 1. Założenia zmian organizacyjnych

Przedstawiany poniżej projekt nowego schematu organizacyjnego zakładu ma na celu stworzenie sprawnego i przejrzystego układu zarządzania przedsiębiorstwem z wykorzystaniem dużej samodzielności komórek.

Założone cele są możliwe do osiągnięcia poprzez:

- ograniczenie liczby pionów,
- stworzenie funkcjonalnych służb /ośrodków, zakładów /kierowanych przez kierowników ośrodków/ zakładów / lub 6b. Specjalistów.
- przygotowanie zasad wewnętrznego rozrachunku gospodarczego i zasad funkcjonowania zakładów w przedsiębiorstwie Wielozakładowym.
- określenie kryteriów oceny pracy kierowników wraz z delegacją uprawnień, co pozwoli odciążyć członków dyrekcji od spraw doobnych,
- utworzenie działów w zarządzie o liczebności 30 - 40 osób, co pozwoli na równomierne obciążenie kierowników działów.

## 2. Samodzielność komórek

Proponuje się wyodrębnienie w strukturze ZMŁ większych zgrupowań działów zwanych roboczo ośrodkami na czele których stoją kierownicy ośrodków lub główni specjaliści. W następnym etapie /tj najwcześniej w II półroczu 1982/ część ośrodków powinna być przekształcona w zakłady przedsiębiorstwa wielozakładowego ZMŁ. Zakłady te powinny działać na własnym rozrachunku. Kolejność przejścia na własny rozrachunek przedstawiono w p.6.

Termin realizacji tego kroku organizacyjnego uzależniony od przygotowania przez DR zasad rozliczania i finansowania zakładów.

Zaletą takiego rozwiązania tj funkcjonowania kilku samodzielnych zakładów jest:

- odciążenie ZMŁ od rozbudowanych i wyspecjalizowanych służb pomocniczych,
- minimalizacja kosztów działalności przedsiębiorstwa poprzez bardziej skrupulatne rozliczanie kosztów tych służb,
- zmniejszenie liczby pracowników zarządu.

WARUNEK 1

Przyjęcie powyższego rozwiązania nie może spowodować w przekroju całego przedsiębiorstwa wzrostu liczby pracowników administracyjnych. W tym celu ZMŁ prowadzi centralnie politykę kadrową, zatrudnieniowo-płacową, zaopatrzenie, magazynowanie itp. Zakłady odprowadzają na rzecz ZMŁ narzut na utrzymanie zarządu.

- sprawniejsze zarządzanie tymi zakładami ze względu na mniejszą liczebność załóg /150 + 800/ osób/ oraz jednolitość funkcji działania

UWAGA 1

W krajach rozwiniętych wśród przedsiębiorstw dominują zakłady małe /100 + 1000 zatrudnionych/

- zmniejszenie liczebności zakładu podstawowego pozwala ograniczyć ilość pionów z tym, że wskazany jest merytoryczny nadzór właściwego dyrektora pionu nad wyspecjalizowanym zakładem / na wzór układu obecnego DI - SOWI/

UWAGA 2

Zakłady wchodzą do przedsiębiorstwa ZMŁ, a nie do zrzeszenia!

- możliwość wykształcenia i sprawdzenia w działaniu kierowników zakładów, którzy w ten sposób utworzą właściwą kadrę rezerwową dla dyrekcji przedsiębiorstwa.

WARUNEK 2

Należy stosować praktykę powierzania funkcji kierowniczych wszystkim szczeblom na określony czas np.: 3-5 lat, odnawiając po tym terminie angaż na analogiczny okres. Zmusi to kierowników do stałego podnoszenia swoich kwalifikacji i efektywnego kierowania, jak również ułatwi dyrekcji możliwość przeprowadzania reorganizacji.

### 3. Dobór kadr kierowniczych

Wprowadzenie schematu w życie wymaga pewnych rozwiązań dotyczących kadry kierowniczej. Do warunków tych zalicza się:

- a/ tworzenie odpowiednio silnych komórek realizujących określone funkcje przy zaniku wybitnie wyspecjalizowanych działów o małej liczebności,
- b/ ustalenie zasad przyznawania dodatków funkcyjnych preferujących rzeczywisty wkład pracy i odpowiedzialności kierownika.

#### UWAGA 3 :

Propozycje zasad przyznawania dodatków zostały już opracowane i przekazane Dyrekcji Kombinat.

- c/ likwidacja etatowych zastępców kierowników służb, wydziałów i działów. Obowiązki z-cy należy powierzać jednemu z podwładnych kierowników /np. sekcji, oddziałów/ uwzględniając to w wysokości dodatku funkcyjnego. Przykładem takiego rozwiązania jest obecnie TT gdzie z-ca Gł. Technologa jest równocześnie kierownikiem działu.
- d/ tytuł głównego specjalisty przysługuje kierownikom służb liczących minimum 80-100 osób i prowadzących prace o charakterze rozwojowym niezależnie od typowych obowiązków danej służby; w pozostałych przypadkach można operować pojęciem "kierownik ośrodka"

### 4. Nowe uruchomienia

Struktura zarządzania przedsiębiorstwa powinna być na tyle elastyczna, aby umożliwić realizację różnych przedsięwzięć bez dezorganizacji pracy istniejących służb, stwarzając jednocześnie warunki do podjęcia przyszłej produkcji. Służą do tego celu najlepiej tzw. struktury macierzowe. Idee takich rozwiązań należy stosować przy realizacji dużych przedsięwzięć.

W przypadku nowych uruchomień całkowitym ich zaprzeczeniem było utworzenie działów HO-I i TU-N. Stąd też propozycja nowego schematu przewiduje likwidację tych komórek poprzez włączenie HO-I do HP /EM-P/ oraz działu TU-N do służby Gł. Technologa i ew. Ośrodka Normowania i Organizacji Pracy. Koordynacja prac związanych z nowym uruchomieniem powinna być prowadzona w TT,

gdzie w tym przypadku można powołać etatowego z-cę Gł. Technologa powierzając mu te sprawy. Nadzór prowadzi z-ca dyrektora ds technicznych w sytuacji wyłączenia z pionu i przejścia na własny rozrachunek służb TE, TM i TN. Rozwiązanie takie pozwala DT na poświęcenia gros czasu problemom technicznego przygotowania produkcji.

#### 5. Podstawowe zmiany w schemacie.

Omawiając zmiany przyjęto za podstawę schemat ZMł. zawarty w zarządzeniu nr 8/K/81 z 26.6.81 r.

##### 5.1. piony

- tworzy się piony DN, DE, DT, DP, i DR
- likwidacji ulegają piony DI, DW i DH

##### 5.2. główni specjaliści

- likwidacji ulegają:
  - Gł. Metalurg
  - Gł. Specj. ds BHP
  - Gł. Inżynier ds TPP
  - Gł. Inżynier ds Narzędzi i Nowych Uruchomień
  - Gł. Specj. ds Przygotowania Inwestycji
  - Gł. Specj. ds Przygotowania Produkcji
  - Szefowie produkcji
  - Z-ca Gł. Księgowego

#### U W A G A 4:

Stanowiska Gł. Inżynierów i Z-cy Gł. Księgowego nie istnieją w taryfikatorze.

- tworzy się stanowiska:
  - Gł. Specj. ds Inwestycji /warunkowo/  
Kier. Ośrodka Normowania  
/Lub Gł. Specj. ds Normowania i Org. Pracy/

##### 5. 3. NO - Dział Organizacji

Nowe formy działania przedsiębiorstwa wymagają funkcjonowania sprawnego Działu Organizacji. W tym celu należy powołać w tym dziale:

- sekcję obsługi organizatorskiej.

- sekcję organizacji i zarządzania
- halę maszyn /po przejściu do BUT/
- drukarnię /wyłączyć z działu WK-T/
- zespół radców prawnych /obecny ER/

Uzyska się w ten sposób komórkę o dużych możliwościach twórczych oraz technicznych w zakresie poligrafii. Podporządkowanie zespołu radców prawnych ma charakter formalno-porządkowy.

#### 5.4. EP - Dział Ekonomiczny

Łączy się obecne działy EP, EE i EZ w jeden organizm tj Dział Ekonomiczny. Z działu EZ przekazuje się sekcję ewidencji płac do działu spraw osobowych NK. Wówczas dział Kadr odpowiadać będzie za imienne przeszeregowania i zaszeregowania. Nowy dział EP planuje dla NK środki na przeszeregowania.

#### 5.5. TP - Ośrodek Normowania i Organizacji Pracy

Proponuje się utworzyć Ośrodek Normowania i Organizacji Pracy w skład którego powinny wejść

- Dział Normowania TT-N
- sekcje normowania z TO, TN, TE, TM
- sekcja Analiz Organizacji Produkcji
- ✦ PA /dawny TR/
- Dział Ogólnotechniczny TP
- biblioteka techniczna /TZ-I/

#### 5.7 TE - Gł. Energetyk

Likwiduje się Oddział 960 ze względu na małą liczebność załogi włączając tę komórkę kierowaną przez mistrza do oddziału 910.

#### 5.8. TI - Gł. Specjalista ds. Inwestycji

W miejsce pionu DI powołuje się służbę inwestycyjną kierowaną przez Gł. Specjalistę i liczącą 2 działy.

Równolegle należy rozpatrzyć możliwość włączenia służby do Zakładu Projektowania tworząc Zakład Projektowo-Inwestycyjny na własnym rozrachunku.

## 5.9. Ośrodek Zaopatrzenia Materiałowego - O Z M

Ze służby obrotu materiałowego /HO/ tworzy się OZM poprzez:

- włączenie działu importu HO-I do działu Planowania dostaw EM-P /obecnie HO-P/,
- włączenie działu Gospodarki Materiałowej HM /dawny EM/,
- włączenie wydziału magazynów

Zadania nowej służby będą:

- planowanie dostaw materiałów,
- zamawianie i realizacja dostaw,
- magazynowanie i wydawanie materiałów,
- normowanie i kontrola zapasów.

Ośrodkiem kieruje Gł. Specjalista.

## 5.10 Wydział Transportu - ET

Tworzy się Wydział Transportu poprzez połączenie

- Gospodarstwa Samochodowego /MS/
- wydziału kolejowego /WK/
- oddziału transportu wewnętrznego /PP-T/

W drugim etapie wydział przekształca się w Zakład Transportowy na własnym rozrachunku.

## 5.11. PP - Dział Planowania Produkcji

Tworzy się Dział Planowania Produkcji podporządkowany bezpośrednio DP. W strukturze działu występuje PP-M Oddział magazynów przedmonta-  
żowych.

Nadzorowanie przebiegu produkcji i podejmowanie interwencji wymaga rozszerzenia kompetencji działu PP i rezygnacji z innych nieskutecznych form zarządzania produkcją /stąd likwidacja stanowisk szefów produkcji/. W tym również celu dział PP musi być obciążony od szeregu prac ewidencyjno-sprawozdawczych przez Ośrodek Informatyki. Uczyni to w efekcie dział PP służbą planistyczno-dyspozytorską z prawdziwego zdarzenia.



5.12 DP - Pion produkcji.

Podporządkowuje się pionowi produkcji wydziały 240, 590, Serwis. Struktura wydziałów nie ulega zmianom. Wydziałem kieruje kierownik wydziału przy pomocy kierowników oddziałów. Likwiduje się etaty z-ców kier. wydziałów.

5.13. DR - Pion księgowości.

W pionie DR proponuje się następujące zmiany:

- likwidacja stanowiska z-cy Gł. Księgowego /funkcję tę pełni jeden z kierowników działów/
- połączenie działów RF i RK w Dz. Finansowo-Kosztowy
- likwidacja działu rachunkowości socjalnej RB poprzez włączenie go do Działu Rachunkowości Głównej RG, a referatu PKZP do Działu Płacowego RP.

Sprawa sekcji rachunkowości wydz. 450

- patrz p.6 a.

5.14. Ośrodek Kształcenia i Doskonalenia Zawodowego

Koncepcja funkcjonowania Ośrodka Ośrodka sprowadzająca się do formalnego połączenia Zespołu Szkół Zawodowych i Działu Szkolenia ZMK nie wytrzymuje krytyki i stąd też proponuje się rozwiązanie tego tworu organizacyjnego. Sprawy szkolenia i doskonalenia kadr przejmuje Dz. Szkolenia - ND.

Proponując utworzenie Działu ND z góry zakłada się, że problem ten znajdzie odpowiednią rangę w działalności zakładu. W przeciwnym razie wystarczy powołać sekcję szkolenia włączając ją do Dz. Spraw Osobowych i Szkolenia Zawodowego - NK.

## 6. Zakłady na własnym rozrachunku

Pierwszy etap reorganizacji polega na likwidacji 3 pionów i płynących stąd konsekwencji w postaci utworzenia silnych służb pomocniczych. W następnej kolejności służby te /ośrodki, wydziały/ przechodzą na własny rozrachunek przyjmując w ten sposób strukturę zakładu macierzystego. Operacja ta zachodzi w ramach przedsiębiorstwa na rzecz przedsiębiorstwa wielozakładowego, z tym że wyspecjalizowane zakłady świadczą usługi na rzecz przedsiębiorstwa wielozakładowego zrzeczenia, a w następnej kolejności dla innych klientów.

Efektem dodatkowym jest ograniczenie zakresów obowiązków członków dyrekcji i poprzez pozostawienie w ich rękę działów i służb o wybitnie sztabowym charakterze z jednoczesnym zmniejszeniem rozpiętości kierowania. Umożliwi to przekształcenie dyrekcji z ciała działającego w sposób interwencyjny w zespół przygotowujący decyzje w charakterze strategicznym dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Wymaga to również przekazanie części uprawnień i pełnomocnictw komórkom nie działającym na własnym rozrachunku.

### U W A G A 5

Autor niniejszego nie nalega na samodzielność wskazanych komórek, aczkolwiek pozytywny takiego rozwiązania są oczywiste. Działalność służby, ośrodka z odpowiednio dużą delegacją uprawnień powinna dać zbliżone efekty.

### U W A G A 6

Konieczność dokładnego rozliczania wzajemnych usług między zakładami wymaga uproszczenia systemu zamawiania oraz wyposażenia działów zbytu i DR w odpowiedni sprzęt komputerowy /wyspecjalizowane minikomputery/

#### b/ Zakład Transportu

Powstaje na bazie wydziału Transportu - ET /wg zał./.

Samodzielność zakładu może doprowadzić np.: do budowy ogólnie dostępnej myjni samochodowej, stacji obsługi samochodów FIAT co przyczyni się do dodatkowych zysków.

#### c/ Zakład Narzędzi Specjalnych

Powstaje na bazie Wydziału Narzędziowego TN i części działu

kontroli narzędzi NJ-N. Zakład może organizować również produkcję np. elementów znormalizowanych

d/ Ośrodek /Zakład/ Informatyki.

Powstaje na bazie Ośrodka Informatyki z chwilą zakończenia procesu inwestycyjnego w BUT.

e/ Zakład Usług Socjalnych

Powstaje z komórek podporządkowanych Gł. Specjaliście ds. Socjalno-Bytowych i ew. Oddziału administracyjno-gospodarczego EG.

Nie można wykluczyć sytuacji dotowania tego zakładu przez pozostałych /konieczność utrzymania np.: niskiej ceny obiadu w stołówce/.

f/ Zakład Projektowo-Inwestycyjny

Powstaje ze zreorganizowanej służby inwestycyjnej TI /lub bezpośrednio z pionu inwestycyjnego DI, co byłoby korzystniejsze/ i Zakładu Projektowego. Funkcje zakładu to:

- projektowanie zakładów
- programowanie inwestycji,
- nadzór inwestycyjny.

Następuje więc skupienie w jednym ręku prawie całego cyklu inwestycyjnego. Środki na działalność zakładu pochodzą ze sprzedaży projektów oraz z narzutu na wartość dostaw inwestycyjnych/ na zasadzie biura generalnych dostaw/ dla pozostałych pracowników. Zakład może podjąć się wówczas projektowania i wyposażania przedsiębiorstw filialnych, stacji serwisowych itp.

g/ Zakład Utrzymania Ruchu

Z-d Remontu Maszyn i Urządzeń/

powstaje na bazie służb Gł. Mechanika i Gł. Energetyka. Gruntownej reorganizacji muszą wówczas ulec działy TE-T, TM-T, i TM-P.

Dopuszczalne jest również powołanie 2 odrębnych zakładów: Energo-Remontowego. Jeden zakład daje jednak lepsze wykorzystanie ludzi i sprzętu. Zasadniczą inowacją w działalności ZUR byłoby wdrożenie tzw. leasingu.

U W A G A 7

Leasing polega na dzierżawieniu własnych maszyn i urządzeń i innym użytkownikom opłacających opłaty dzierżawne np.: za 1 godz. rzeczywistej pracy maszyny. Zasada ta jest szeroko stosowana w świecie.

Wówczas cały majątek trwały stałby się „własnością” ZUR mimo fizycznego umiejscowienia na wydziałach produkcyjnych, które płacą /przelew zbiorczy co miesiąc dokonuje ZMŁ. na rzecz ZUR/ za efektywny czas maszyn i urządzeń.

Pracownicy wydziału nie są wtedy zainteresowani w zawyżaniu czasu pracy w dokumentacji sprawozdawczej.

/Wyższe koszty wydziału wykazywane w ramach wewnętrznego rozrachunku gospodarczego/ brygady remontowe ZUR są zainteresowane w jak najszybszym usunięciu awarii i przeprowadzeniu remontu.

h/ Zakład Serwisu i Napraw.

Powstaje na bazie wydziału serwisu - PS. Celowość jego powołania powinna być poprzedzana dokładną analizą ekonomiczną. Autor jest zdania, że jest to najbardziej problematyczna propozycja.

W A R U N E K 3

Podstawowym warunkiem funkcjonowania tych zakładów jest efektywna działalność rad pracowniczych które nie mogą dopuścić do nadmiernego wzrostu zarządów.

7. Wdrożenie schematu

Naturalną przeszkodą we wdrażaniu zmian w strukturze zarządzania są aktualne obsady stanowisk.

W celu usunięcia oporów proponuje się przyznać osobom zwolnionym z funkcji kierowniczych w trakcie reorganizacji wyższy procent premii regulaminowej, który będzie wyrównywał utracone zarobki z powodu przejścia na niższe stanowisko. Propozycja nie dotyczy przypadków odwołania ze stanowiska ze względu na nieudolność. Zamiast premii może być wypłacany specjalny dodatek wyrównawczy. Powyższe rozwiązania dotyczyłyby osób, których aktualne płace będą przekraczać pułapy płac na niższych stanowiskach. W przypadku zmian w taryfikatorach pracownicy otrzymywaliby wyższą płacę zasadniczą i odpowiednio skorygowany w dół procent premii wyrównawczej /lub dodatku/.

Listę osób otrzymujących premie /dodatki/ wyrównawcze powinien akceptować samorząd pracowniczy.

W trybie pilnym należy również przeprowadzić następujące prace:

- a/ określić i wydać zasady przyznawania dodatków funkcyjnych wraz z korektą angaży /w górę i dół, o ile zajdzie potrzeba/.
- b/ ustalić zasady doskonalenia zawodowego personelu kierowniczego.
- c/ przeprowadzić weryfikację kadr kierowniczych w aspekcie wdrażania reformy gospodarczej.

#### 8. Dalesze zmiany.

W następnym etapie należy przewidzieć powołanie służby pracowniczej składającej się z następujących Komórek:

- Dział spraw osobowych
- Dział szkolenia zawodowego
- Wydział Warsztatów Szkolnych
- Wydział Rehabilitacji Zawodowej

Operacja ta wymaga przedtem podniesienia poziomu zawodowego służby pracowniczej.

Z powyższego wynika, że istnienie Ośrodka Szkolenia będzie zbędne, co założono już w projektowanym schemacie /patrz p. 5.14/.

#### 9. Uwagi Końcowe

W trakcie wdrażania nowej struktury Ośrodek Normowania i Organizacji Pracy powinien podjąć prace nad tzw. normoobsadami komórek przy ścisłej współpracy z Dz. Organizacji zarządzania

#### 10. Schemat organizacyjny ZMŁ

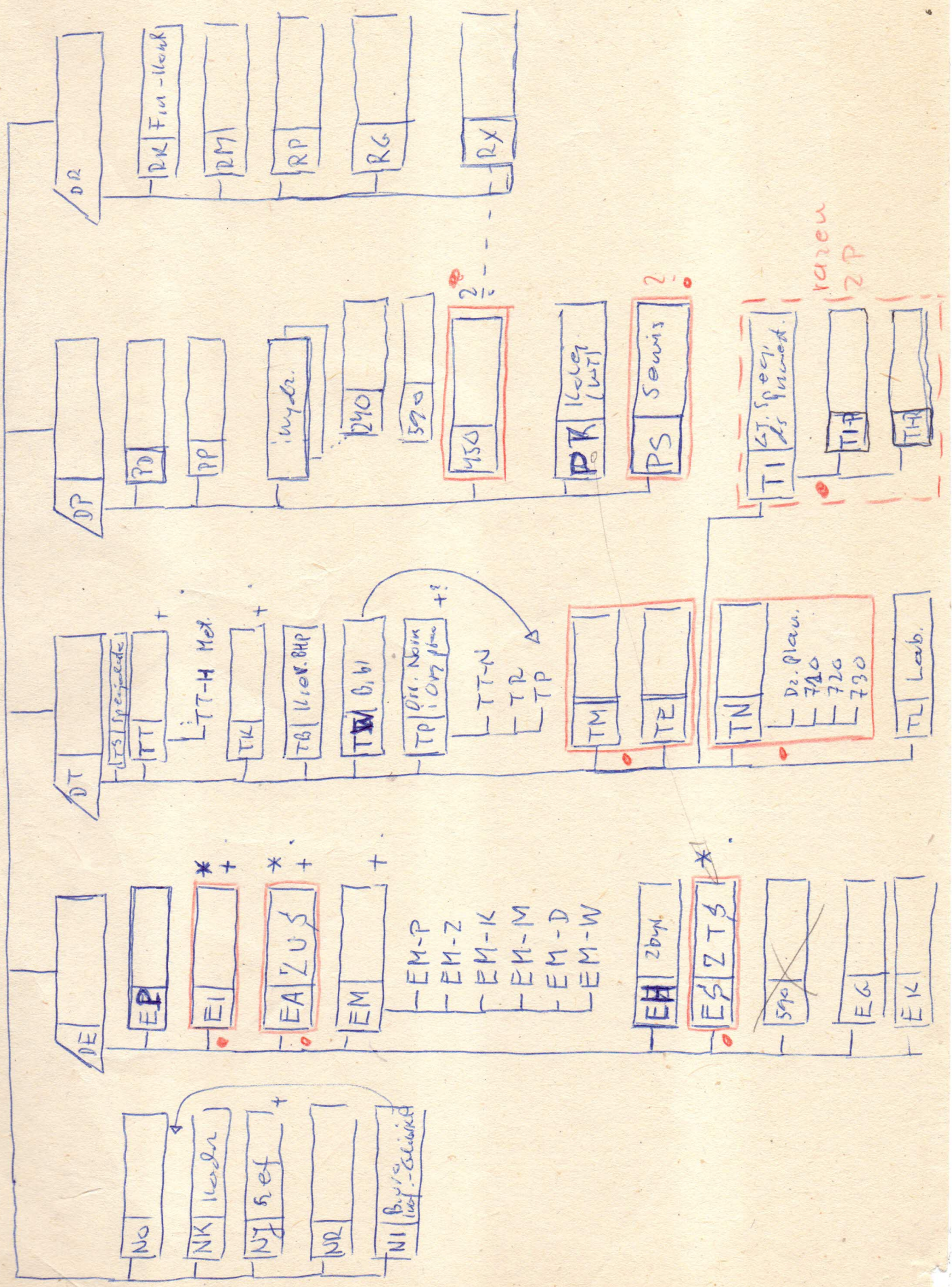
W załączniku przedstawiono omówiany powyżej schemat zarządzania. Czerwoną ciągłą linią zaznaczono komórki przewidziane do usamodzielnienia, linią przerywaną - komórki których działalność na własnym rozrachunku wymaga dodatkowych studiów.

Załącz.: 1 egz.

Wykonał:

TARNICA

DN



155