

automatyzacja sprawozdań GUS skazana będzie na niepowodzenie. Powodzenie tej akcji pozwoli natomiast na tworzenie banków informacji dla potrzeb resortów, zjednoczeń oraz innych instytucji planistycznych, statystycznych itp. Pozwoli to również na duże oszczędności czasu traconego przez jednostki nadrzędne na robienie sprawozdań zbiorczych, zestawień analitycznych itp., gdyż zastąpią ich komputery, które wykonają tę pracę w znacznie krótszym czasie. Da to spore oszczędności etatowe po uruchomieniu całych systemów przetwarzania danych dla potrzeb resortów i podległych im zjednoczeń. Umoż-

liwi to również szybki dostęp do posiadanych informacji i natychmiastową odpowiedź na pytania zadawane przez kierownictwo resortów i zjednoczeń, co jest największą zaletą stosowania ETO zamiast tradycyjnego ręcznego systemu przetwarzania informacji.

Dlatego doświadczenia zebrane w jednym resorcie powinny być jak najszybciej wykorzystane przez inne resorty dla tworzenia własnych systemów przetwarzania informacji statystycznych i planistycznych.

Jerzy Wyszymirski

Czytelnicy piszą

Czesław FORMANKIEWICZ

System doskonalenia kadr kierowniczych przemysłu elektromaszynowego w Polsce

Mgr inż. Cz. Formankiewicz, pracownik ZMP H. Cegielski w Poznaniu, podejmuje w poniższym artykule próbę nakreślenia koncepcji nie rozwiązanych dotychczas w pełni problemów doskonalenia kadry technicznej. Rozważania Autora zamieszczamy jako głos w dyskusji prowadzonej na te tematy na łamach naszego czasopisma.

Uchwała nr 56 Rady Ministrów z kwietnia 1970 roku w sposób niezwykle trafny i precyzyjny określa formy podnoszenia kwalifikacji, a także, wyznacza jednostki odpowiedzialne za zorganizowanie systemu doskonalenia kadr. Brak w niej jednak określenia, kto i jak oraz jakimi środkami ma wykonać postanowienia uchwały. Jest co prawda przedstawiony podział zadań między instytucje i zobowiązanie tychże instytucji do przeprowadzenia szeregu prac, ale minął rok, a postanowienia uchwały nie dotarły — raczej, nie objęły — kadry inżynierów i techników. Wydaje się, że w dalszym ciągu nie posiadamy, ściśle określonej koncepcji roboczej systemu doskonalenia kadr.

Przy ustalaniu zapotrzebowania w zakresie doskonalenia kadr należy rozważyć cały szereg czynników, a mianowicie: aktualny stopień wykorzystania kadry, zajmowane stanowisko, wiek kadry, staż pracy itp. Jednak podstawą do badania zapotrzebowania, jak wynika z Uchwały nr 56, powinna być analiza stanowisk obecnie zajmowanych przez kadre. Badanie zapotrzebowania według stanowisk należy prowadzić w dwóch przekrojach:

- uwzględniając podział zadań w przedsiębiorstwie oraz
 - występujące grupy kadry.
- Podział zadań zmusza do zaszeregowania kadry do jednego z następujących pionów:

- *pion ekonomiczny* — kadra zajmująca się polityką gospodarczą, oraz zabezpieczeniem realizacji zadań;
- *pion techniczny* — kadra zajmująca się przygotowaniem produkcji;
- *pion produkcyjny* — kadra realizująca zadania produkcyjne.

Oczywiście, tego typu podział w rzeczywistości się nieco zacięra ze względu na silne powiązania między działami — niemniej może być użyty do obliczeń.

Istotne jest rozważenie innego typu cech aktualnego obrazu kadry. Chodzi tu o niejako automatyczne tworzenie się grup kadry z uwagi na:

- zajmowane stanowisko (specjalizacja),
- wielkość zakładu (do 1000 osób i powyżej).

Jako drugi ważny czynnik w określaniu zapotrzebowania na doskonalenia, należy przyjąć strukturę wieku inżynierów wraz z liczbą lat pracy w zakładzie. W tej sytuacji można przyjąć, że:

- doskonaleniu adaptacyjnemu oraz stażom podlegają wszyscy absolwenci szkół wyższych, co stanowi około 5% całej kadry inżynierskiej w Polsce, czyli około 5 tys. osób;
- w pierwszym etapie, do doskonalenia należy kierować kadre o pewnej stabilizacji, czyli od trzech do pięciu lat pracy w zakładzie, która jednocześnie nie przekroczyła wieku 30 lat;
- za górną granicę wieku osób kierowanych do

doskonalenia obowiązkowego uznaje się wiek 40 lat, inżyniera i tym samym, doskonaleniem objętych zostałoby 66% ogółu kadry, czyli przyjmujemy, że w roku około 12,2% kadry podlega doskonaleniu;

— w zakresie organizacji zarządzania będzie doskonalonych co roku około 20% kadry zajmującej się tymi zagadnieniami.

Górną granicę — wiek 40 lat — proponuje się z wielu względów, a mianowicie:

- nie jesteśmy, w najbliższym czasie, w stanie objąć doskonaleniem całej kadry;
- powyżej 40 lat pracownik posiada dostateczną praktykę by wystarczała mu forma samokształcenia;
- kadra do 40 lat jest najbardziej podatna na przyjmowanie wiedzy w sposób zorganizowany;
- są zakłady, w których kadra do 10 lat pracy stanowi 85% stanu.

Powyższe argumenty nie powinny jednak dotyczyć kadry kierowniczej i specjalistów w zakresie organizacji oraz obsolwentów studiów dla pracujących.

WYBÓR OPTIMALNEGO WARIANTU LOKALIZACJI OŚRODKÓW DOSKONALENIA

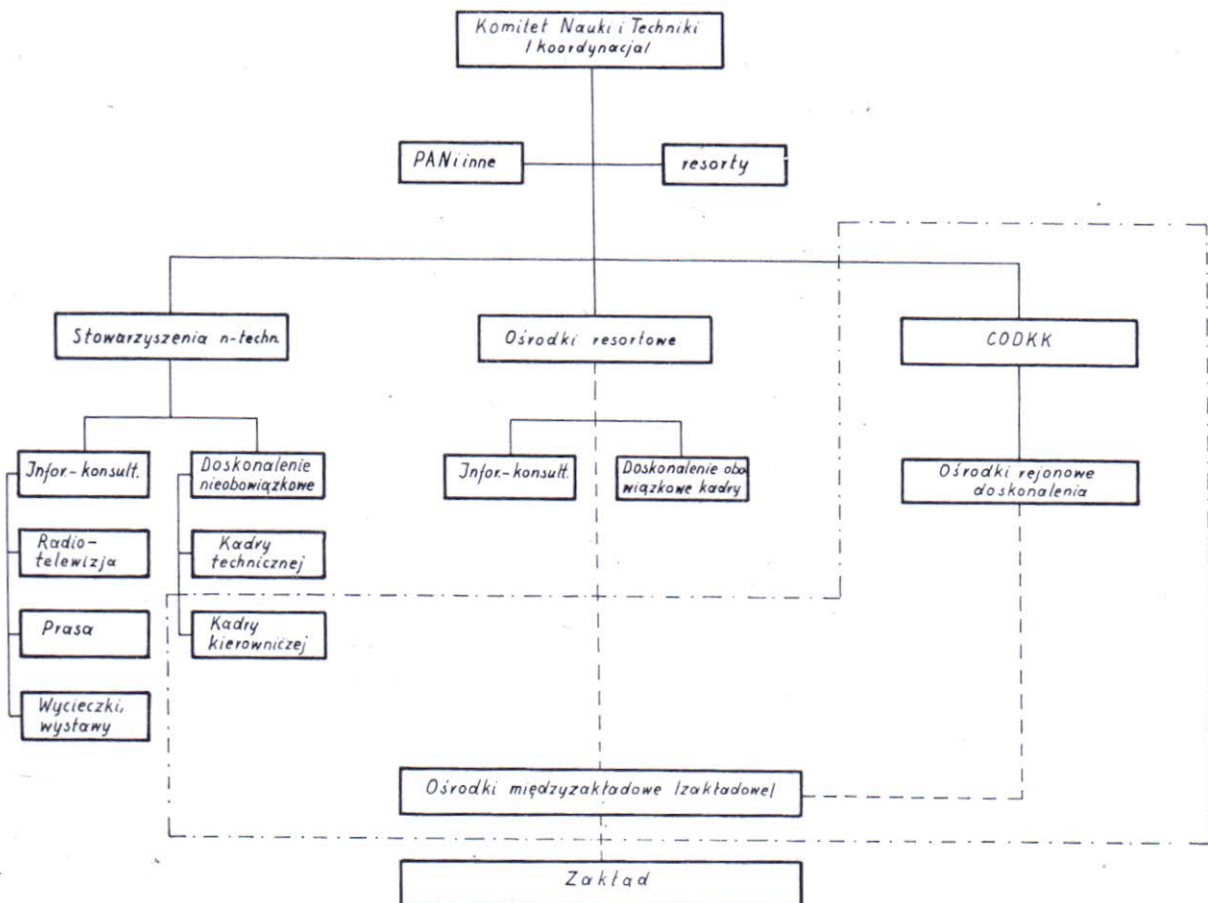
Nietrudno zauważyć tworzenie się sieci ośrodków doskonalenia. Wynika to, jak można sądzić, z dotychczasowego rozwoju doskonalenia. Lokalizowanie wszy-

stkich ośrodków w Warszawie przestało spełniać swoje zadanie. Obecnie, szereg czynników przemawia już nie tylko za utworzeniem sieci ośrodków, ale także za dokonaniem podziału terytorialnego — utworzeniem okręgów oddziaływania poszczególnych instytucji. Byłby to następny krok.

Uwzględniając terytorialne rozmieszczenie kadry oraz przemysłu elektromaszynowego, można utworzyć dla celów doskonalenia pięć regionów zbliżonych swym zasięgiem do regionów ekonomicznych, występujących w naszym kraju wg koncepcji prof. W. K. Secomskiego („Wstęp do teorii rozmieszczenia sił wytwórczych”).

Przy tworzeniu regionów dla potrzeb doskonalenia mają znaczenie następujące kryteria:

1. przeważający rodzaj przemysłu w poszczególnych województwach,
2. przeważający rodzaj kadry w województwach,
3. liczbowy obraz kadry,
4. istnienie dotychczasowej sieci,
5. możliwość korzystania ze stacji maszyn matematycznych,
6. istnienie zaplecza naukowo-technicznego,
7. wykorzystanie powstałych ośrodków, jako placówek badawczych specjalizujących się także w udzielaniu informacji, konsultacji w danym regionie,
8. skrócenie czasu i kosztów przejazdów uczestników,



Schemat 1

9. baza noclegowa i wyżywienie,
10. ewentualna specjalizacja rejonów wg przemysłów: maszynowy i konstr. elektrotechniczny, środków transportu, metalowy.

Jeszcze dwa czynniki odgrywają rolę przy rozpatrywaniu lokalizacji ośrodków. Są to już istniejące komórki i jednostki:

1. istnienie komitetów koordynacyjnych NOT,
2. istnienie sekcji specjalistycznych SIMP,
3. istnienie Ośrodka Postępu Technicznego w Katowicach.

W ten sposób powstałyby regiony:

- Region I** — Warszawa, Lublin, Białystok, Kielce
przemysły: obrabiarkowy, środków transportu, elektrotechniczny, metalowy.
- Region II** — Gdańsk, Szczecin, Koszalin, Olsztyn
przemysł: okrętowy.
- Region III** — Poznań, Bydgoszcz, Zielona Góra
środki transportu, (pojazdy szynowe), przemysł metalowy.
- Region IV** — Katowice, Kraków, Rzeszów
przemysł maszynowy i konstrukcji metalowych.
- Region V** — Wrocław — Opole
elektrotechniczny, maszyn elektr.

Jako stolice regionów proponuje się: *Warszawę, Katowice, Poznań, Wrocław, Gdańsk*. Proponowana sieć ośrodków uwzględni dotychczasową działalność ośrodków PTE czy NOT-u. W stolicach regionów winny też powstać filie CODKK.

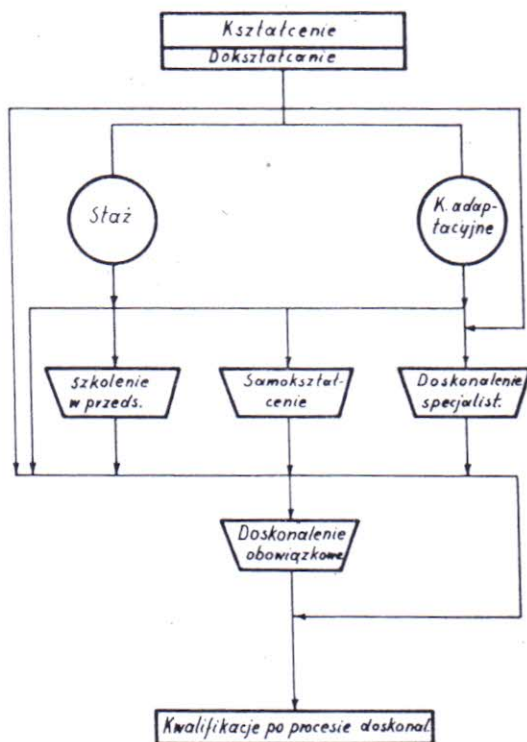
Przedstawione rozwiązanie zakłada powstanie dwóch dużych (Warszawa, Katowice), oraz trzech mniejszych central doskonalenia kadr (Wrocław, Gdańsk, Poznań). Dalszy rozwój sieci ośrodków (ich specjalizacja) winien wynikać z podziału zadań między jednostki zajmujące się doskonaleniem. Sytuację dotychczasową można określić krótko: wszyscy wszystko robią (np. PTE organizuje kursy z zakresu postępu technicznego, a z kolei NOT organizuje kursy z ekonomiki).

Nie wdając się w dalsze szczegółowe rozpatrywanie przyczyn braku w chwili obecnej, np. specjalizacji ośrodków należy przyjąć, że:

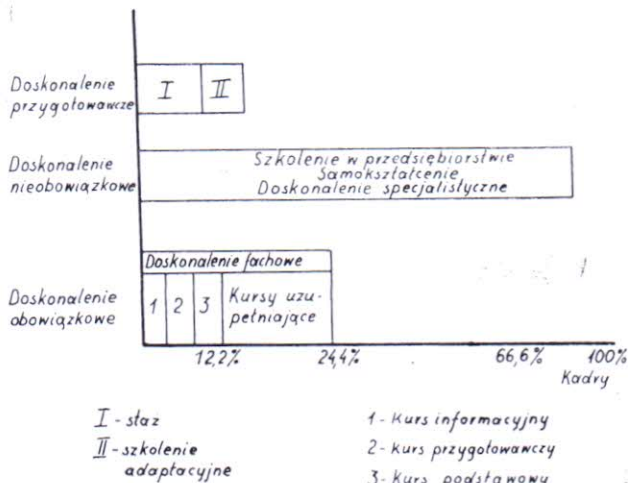
1. doskonaleniem pionu organizacyjnego zajmuje się CODKK; pionu technicznego — resorty; pionu ekonomicznego — PTE i Stowarzyszenie Głównych Księgowych,
2. doskonalenie obowiązkowe prowadzone będzie przez ośrodki resortowe CODKK i PTE, a doskonalenie nieobowiązkowe oraz koordynowanie działalności informacyjno-konsultacyjnej będzie domeną stowarzyszeń naukowo-technicznych (schemat nr 1). Komitetowi Nauki i Techniki przypada rola koordynatora wszelkich poczynań. Oczywiście, każda z jednostek wytypowanych do prowadzenia doskonalenia tworzy własną sieć.

ORGANIZACJA PROCESU DOSKONALENIA KADR

Formy podnoszenia kwalifikacji omawia Uchwała nr 56, natomiast ich wybór należy uzależnić od specyfiki kadry, od przyjętego poziomu i czasu trwania doskonalenia. Struktura procesu doskonalenia przebiega w trzech fazach:



Schemat 2



Schemat 3

- szkolenie stażowe i adaptacyjne,
- szkolenie w przedsiębiorstwie, samokształcanie, doskonalenie specjalistyczne,
- doskonalenie fachowe.

Przedstawia to dokładnie schemat nr 2. Proponuje się powiązanie tych faz procesu doskonalenia w sposób przedstawiony w schemacie 3.

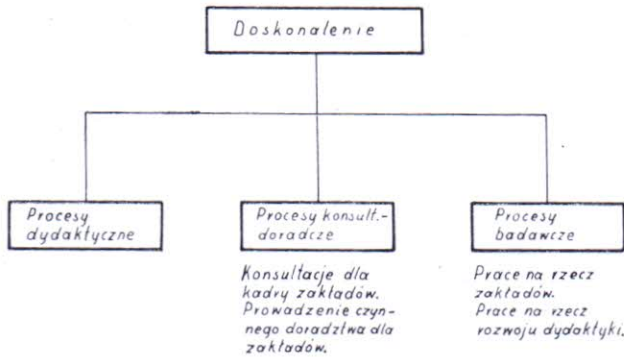
Oczywiście wielkości procentowe kadry odpowiadają momentowi pełnego wejścia systemu doskonalenia w życie i realizowania wszystkich form doskonalenia. Będzie to w zasadzie możliwe po zrealizowaniu całego cyklu doskonalenia, a więc po kilku latach. Przez pełny cykl doskonalenia proponuję rozumieć czas trwania wszystkich form doskonalenia wraz z niezbędnymi przerwami. Natomiast, niepełny cykl jest skrócony o formę szkolenia stażowego lub adaptacyjnego. W naszym przypadku, w związku ze

startem systemu, znaczna część kadry będzie doskonała w niepełnym cyklu.

Przedstawione cykle, być może wydadzą się zbyt długie. Wiele jest zapewne sposobów ich skrócenia, niemniej w rozważaniach teoretycznych taki schemat należałoby przyjąć; jest to szczególnie ważne przy obliczaniu zapotrzebowania i układania planów doskonalenia w ośrodkach.

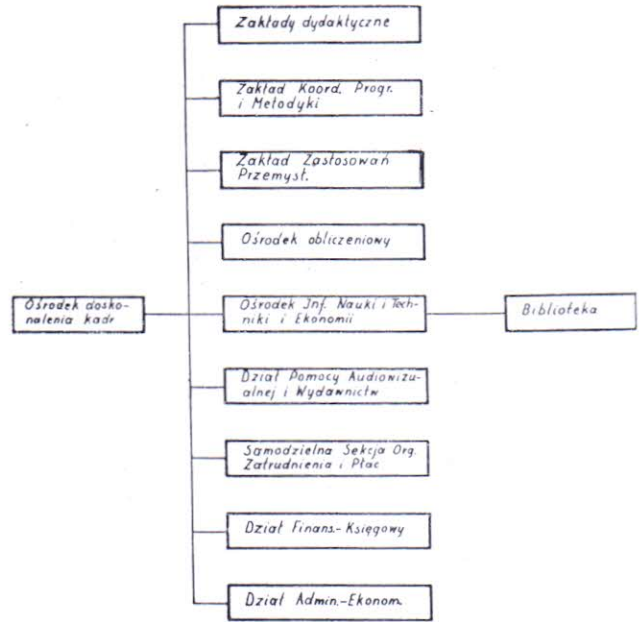
Organizacja pracy w ośrodkach doskonalenia

Proces doskonalenia nie może być rozpatrywany i prowadzony w oderwaniu od ciągłych kontaktów z przemysłem. Ukierunkowanie pracy ośrodka tylko na rzecz doskonalenia może prowadzić do jakże dziś przykrego zjawiska, braku łączności uczelni z przemysłem. Ośrodek doskonalenia powinien być ogniskiem przenoszenia nauki do przemysłu. W tej sytuacji, staje się konieczne połączenie w ośrodku szeregu procesów i funkcji. Przedstawia to schemat 4.



Schemat 4

Połączenie tych procesów jest celowe ze względu na korzyści zgrupowania tematyki w jednym ośrodku i z uwagi na rolę aktywizacji, jaką ma odegrać ośrodek w swoim regionie. Takie połączenie procesów pozwoli też na ciągły kontakt z przemysłem a tym samym na korygowanie programów doskonalenia. Dla realizacji swych zadań, winny w ośrodku występować odpowiednie komórki i zespoły. Przykładową strukturę ośrodka przedstawia schemat 5.



Ośrodek może być rozbudowany o dalsze działy, a może też nastąpić komasacja lub zlikwidowanie niektórych proponowanych komórek. Uzależnione to jest oczywiście od potrzeb w tym zakresie.

Uwagi końcowe

Przedstawiony system umożliwia połączenie funkcji dydaktycznych z pracą na rzecz zakładu pracy. Ośrodki działałyby jednocześnie jako biura doradztwa organizacyjnego i skupiały dotychczas niejednokrotnie rozproszoną kadrę organizatorów, bądź specjalistów z zakresu techniki.

System umożliwi wyspecjalizowanie się każdego z ośrodków w pewnych dziedzinach działalności, uwzględniając powiązania wewnątrz proponowanych regionów.

System obejmuje doskonaleniem, z uwzględnieniem specyfiki zatrudnionych, całą kadrę inżyniersko-techniczną i co najważniejsze proponuje podział sfer działania dla każdej instytucji uczestniczącej w procesie doskonalenia.

Czesław Formankiewicz

**Czytajcie
i
prenumerujcie
„Przeгляд
Organizacji“**

Zamówienia prosimy zgłaszać
w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa
Dział Rozpowszechniania, Warszawa, ul. Koszykowa 6

Przypominamy, że roczna prenumerata wynosi 192 zł.
Wpłaty należy dokonywać na konto PKO W-wa I, 0/M
Nr 95-9-22018