

Mieczysław Ciurla  
Marian Hopej

# Przedsiębiorstwo i jego dyrektor

Dr inż. M.Ciurla – prezes Oddziału Wrocławskiego TNOiK; dr inż. M.Hopej – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

## Zarządzanie przez spełnianie wymagań klienta

Przedsiębiorstwo Aparatury Elektronicznej „Radiotechnika” we Wrocławiu zatrudnia około 270 osób, przy czym bezpośrednio w produkcji pracuje 110 pracowników. Charakterystyczną cechą struktury organizacyjnej tego przedsiębiorstwa jest to, że na najwyższym szczeblu zarządzania obowiązuje podział pracy według realizowanych funkcji. Podstawowymi jednostkami organizacyjnymi są tzw. piony, które ilustruje rys. 1.

Program produkcji firmy obejmuje wytwarzanie dwóch zasadniczych grup wyrobów: oscyloskopów elektronowych i przyrządów diagnostyki samochodowej. Stosowana technologia jest – zdaniem dyrektora, mgr inż. A.Myszkiera (w porównaniu z przodującymi firmami na świecie) – niezbyt nowoczesna. Podejmowane są pierwsze działania zmierzające do jej unowocześnienia. Ma to być technologia umożliwiająca szerszy jeszcze dostęp na rynki zagraniczne, zwłaszcza na zachodnioeuropejskie.

## Aktualna sytuacja firmy

W końcu marca 1990 r. „Radiotechnika” miała w banku niewielki dług o wysokości 70 mln zł. Był to nisko oprocento-

wany kredyt. Ale też firma dysponowała wolnymi środkami. Stanowiły one rezerwę finansową, która wkrótce miała być wykorzystana na oddanie całego długu.

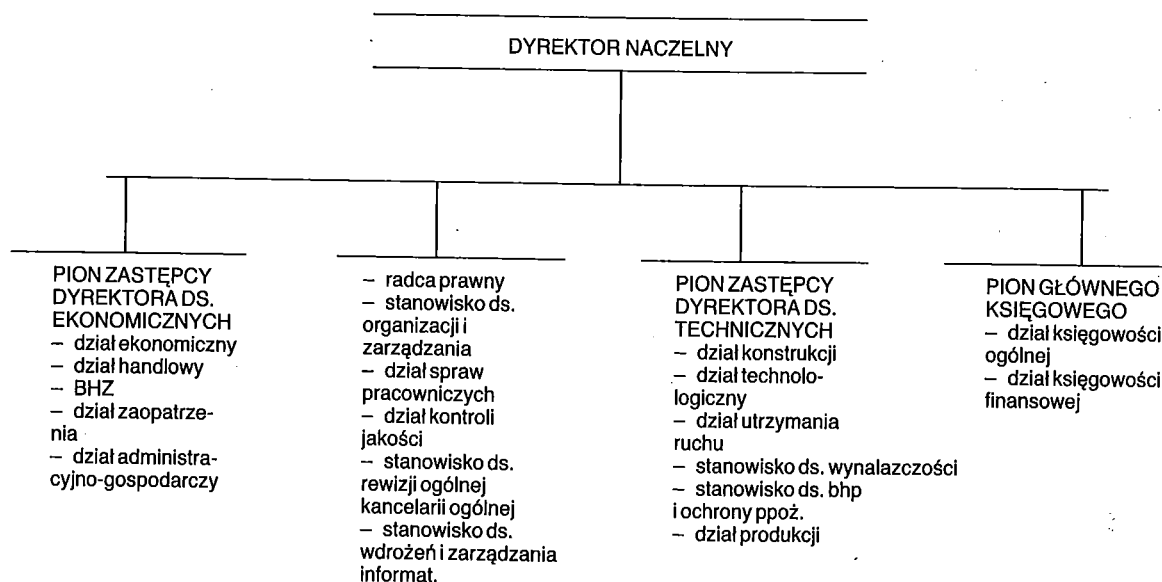
Nie utrudniały też funkcjonowania przedsiębiorstwa tzw. zatory płatnicze. „Radiotechnika” starała się na bieżąco regulować swoje zobowiązania finansowe, podobnie zachowywali się również jej partnerzy. Poza tym, od lipca ubiegłego roku sprawnie funkcjonuje sklep firmowy, dzięki któremu szybszy jest dopływ gotówki. Sytuację finansową firmy jej dyrektor podsumowuje następująco: „nie jest ona z pewnością idealna, lecz w porównaniu z innymi organizacjami – chyba niezła”.

Sytuacja w zaopatrzeniu również nie była zła, choć płacąc w zasadzie „od ręki” nie wszystkie materiały czy podzespoły przedsiębiorstwo mogło kupić u krajowych dostawców. Ratowano się więc również importem. Realizacja zamówień nie zawsze przebiegała bezproblemowo, w związku z czym przed utworzeniem w 1989 r. biurem handlu zagranicznego postawiono ważne zadania dotyczące importu niezbędnych w produkcji komponentów.

Brak poważniejszych trudności zaopatrzeniowych wynikał m.in. z tego, że przed kilkoma laty wprowadzono w przedsiębiorstwie system planowania i rozliczania produkcji w układzie tygodniowym. Konsekwencją tej innowacji jest nie tylko ciągły spływ wytwarzanych wyrobów, ale także, a może nawet przede wszystkim, możliwość systematycznej

pracy, bez zrywów i akcyjności. Dotyczy to również pracowników działu zaopatrzenia, którzy dysponują opracowanymi na okres dwóch lat planami zaopatrzeniowymi. „Gdyby więc zdarzyło się – mówi A.Miszkier – że któryś z zaopatrzeniowców pracuje bez spodziewanych rezultatów, to mógłbym mu z całą odpowiedzialnością powiedzieć, że pracuje źle i podjąć stosowną decyzję”.

„Radiotechnika” nie miała też większych trudności ze zbytem. W ostatnich latach zmniejszyło się wyraźnie zatrudnienie w firmie (w porównaniu z 1982 r. o ok. 30 proc. oraz obniżył się średni wiek osób zajmujących stanowiska kierownicze. Cechą charakterystyczną polityki kadrowej jest również to, że zwraca się dużą uwagę na kształcenie i rozwój pracowników – każdemu pracownikowi pragnącemu podnieść swoje umiejętności stwarzane są odpowiednie ku temu możliwości. „W przedsiębiorstwie nie wierzy się w zbawczą moc systemów motywacyjnych, więcej poświęca się czasu na analizę czynników demotywujących jako źródła tłumienia przedsiębiorczości. Motywacja jest sprawą wewnętrzną. Ludzie muszą podejmować ryzyko i nie bać się go, bowiem tylko wtedy mogą liczyć na rozwój jakości produktu i jego unowocześnianie” – mówi dyrektor Myszkier. Fundowane są także stypendia, zwłaszcza studentom ostatnich lat Politechniki Wrocławskiej. Realizowane przez nich prace dyplomowe są najczęściej ukierunkowane na rozwiązanie konkretnych zadań związanych z aktualnie realizowa-



Rys. 1 Ramowy schemat organizacyjny „Radiotechniki”

nym programem produkcji. Niektórzy z niedawnych jeszcze stypendystów zajmują już bardzo odpowiedzialne stanowiska.

## Wpływ otoczenia na działalność firmy

Wiele swoich wyrobów „Radiotechnika” eksportuje. Tak więc decyzje dotyczące wymiany handlowej z zagranicą podejmowane na szczeblu ministerstwa silnie oddziałują na funkcjonowanie firmy. W marcu br. dało się np. zauważyć pewne napięcie, związane z przedłużającymi się rozmowami ministerstwa handlu zagranicznego ze stroną radziecką. Chodziło o to, że wciąż brak informacji o możliwości sprzedaży oscyloskopów radzieckiemu odbiorcy. Ścisłej zaś mówiąc, nie było wiadomo, czy lista towarów będących przedmiotem polskiego eksportu do ZSRR obejmowałaby również wyroby „Radiotechniki”. W przypadku ich pominięcia, całkiem realne byłyby zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji na skutek ingerencji z zewnątrz. Bowiem umowa z partnerem radzieckim została nawiązana samodzielnie przez firmę.

Przed kilkoma laty każdego kierownika, w tym także kierownika pracującego w tzw. zarządzie, obarczono odpowiedzialnością za koszty funkcjonowania jego jednostki organizacyjnej. Szefowie konstruują każdego roku plany kosztów działania podległych zespołów pracowników i po zatwierdzeniu tych planów są rygorystycznie rozliczani z ich realizacji.

W przedsiębiorstwie jest rozpowszechniony pogląd, iż obowiązywanie tego systemu doprowadziło do sytuacji, w której dalsza obniżka kosztów nie jest już łatwym zadaniem. Nadal jednak jest ono realizowane, przy czym zwraca się szczególną uwagę na koszty materiałowe, jeszcze stosunkowo wysokie. Rozważane są różne sposoby osiągnięcia postawionego celu, m.in. myśli się o wykonaniu analizy wartości i powołaniu kilku zespołów zadaniowych. Panuje przy tym przekonanie, iż zauważalna obniżka kosztów występować może dopiero po kilku, a może nawet kilkunastu miesiącach intensywnej pracy technologów, konstruktorów i innych członków załogi. Koszty są więc tylko elementem wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Głównymi celami w „Radiotechnice” są problemy związane z kierowaniem ludźmi, doszkalaniem, orientacją działania na klientów, organizacją i finansowaniem. Wizja ta na stałe musi zakorzenić się w głowach wszystkich pracowników. To też jeden z celów do osiągnięcia. „Orientacja działań na klienta wymusza jednak na mnie – stwierdza dyrektor Myszkier – stosowania stylu partnerskiego zarządzania skierowanego na potrzeby pracowników.”

## Sylwetka dyrektora

Mgr inż. Andrzej Myszkier – typowy dla

polskiego dyrektora wiek (powyżej 50 lat), stosunkowo długi staż pracy na stanowiskach kierowniczych (prawie 20 lat), absolwent Politechniki Wrocławskiej (przez pewien czas był jej pracownikiem).

„Dążę do tego – mówi – by realizowane przeze mnie czynności były przynajmniej w 70 proc. czynnościami wcześniej zaplanowanymi. Usiłuję wpoić podobny sposób działania swoim podwładnym, z ograniczonymi jak na razie skutkami – ludzie nie są u nas przyzwyczajeni do takiej pracy.”

Wśród zajęć dyr. Myszkiera dominują (a przynajmniej on sam tak uważa):

– planowanie: wytyczanie kierunków i strategii rozwoju firmy, planowanie finansowania działalności przedsiębiorstwa, planowanie produkcji, analiza rynków zagranicznych, konstrukcja rocznego planu wynagrodzeń,

– organizowanie: koordynowanie działalności produkcyjnej, utrzymywanie więzi kooperacyjnych, organizowanie regularnych porad z kadrą kierowniczą, przydzielanie zadań bezpośrednim podwładnym,

– pobudzanie: przeprowadzanie systematycznych ocen pracowników (1), włącznie zatrudnionych w proces zarządzania przedsiębiorstwem, rozwiązywanie konfliktów płacowych,

– kontrolowanie: prowadzenie analizy i kontroli procesu produkcyjnego, wprowadzanie zmian w rezultacie przeprowadzonej kontroli, wdrażanie nowych technik służących efektywniejszej kontroli (2).

Oprócz tych klasycznych funkcji zarządzania A. Myszkier wymienia jeszcze jedną: „każdy kierownik, zwłaszcza najwyższego szczebla, powinien zajmować się również rozwojem kwalifikacji swoich podwładnych. Funkcja ta jest również ważna jak np. planowanie czy pobudzanie. Jakkolwiek technologia wywiera znaczny wpływ – mówi – na sprawność organizacji, to nie można jej fetyszyzować. Ludzie to najistotniejszy element organizacji i nie można ich podporządkowywać zasobom technicznym czy jakiejś strukturze organizacyjnej.” Wiele realizowanych czynności zbytnio obciąża czas dyrektora. Najbardziej absorbują czynności kontrolne. Dyrektor powinien zajmować się głównie funkcjonowaniem organizacji jako całości, zwłaszcza problemami jej rozwoju. Myślę, że rola dyrektora powinna ewoluować w tym właśnie kierunku”.

A. Myszkier podziela pogląd, że część kierowników z długim stażem zawodowym może nie odnaleźć się w warunkach kształtowania się gospodarki rynkowej. „Traktuję nową sytuację – mówi – jako swego rodzaju wyzwanie. Grałem kiedyś w koszykówkę – a sport to dobra szkoła życia, przede wszystkim kształtuje ducha walki. Ja lubię walczyć i m.in. dlatego staram się zmierzyć z nową rzeczywistością. Poza tym – kontynuuje – od dawna interesuję się matematyką, a wprowadzane obecnie zmiany dostarczają wielu problemów do rozwiązania, również dla

matematyka. Jeżeli przykładowo pojawia się nowe rozporządzenie, to próbuję je „przeliczyć”. Jest to dość często skomplikowane zadanie, ale możliwe do rozwiązania. Odnoszę wrażenie, że takie podejście do zarządzania jest interesujące i być może pozwala unikać błędnych decyzji”.

Dyrektor z wielkim trudem radzi sobie z powodzią ustaw, uchwał, rozporządzeń itp. Chociaż poświęca dziennie wiele czasu na lekturę przyznaje, iż nie do końca udaje mu się panować nad zalewem informacji.

A. Myszkier podkreśla, że trudno mu wyobrazić sobie dyrektora, który nie studiowałby literatury z zakresu nauk organizacji i zarządzania. Nie ma dla niego nieistotnych publikacji, są tylko mniej i bardziej przydatne w danym momencie. Te pierwsze odkłada z postanowieniem wykorzystania w przyszłości, zaś drugie stara się uwzględnić w bieżącej działalności. „Od czasu do czasu zdarza mi się – mówi – że podczas narady z najbliższymi współpracownikami prezentuję poglądy przedstawione w artykule. Są one zazwyczaj przedmiotem dyskusji, a wynikające z niej wnioski usiłujemy wdrażać do praktyki organizacyjnej”.

Dyrektor „Radiotechniki” pytany o swoją „filozofię” zarządzania odpowiada, że jest to zarządzanie przez spełnianie wymagań klienta – bardzo wymagającego klienta. Takim klientem jest dla naszego rozmówcy odbiorca z krajów Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych czy Japonii.

Według A. Myszkiera receptą na sukces dyrektora jest przede wszystkim ciągłe uzupełnianie zdobytej już wiedzy i rozszerzanie horyzontów. Dobry dyrektor powinien być człowiekiem aktywnym, zdolnym do działania w różnych obszarach. Nie może to oznaczać kumulowania w jednym ręku wielu uprawnień decyzyjnych. Wręcz przeciwnie, dyrektor powinien przekazywać uprawnienia i odpowiedzialność godnym zaufania współpracownikom. Osoba zajmująca najwyższe stanowisko w przedsiębiorstwie musi również wierzyć w swój sukces i umieć „zarazić” swoją wiarą innych członków załogi.

Wrocław, marzec 1990

Mieczysław Ciurla  
Marian Hojce

1. W „Radiotechnice” przeprowadzana jest od kilku lat corocznie ocena zatrudnionych. System oceny polega, ogólnie biorąc na tym, że pracownicy są najpierw oceniani przez specjalnie do tego celu powołaną komisję, a następnie każdy ocenia sam siebie wg identycznego zbioru kryteriów. W przypadku rozbieżności ocen, komisja ewentualnie weryfikuje swoje ustalenia. Dyrektor podkreśla jednak, że wcale nierzadko zdarza się, iż obie oceny są identyczne. Przeprowadzanie ocen ma oczywiście wpływ na wynagrodzenie zatrudnionego.

2. Bardzo zbliżony zestaw czynności ujawniły badania Z.DWORZECKIEGO i A.LUDWICZYŃSKIEGO. Por. Z.DWORZECKI, A.LUDWICZYŃSKI: *Quo vadis dyrektorze*, „Przegląd Organizacji”, 1/1990, s. 23.