

Maria Nowicka-Skowron

# Organizacja w energetyce a misja przedsiębiorstwa

Maria Nowicka-Skowron – adiunkt Politechniki Częstochowskiej.

Amerykańska grupa konsultantów przeprowadziła w sierpniu 1990 r. seminarium nt. „Koncepcja rozwoju organizacji i jej wykorzystanie w doskonaleniu polskiego przedsiębiorstwa”. Organizatorzy seminarium to: The Organization Development Institute, dr Donald W. Cole – Institute Ohio; Polski Oddział The Organization Development, doc. dr hab. Ewa Maslyk-Musiał; Polska Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Fundacja Polska –

dr Jan Antoszkiewicz; Oddział Wojewódzki TNOiK, prezes – dr Jerzy Lech Czarnota.

Seminaria przeprowadzono w przedsiębiorstwach: Huta Częstochowa, Zakład Energetyczny w Częstochowie, Kombex w Częstochowie, Prefabet – Lisów. W czasie seminarium podejmowano różnorodne zagadnienia z zakresu organizacji i zarządzania. Szczególnie

**wyeksponowano problem tzw. misji przedsiębiorstwa analizowany m. in. w Zakładzie Energetycznym.**

Identyfikacja tego pojęcia jest jednak złożona. Podstawowe znaczenie – zdaniem ekspertów amerykańskich – ma określenie celu działania.

Postawione zadanie wykonano według następującego schematu postępowania. Każdy uczestnik seminarium (dyrektor, kierownik) sformułował pisemnie kilka celów realizowanych w kierowanych przez niego komórkach organizacyjnych. Następnie dokonał hierarchizacji tych celów według przyjętych kryteriów wartości. W toku pierwszej części dyskusji uczestnicy zgłaszali kolejno naj-

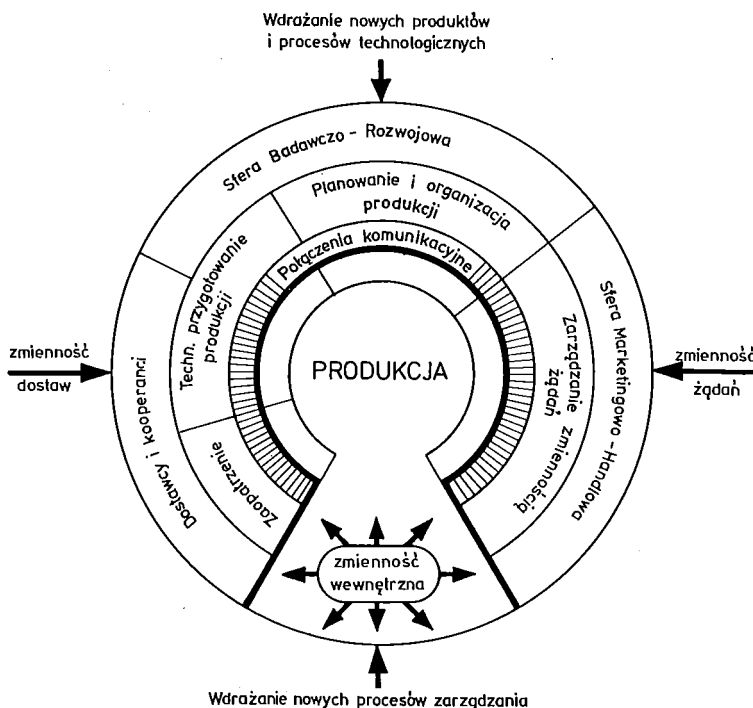
## PODSTAWY MODELU...

większa częstotliwość przepływu małych partii wyrobów między stanowiskami obróbczymi, prowadzi do zwiększenia komunikacji poziomej wewnątrz sfery produkcji. Stanowi to główną podstawę wytwarzania w reżimie just-in-time. Przedmioty obrabiane, przepływając pojedynczo przez proces produkcyjny, dostarczają bezpośrednich informacji o operacjach produkcyjnych. Stąd też, gdy w procesie produkcyjnym pojawia się błąd, sprzężenie zwrotne jest natychmiastowe.

Inwestowanie w Elastyczne Systemy Wytwarzania (FMS) i systemy komputerów zintegrowanego wytwarzania (CIM) zwiększa zdolność organizacji do przetwarzania informacji zarówno w wymiarze pionowym jak i poziomym. Systemy te zapewniają bowiem szybką, prowadzoną z dużą częstotliwością komunikację pomiędzy stanowiskami obróbczymi i komputerem sterującym, dotyczącą statusu procesu.

Organizacja wytwarzania, reagując na wzrastającą złożoność i nieokreśloność środowiska produkcyjnego, jak również jego otoczenia, może wybrać dowolną kombinację z przedstawionych wyżej rozwiązań strukturalnych, pamiętając o wzajemnych relacjach między nimi.

Kompletny model elastyczności wytwarzania wymaga integracji mechanizmów reagowania, którymi dysponują poszczególne funkcje organizacji wytwarzania, ze zbiorami dostępnych konstrukcji organizacyjnych. Możliwe stało się wówczas ukazanie wszystkich relacji pomiędzy przewidzianymi w modelu mechanizmami reakcji. Połączenie mechanizmów reagowania przez organizację wytwarzania z dostępnymi jej konstrukcjami organizacyjnymi przedstawiono na rysunku 1 i 2.



Rys. 2. Sfera produkcji jako „samozawierające się” zadanie (zminimalizowane połączenia komunikacyjne).

\* \* \*

Przedstawiony model elastyczności wytwarzania integruje strategiczną perspektywę elastyczności wytwarzania ze studiami nad osiągnięciem elastyczności, prowadzonymi na poziomie operacyjnym. Próbowano w nim dokonać:

- rozróżnienia pomiędzy czynnikami kreującymi potrzebę elastyczności i dostępnymi mechanizmami jej osiągnięcia,
- przedstawienie wielości poziomów organizacyjnych, od poziomu operacyjnego produkcji, poprzez organizację wytwarzania, aż do poziomu działalności gospodarczej,

– zintegrowania dwóch zbiorów przedsięwzięć prowadzących do osiągnięcia elastyczności: działań taktycznych (podejmowanych przez funkcje wewnątrz organizacji) i działań strukturalnych.

Wojciech Kabarowski

(1) GALBRAITH J.: *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Menlo Park, California 1973.

(2) GUSTAVSSON S.: *Flexibility and productivity in complex production processes*. International Journal of Production Research, Vol. 22, NO. 5, 1984.

(3) THOMPSON J.D.: *Organization in Action*. McGraw-Hill Book Company, 1987.

ważniejsze cele, które grupa amerykańska notowała zgodnie z pierwotnym brzmieniem. Po dyskusji grupowano cele podobne lub zbieżne i abstrahując od szczegółowych rozwiązań sformulowano cel ogólny.

Działania podejmowane w poszczególnych podmiotach energetyki muszą być jednak podporządkowane podstawowemu celowi funkcjonowania systemu elektroenergetycznego.

### Działanie systemu wymaga priorytetu celu tego systemu w stosunku do indywidualnych celów jednostek organizacyjnych energetyki (1).

Cel systemu wymaga szczególnych cech i umiejętności od kadry kierowniczej. Preferowane powinny być takie cechy jak: twórczość, kreatywność, przedsiębiorczość, umiejętność właściwej współpracy z ludźmi, zdolność przewidywania.

Z uwagi na cele działania oraz kryteria wartości niezbędne jest eksponowanie w energetyce odpowiedzialności, która wynika ze specyficznych cech tej branży (np. wiele stanowisk pracy wykazuje wysoki poziom zagrożenia). Odpowiedzialność dotyczy zarówno procesu przygotowania działania, jak i właściwej realizacji zadań. Istotny jest zatem przebieg działania przy założeniu, że wypływa z niego określona działalność kadry kierowniczej.

Odpowiedzialność kadry kierowniczej w energetyce wynika z możliwości wyboru właściwej decyzji umożliwiającej prawidłową realizację celu podmiotów działania (2). Wymaga to jasnego i zwięzłego sformułowania celu oraz racjonalnej organizacji branży. Powyższa okoliczność wskazuje na

### system sprzężeń zwrotnych w sferze: misja przedsiębiorstwa – cel jego działania – odpowiedzialność kadr.

Organizacja energetyki to funkcja czasu, zasobów, intensywności ich wykorzy-

stania. Dlatego też niezbędne jest stałe dostosowanie organizacji energetyki do zmieniających się potrzeb (3). Organizacja energetyki jest bezpośrednią konsekwencją celów i zadań, do których realizacji branża ta została powołana. Jest więc organizacją elementem integrującym cel z pozostałymi czynnikami determinującymi działanie. Stanowi płaszczyznę do realizacji misji przedsiębiorstwa. Organizacja jest współkomponentem dostosowywania stanowisk pracy do podejmowania i realizacji dotychczasowych oraz nowych zadań. Można nawet stwierdzić, że organizacja to nieodłączny atrybut funkcjonowania stanowisk pracy. Należy zatem docenić istotną rolę, jaką spełnia organizacja w ogólnym mechanizmie działania energetyki, zmierzającym przede wszystkim do poprawy efektów i warunków pracy, a w konsekwencji stwarza podstawy do spełniania misji przedsiębiorstwa.

Istotne znaczenie w realizacji misji spełnia system wynagrodzeń, który powinien wykazywać sprzężenia zwrotne z organizacją pracy. Motywacyjny aspekt płac będzie wykorzystany wówczas, jeżeli system wynagrodzeń będzie stymulował prawidłową organizację pracy w energetyce. Organizacja będzie natomiast imperatywem systemu motywacyjnego (4).

### Płace mogą odgrywać rolę stymulatora w doskonaleniu organizacji pracy wówczas, gdy pracownicy zainteresowani są podnoszeniem kwalifikacji zawodowych i rozwojem kariery zawodowej.

Energetyka wymaga od dużej części pracowników, a zwłaszcza od kadr kierowniczych, wysokiego poziomu kwalifikacji zawodowych. Stąd też istotne jest, czy i w jakim stopniu system motywacyjny w tej branży stymuluje do podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników. Obecnie istnieje również motywacja negatywna, gdyż szybki postęp techniczny w energetyce grozi utratą stanowisk pra-

cownikom pozostającym w stagnacji kwalifikacyjnej.

Najslabszym elementem systemu motywacyjnego jest jego antyefektywnościowy charakter wynikający z zasady wynagrodzeń określonych w taryfikacjach. Zgodnie z tymi zasadami możliwe jest symboliczne wyróżnienie pracownika, osiągającego duże efekty w porównaniu z pozostałymi realizującymi tylko zadania ustalone w zakresie obowiązków. Należy wskazać na niechęć kadry kierowniczej do istotnego różnicowania wynagrodzeń (np. poprzez premie czy przeszerogowania) z uwagi na ryzyko powstania konfliktów.

### System motywacyjny powinien skłaniać pracowników do podejmowania prac wyżej kwalifikowanych, bardziej odpowiedzialnych.

Stwierdzenie to stało się podstawą do dyskusji kadry kierowniczej Zakładu Energetycznego w Częstochowie z konsultingową grupą roboczą z USA. Stąd też konieczne jest opracowanie kierunków działania eliminujących bariery na drodze realizacji celu w jednostkach organizacyjnych energetyki.

Przedstawione wybrane problemy motywacyjne wykazują ściśle związki z odpowiedzialnością. Motywacja i odpowiedzialność umożliwia prawidłową realizację celu przedsiębiorstwa, gdyż są to czynniki determinujące spełnienie misji jednostki gospodarczej.

Maria Nowicka-Skowron

1. Cz. MEJRO, J. TROSKIEWICZ, B. WIERZBIKA: *Energetyka dziś i jutro*, WNT Warszawa 1986. Z. MIKOŁAJEWICZ: *Infrastruktura elektroenergetyczna w gospodarce narodowej*. Instytut Śląski, Opole 1985.

2. O. SKIBA: *Etyka i kierowanie*. Przegląd Organizacji 1989 nr 10/11.

3. H. SADOWNIK: *Kierownicy i specjaliści w usprawnianiu zarządzania*. PWE, Warszawa 1983.

4. A. ZACHOROWSKA: *Ekonomiczne instrumenty sterowania chłonnością innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych*, AE Katowice 1989.

## PRZYPOMNIENIA – SPROSTOWANIA – CIEKAWOSTKI

# Towarzystwo Naukowe Prakseologii

Zastęp pionierów prakseologii nie jest zbyt liczny, ale obejmuje nazwiska znakomite: Espinasa, Bourdeau, Sluckiego, Bogdanowa, von Misesa czy Kotarbińskiego. Nasz koryfeusz przede wszystkim dzięki „Traktatowi o dobrej robocie” polską szkołę prakseologiczną uczynił sławną. Także dzięki wybitnym uczniom i współpracownikom o renomie międzynarodowej, takim jak Tadeusz Pszczolowski

czy niedawno zmarły Klemens Szaniawski.

„Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji” autorstwa Tadeusza Pszczolowskiego każde hasło podaje w czterech językach obcych i objaśnia odwołując się często do tekstów w języku angielskim, niemieckim, rosyjskim czy francuskim. Celność, precyzja i erudycja, z jaką w tym dziele prezentowane są główne pojęcia prakseolo-

giczne i z dziedziny teorii organizacji, sprawiły, że „MEPITO” stała się cenionym vademecum, zwłaszcza w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. W konsekwencji Warszawa stała się „Mekką” prakseologów z tego obszaru. Sam niedawno uczestniczyłem w kolokwium habilitacyjnym doc. Sackowa z Kijowa, przeprowadzanym w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN w Warszawie na podstawie roz-

prawy z zakresu prakseologii.

Dużą rolę w ugruntowaniu światowego prestiżu polskiej szkoły prakseologicznej odegrały czasopisma: kwartalnik „Prakseologia” i rocznik „Praxiologia”, których redaktorem naczelnym przez długie lata był Tadeusz Pszczolowski, a ostatnio Wojciech Gasparski.

Właśnie z inicjatywy Wojciecha Gasparskiego, który od pewnego czasu wyrasta na lidera krajowego środowiska prakseologicznego, powstało Towarzystwo Naukowe Prakseologii z siedzibą w Warszawie (Nowy Świat 72, pok. 221). W dniu 8 listopada

