

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

Organizacja przedsiębiorstw przemysłu maszynowego

(wyniki badań niemieckich)

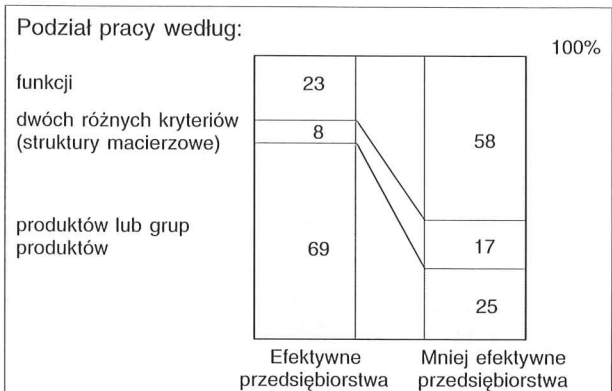
Pracownicy firmy McKinsey przeprowadzili na początku lat dziewięćdziesiątych szeroko zakrojone badania niemieckich przedsiębiorstw przemysłu maszynowego (analizowano zarówno producentów maszyn, jak i producentów komponentów) [1]. Celem badań było, ogólnie biorąc, ustalenie przyczyn sukcesów efektywnych przedsiębiorstw oraz niepowodzeń przedsiębiorstw mniej efektywnych. Analizowano między innymi organizację przedsiębiorstw. W szczególności rozpatrywano: podział pracy na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej, sterowanie ośrodkami produkcji, styl zarządzania, formy plac, nakłady na dokształcanie pracowników oraz rotację pracy (pojęcie organizacji było zatem rozumiane bardzo szeroko).

Przeprowadzone badania ujawniły, że w grupie efektywnych przedsiębiorstw dominował na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej podział pracy według wytwarzanych produktów, względnie grup produktów. Takiemu podziałowi towarzyszył podział pracy według funkcji, przy czym w realizacji określonych funkcji specjalizowały się wyłącznie jednostki sztabowe. Znacznie mniej było przedsiębiorstw, których podstawowe jednostki organizacyjne wyodrębniono według kryterium funkcjonalnego oraz przedsiębiorstw o strukturze macierzowej, tj. zakładającej funkcjonowanie na drugim szczeblu hierarchii równorzędnych jednostek, wyodrębnionych według dwóch różnych kryteriów podziału pracy.

Wśród przedsiębiorstw mniej efektywnych najliczniejsze były takie, których podstawowe jednostki wyodrębniono według funkcjonalnego kryterium podziału pracy. Zdecydowanie mniej przedsiębiorstw stosowało podział pracy według wyrobów (lub grup wyrobów), zaś najmniej liczne były przedsiębiorstwa o strukturze macierzowej (rys. 1).

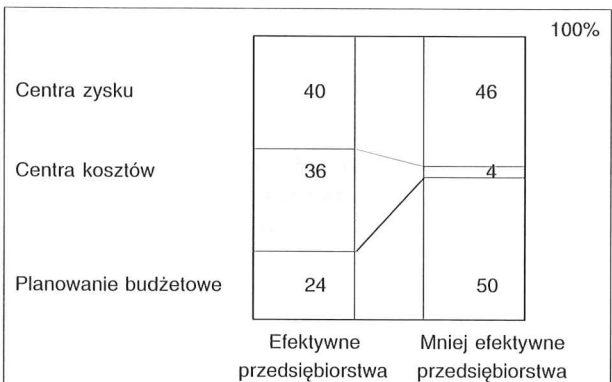
Podstawowe jednostki organizacyjne efektywnych przedsiębiorstw miały najczęściej charakter centrów zysku. Wśród przedsiębiorstw mniej efektywnych centra zysku, jako centra odpowiedzialności, również były często spotykane, jednak najczęściej sterowano ośrodkami produkcji za pomocą tzw. planowania budżetowego. Udział centrów kosztów był natomiast minimalny (rys. 2).

Styl zarządzania w efektywnych przedsiębiorstwach charakteryzował się przede wszystkim dość



Rys. 1. Podział pracy na najwyższym szczeblu hierarchii (w % badanych przedsiębiorstw)

Źródło: [1, s. 173].



Rys. 2. Sterowanie ośrodkami produkcji

Źródło: [1, s. 175].

daleko idącą delegacją kompetencji na niższe szczeble hierarchii organizacyjnej. Towarzyszyło temu zjawisko rozwiązywania pojawiających się problemów drogą otwartych dyskusji z zainteresowanymi, przy czym odpowiedzialność za podejmowane decyzje ponosiły konkretne, pojedyncze osoby.

W przedsiębiorstwach mniej efektywnych tendencją do delegowania uprawnień była mniejsza. Częściej natomiast niż w przedsiębiorstwach efektywnych rozwiązywano problemy kolektywnie. Kolektywna była też z reguły odpowiedzialność za podejmowane decyzje (rys. 3).

W badanych przedsiębiorstwach przeważała, ogólnie biorąc, czasowa forma płacy. Zauważono jednak istotne różnice między producentami maszyn

Zwraca jednak uwagę to, że rozwiązania organizacyjne w grupie efektywnych przedsiębiorstw różniły się wyraźnie od rozwiązań w grupie przedsiębiorstw mniej efektywnych. Przedsiębiorstwa pierwszej grupy stosowały z reguły podział pracy według wyrobów, czasową formę płacy, a także rotację pracy. Ich jednostki organizacyjne częściej funkcjonowały jako centra kosztów, odpowiedzialnością za podejmowane decyzje obarczano nie zespoły ludzkie, lecz jednostki, poświęcano też więcej czasu i pieniędzy na dokształcanie pracowników. Jedne rozwiązania organizacyjne częściej zatem niż inne przyczyniały się do sukcesów badanych przedsiębiorstw.

Czym charakteryzują się rozwiązania stosowane przez efektywne przedsiębiorstwa? Są to, ogólnie biorąc, rozwiązania stosunkowo proste. Na przykład, jednolite struktury oparte na przedmiotowym podziale pracy (według wyrobów) są mniej skomplikowane niż wieloliniowe struktury macierzowe [2]. Ze względu na sposób obliczeń nie ma też prostszej formy płacy od płacy czasowej [3].

Drugą ważną cechą tych rozwiązań jest traktowanie podsystemu społecznego jako podstawowego elementu przedsiębiorstwa. Świadczy o tym nie tylko przywiązywanie dużej wagi do dokształcania pracowników, czy stosowania kooperatywnego (ale z indywidualną odpowiedzialnością) stylu zarzą-

dzania, ale również zjawisko rotacji pracy, umożliwiające zdobywanie zatrudnionym wiedzy i doświadczeń w różnych jednostkach organizacyjnych.

Reasumując, można chyba stwierdzić, że przyjmowane przez przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego rozwiązania organizacyjne powinny być rozwiązaniami prostymi, dostosowanymi do wymogów sytuacji, zwłaszcza do cech pracowników. Wydaje się, że powyższe stwierdzenie ma niejako ponadpaństwowy charakter, dotyczy więc również przedsiębiorstw polskich.

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

BIBLIOGRAFIA

- [1] ROMMEL G., BRÜCK F., DIEDERICHS R., KEMPIS R. O., KLUGE J., *Einfach überlegen. Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlank und die Schnellen schnell macht*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1993.
- [2] HOPEJ M., *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994.
- [3] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.

Autorzy, dr inż. Mieczysław Ciurla (jest Prezesem Oddziału TNOiK we Wrocławiu) i dr inż. Marian Hopej są pracownikami Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Dr. Bradley C. McRae

Praktyczne gospodarowanie czasem

Jak w krótszym czasie zrobić więcej

Pomóż Sobie Sam, Seria: Biznes
Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o.

Oto rozsądne wskazówki dla każdego, kto pragnie rozwinąć w sobie praktyczne umiejętności gospodarowania czasem. Przedstawiono je tak, by osobie zabieganej — bez względu na to, czym się ona w życiu zajmuje — pomóc w skuteczniejszym wykorzystaniu swego czasu. Poradnik nie tylko wyjaśnia, jak w krótszym czasie zrobić więcej, ale pokazuje też, jak dzięki temu wzrośnie Twoje poczucie własnej wartości. Co więcej, kładzie się w nim nacisk na podtrzymywanie dobrych nawyków, tak byś zawsze kontrolował bieg wydarzeń. Czy chcesz

zyskać dodatkowe godziny, by spędzać je w rodzinnym gronie, czy też by przeczytać najnowszy bestseller — oto książka, która pomoże Ci to osiągnąć, nie zabierając przy tym zbyt dużo czasu!

Oto niektóre z umiejętności, jakie nabędziesz:

- jak kontrolować, na czym schodzi Ci czas,
- jak wyznaczać realistyczne i osiągalne cele,
- jak włączyć sport i zajęcia na świeżym powietrzu do szczerze wypełnionego harmonogramu zajęć,
- jak przewyciężyć inercję,
- jak wynagradzać sobie właści-

we zachowania,

- jak planować czas z innymi,
- jak planować czas na wakacje i hobby,
- jak podtrzymywyc dobre nawyki.

O Autorze:

Dr Bradley McRae jest psychologiem z ponad 15-letnim doświadczeniem klinicznym i przemysłowym. W 1984 roku założył firmę McRae & Associates, która świadczy usługi w dziedzinie szkolenia i podnoszenia kwalifikacji personelu, udziela konsultacji w sferze zarządzania, a także doradza, jak organizować programy socjalne w przedsiębiorstwach.