

Małgorzata WYGANOWSKA
Politechnika Śląska, Gliwice

SYSTEMY BRYGADOWE ORGANIZACJI PRACY – BRYGADY ROBOCZE ZADANIOWE I STANOWISKOWE

Streszczenie. W artykule przedstawiono istniejące w obecnych warunkach techniczno-organizacyjnych formy organizacji pracy w kopalniach węgla kamiennego Polsce. Mając na uwadze nowoczesny system zarządzania kosztami (dekretację kosztów oraz rachunek kosztów działań) w dalszej części referatu zaprezentowano i poddano analizie odpowiadający mu, nowy podział brygadowego systemu organizacji robót na brygady robocze wielospecjalistyczne: zadaniowe i stanowiskowe.

BRIGADE OF WORKERS BASED SYSTEM ORGANIZATION OF WORK – JOB AND WORK TITLE ORIENTED

Summary. In this paper main system of work organization in the Polish coal mines has been presented. The author proposes and analyzes new methods of work organization based on brigades of workers. This division is necessary because of new coal mines accounting system: Activity-based Costing.

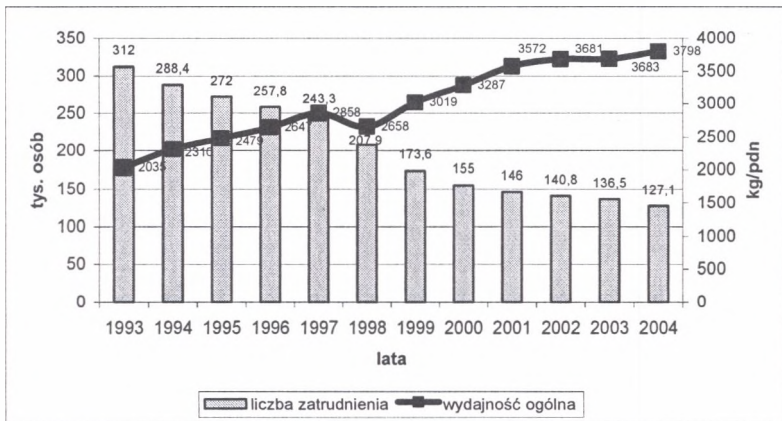
1. Wprowadzenie

Od kilkunastu już lat górnictwo węgla kamiennego w Polsce poddane jest szeroko zakrojonej procesowi restrukturyzacji. Działania te obejmują:

- restrukturyzację zatrudnienia,
- restrukturyzację finansową,
- restrukturyzację techniczno-organizacyjną,
- restrukturyzację zdolności produkcyjnych,
- zmiany strukturalno-organizacyjne w sektorze,
- działania prywatyzacyjne.

Proces ten jest niezbędny z uwagi na konieczność dostosowania działalności przedsiębiorstw branży do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej, gdzie szanse efektywnego istnienia mają tylko przedsiębiorstwa nie generujące strat w założonym okresie czasu.

W procesie restrukturyzacji bardzo istotne znaczenie miała redukcja przerostów zatrudnienia występujących w przedsiębiorstwach branży i istotnie wpływających poprzez wynagrodzenia, na duże koszty stałe produkcji. Przy cenie zbytu węgla ukształtowanej zgodnie z prawidłami ekonomii przez rynek zbytu (relację podaży-popytu), by osiągnąć rentowność, a więc zysk będący różnicą między ceną zbytu węgla a kosztem produkcji, należy dążyć do dalszego ograniczania tych kosztów. W roku 2004 r. wynagrodzenia z narzutami stanowiły 47,4 % [1] całkowitego, średniego kosztu jednostkowego produkcji. Dlatego też w latach 1993–2004 nastąpiło bardzo duże ograniczenie liczby zatrudnionych. Niestety dalsze jej ograniczenia mogą doprowadzić potencjalnie w najbliższych latach nawet do wystąpienia pewnych niedoborów w strukturze zatrudnienia. W latach 1993–2004 w górnictwie węgla kamiennego w Polsce nastąpił spadek zatrudnienia o blisko 185 tys. osób. W stosunku do 1993 roku stanowi to 60 % spadek liczby osób zatrudnionych w branży. Jednocześnie ze spadkiem zatrudnienia miał miejsce wyraźny wzrost wydajności ogólnej w górnictwie węgla kamiennego w Polsce. W analizowanym przedziale czasowym (rys. 1) między rokiem 1993 a 2004 nastąpił jej wzrost o blisko 87 %.



Rys. 1. Stan zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego w Polsce w latach 1993–2004
Fig. 1. Number of workers in Polish coal-mine in 1993-2004 years

Przesłanki tego wzrostu wydajności w znacznej mierze wynikają z dużego ograniczenia liczby zatrudnionych, gdyż wydajność ogólna wyraża się jako wielkość produkcji wytworzonej w danym okresie przez zatrudnioną liczbę pracowników. Mając, zatem na

uwadze konieczność dalszej poprawy efektywności przedsiębiorstw branży należy poszukiwać takich rozwiązań, aby przy schyłkowych możliwościach dalszego ograniczania zatrudnienia móc w dalszym ciągu obniżać koszty stałe i zmienne produkcji, zwiększać wydajność pracy, optymalnie wykorzystać potencjał intelektualny i doświadczenie kadry górniczej, zmniejszać zużycie energii i materiałów w toku produkcji. Cel ten można osiągnąć między innymi np. poprzez racjonalizację (optymalizację) form organizacji pracy w kopalniach węgla kamiennego.

„Forma organizacji pracy to zbiór przedsięwzięć mających na celu rozmieszczenie poszczególnych pracowników na stanowiskach pracy. W ramach tego zagadnienia dokonuje się również takiego przydziału zadań na poszczególnych stanowiskach pracy, aby przebieg procesu produkcyjnego był efektywny i płynny” [2].

W obecnych warunkach techniczno-organizacyjnych w kopalniach węgla kamiennego występują następujące formy organizacji pracy [2]:

- brygady robocze z wydzieleniem poszczególnych zawodów np. cieśle, strzałowi,
- brygady kompleksowe wielozawodowe z wydzieleniem ogniw,
- brygady kompleksowe specjalizowane, zmianowe,
- brygady kompleksowe uniwersalne.

Wg licznych publikacji specjalistycznych dla dalszej sprawnej restrukturyzacji branży konieczny jest sprawny controlling i ewidencja kosztów. Nowoczesny model rachunku kosztów działań przychyła się do koncepcji, aby dokonywać oceny kosztów generowanych w procesie produkcji nie wg stanowisk, ale wg wykonywanych przez pracowników działań (zadań). Ma to zapewnić optymalizację zużycia zasobów, powiązać bezpośrednio działanie z osiągniętym rezultatem, uzyskiwać informacje na temat generowania kosztów poprzez poszczególne elementy przedsiębiorstwa (procesu produkcji), w końcu zapewnić sprawną kontrolę i redukcję kosztów

Mając na uwadze powyższe tendencje, spójne z nowoczesnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem, w pracy poddano analizie i porównano nowy podział brygadowych systemów organizacji robót na następujące dwa rodzaje:

1. brygady robocze wielospecjalistyczne zadaniowe,
2. brygady robocze wielospecjalistyczne stanowiskowe.

Brygady robocze wielospecjalistyczne zadaniowe, to brygady składające się z pracowników o specjalności kształcenia dostosowanej do zakresu robót, do jakich zostały powołane. Na czele brygady stoi kierownik, który organizuje roboty w czasie i przestrzeni, koordynuje zbiór

dostępnych sił i środków, również finansowych, aby wynik działania był najlepszy. Brygady takie realizują cele i są rozliczane na podstawie wykonanego działania (realizacji przydzielonego celu).

Brygady robocze wielospecjalistyczne stanowiskowe, to brygady również składające się z pracowników o specjalności kształcenia dostosowanej do zakresu robót, do jakich zostały powołane, z tą różnicą, że ocena efektywności, wydajności dokonywana jest na danym stanowisku pracy. Stanowiska nie wiążą kosztów z działaniem, dlatego, że na jednym stanowisku pracy może być wykonywanych nawet kilka zadań (prac).

Tablica 1

Analiza porównawcza dwóch rodzajów organizacji robót brygad roboczych

Brygady robocze stanowiskowe	Brygady robocze zadaniowe
<ul style="list-style-type: none"> - stosowanie tradycyjnego rachunku kosztów, - powiązanie systemu motywacyjnego ze stanowiskiem pracy, - ograniczone powiązanie kosztów generowanych na danym stanowisku pracy z zrealizowanym celem końcowym, - monitorowanie i kontrola realizacji robót czy celu końcowego w odniesieniu do stanowiska pracy, - na danym stanowisku pracy możliwość wykonywania różnych zadań (prac), 	<ul style="list-style-type: none"> - zastosowanie rachunku kosztów działań, - stosowanie systemów motywacyjnych uzależnionych od jakości, efektu wykonanego działania, - powiązanie kosztów z zleconymi brygadzie roboczej działaniami, - możliwość zastosowania przejrzystej hierarchii oddziaływania: kierownik (brygadzysta) – pracownik, - dobra komunikacja wewnątrz brygady pozwalająca sprawnie zorganizować i wykonywać zlecone działania bez zbędnych przestojów, - przejrzystość celu działania, które ma zostać zrealizowane, - jednoznaczny obszar odpowiedzialności poszczególnych pracowników, - sprawne sterowanie pracą poprzez wspieranie wzajemne pracowników dla realizacji zleconego zadania, - pobudzanie efektywności i wydajności pracy, - wielospecjalistyczność brygady i wynikająca z tego faktu uniwersalność oraz otwartość na zmiany, - prawo do samooceny i samostanowienia.

2. Wnioski

Obecnie organizacja procesów produkcji w przedsiębiorstwach branży górniczej musi być poddawana ciągłym procesom, zapewniającym dalszą długookresową poprawę efektywności produkcji. Przedstawiona w pracy analiza porównawcza obu rodzajów brygadowych systemów organizacji robót (stanowiskowe i zadaniowe), wskazuje brygady robocze zadaniowe jako rozwiązanie lepsze. Ta koncepcja organizacji robót stanowi odpowiedź na coraz częściej postulowany do realizacji model rachunku kosztów działań oraz nowoczesne budżetowanie w górnictwie. Brygady robocze wielospecjalistyczne zadaniowe umożliwiają:

- stosowanie nowoczesnego rachunku kosztów działań, a w wyniku tego lepszą kontrolę i optymalizację kosztów produkcji w przedsiębiorstwach górniczych,
- przejrzystość systemu motywacji, a w szczególności systemu bodźców pieniężnych. Im lepszym i niższym kosztem uzyskany efekt, tym większa nadwyżka finansowa możliwa do rozdziału na poszczególnych członków brygady roboczej,
- jasny cel działania i idące za tym zagrożenia i szanse,
- pobudzanie racjonalizacji nakładu siły roboczej na wykonanie poszczególnych czynności,
- pobudzanie współpracy i synchronizacji działań między członkami brygady,
- „samowystarczalność” brygady i idące za tym szanse i zagrożenia,
- łatwe monitorowanie i kontrola przebiegu realizacji zleconych działań.

Brygadowy system organizacji pracy nie jest regulowany przez Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy, a poprzez regulamin pracy oraz premiovania zakładu górniczego. Każdorazowo, dla realizacji konkretnego zadania, brygada reprezentowana przez przodowego podpisuje z dyrekcją danej kopalni umowę, w ramach której zawarte są szczegółowe zapisy regulujące system pracy, płacy oraz obowiązki i prawa brygady oraz pracodawcy.

Brygady robocze wielospecjalistyczne zadaniowe można stosować jako podstawową formę organizacji pracy w wyrobiskach ścianowych i korytarzowych. Przy obecnej kulturze organizacyjnej są to obszary najbardziej autonomiczne organizacyjnie. W dalszej kolejności formę tę można wprowadzać sukcesywnie w innych obszarach przedsiębiorstw górniczych (kopalń) wraz z procesem wdrażania rachunku kosztów działań. Warunkiem koniecznym jednak jest, co warto jeszcze raz podkreślić, możliwość samostanowienia, a więc swobodnego doboru członków danej brygady przez przodowego danej grupy we współpracy z innymi członkami brygady. Dodatkowo realizacja zadań cząstkowych, składających się na realizację ostatecznego działania, musi być dokonywana poprzez „odbiór” wewnętrzny członków

brygady, konsultowany i zatwierdzany przez przodowego. Prawo do samooceny i samostanowienia jest niezbędnym warunkiem, którego spełnienie decyduje o dobrej współpracy „wewnątrz” brygady oraz na linii brygada–dyrekcja danej kopalni. Wpływ członków brygady na ostateczny jej kształt oraz przejrzystość celu, jaki musi zostać w danym przypadku zrealizowany, przekłada się pozytywnie na wzrost wydajności pracy danej brygady roboczej.

LITERATURA

1. H. Paszcza, A. Madejski: Górnictwo węgla kamiennego w Polsce w 2004 roku. *Wiadomości Górnicze* 5/2005.
2. A. Chmiela, H. Przybyła: Organizacja i ekonomika w projektowaniu eksploatacji węgla kamiennego. skrypty uczelniane Politechniki Śląskiej Nr 1546, Gliwice 1992.
3. K. Olejko: Rachunek kosztów działań jako instrument efektywnego wspomaganie procesów zarządzania przedsiębiorstwem. *Wiadomości Górnicze* 10/2004.

Recenzent: Prof. zw. dr hab. inż. Roman Magda