

Marian KOZDRÓJ
Politechnika Śląska w Gliwicach

JAK RACJONALIZOWAĆ ZATRUDNIENIE W KOPALNIACH WĘGLA KAMIENNEGO?

Streszczenie. W artykule omówiono potrzebę uwzględnienia organogramu w budowie struktury organizacyjnej dla wydzielonych jednorodnych grup kopalń przy założeniu minimalizacji chłonności pracy dla poszczególnych stanowisk.

Produkcja górnicza dla jej sprawnego przebiegu wymaga takiego podziału kompetencji i odpowiedzialności, aby eliminowała nieporozumienia w relacjach między pracownikami. Nieporozumienia te najczęściej wynikają z niewłaściwie wyznaczonego zakresu działania oraz rozpiętości pomiędzy poziomem technicznym a poziomem organizacyjnym w danej kopalni, co ujawnia się w wielu negatywnych zjawiskach o znacznych konsekwencjach ekonomicznych i społecznych. Można tu wymienić nie wykorzystane zdolności ogniwi produkcyjnych poprzez straty czasu pracy maszyn i ludzi oraz wysoką materiał- i energochłonność. Dla poprawy istniejącego stanu w kopalniach konieczne jest opracowanie optymalnych struktur zatrudnienia tak osób dozoru jak i pracowników fizycznych.

Ustalenie prawidłowych proporcji między liczbą pracowników inżynierskich, administracyjnych i fizycznych umożliwia wprowadzenie normatywów obsady stanowisk o ściśle określonym zakresie działalności i odpowiedzialności. Zakresy działalności i odpowiedzialności wyznaczone jednym osobom dozoru w ramach delegowania władzy kierownictwa nie mogą nakładać się z zakresem dla innych osób, ponieważ powoduje to sprzeczności kompetencyjne.

Przy przewidywanej zmianie procesu technologicznego należy z góry opracować wielowariantowe modele struktur kwalifikacyjnych dla różnych zakresów działalności kopalni, a tym samym korygować jakościowe zapotrzebowanie na pracowników. I tak np. jeśli kopalnia zwiększa automatyzację zarządzania, to nie znaczy, że należy powiększać personel inżynierski i administracyjny kompetentny w zakresie automatyzacji, a wprost przeciwnie dążyć do substytucji liczby zatrudnionych, eliminując zbędnych wg zasady: niższe zatrudnienie - wyższa wydajność - wyższe płace.

Ogólnie spotykane przerosty zatrudnienia w administracji jak również personelu inżyniersko-technicznego, szczególnie na powierzchni a nawet na dole utrudniają zarządzenie kopalnią. W takim przypadku jest wykluczona

skuteczna operatywność kierownictwa, bo nie ma konsekwentnego podziału zadań. Brak konsekwentnego podziału zadań powoduje ich częściowe dublowanie lub wprost brak jakiegokolwiek działalności ze strony ponadnormatywnie zatrudnionych. Zastanawiające jest, skąd się bierze ponadnormatywne zatrudnienie? Odpowiadając na to pytanie, trzeba stwierdzić, że różne są przyczyny skłaniające kierownictwo kopalń do wzrostu zatrudnienia, a mianowicie: prawie każdy kierownik, bez względu na szczebel hierarchiczny i zakres działania, chce mieć większą liczbę pracowników, aniżeli wynika to z właściwych potrzeb dla wykonania powierzonych mu zadań. Kierownicy ci nie zdają sobie sprawy, że takie postępowanie powoduje obniżenie moralności pracy u podległych mu pracowników. Wiadomo przecież, że im mniejszy dyspozycyjny sumaryczny czas podległych pracowników, tym jest intensywniejsza praca, powodująca większe zaangażowanie osobiste każdego pracownika w realizacji zadań oraz stwarza warunki dla samokontroli ilości i jakości pracy w danym zespole ludzkim.

Znaczny postęp dla prawidłowego zatrudnienia uzyskuje się eliminując wszystkie czynniki skłaniające do jego wzrostu, a można to osiągnąć przez wysokie kwalifikacje tak pracowników umysłowych jak i fizycznych o wysokiej godności osobistej, dla których wykonanie powierzonych zadań w przewidzianym czasie jest wewnętrzną potrzebą.

W realizacji założonego procesu produkcyjnego kopalni należy ją traktować jako szereg powiązanych ze sobą w pionie i poziomie podsystemów. Pozwała to na systemowe kierowanie przez: delegację, wyznaczenie celów, wyniki, a w sytuacjach wyjątkowych przy zagrożeniach według zasady wyjątków, co umożliwia lepsze wykorzystanie czasu pracy zatrudnionych. Kierowanie przez delegację realizuje się przez podział pracy. Delegowanie oznacza przekazanie zadań, kompetencji i odpowiedzialności. Zakres delegowanych uprawnień jest zależny od kwalifikacji zawodowych i uzdolnień danej osoby. Zasada delegacji stwarza podstawę dla przekształcenia konkretnych celów kopalni w cele i zadania cząstkowe dla poszczególnych podsystemów, tj. zastosowania techniki kierowania przez wyznaczenie celów. Poprzez analizę wyników w porównaniu z założonymi celami, czyli prowadzenie bezpośredniego nadzoru jest charakterystyczną cechą techniki kierowania przez wyniki. Zasadę wyjątków stosuje się, gdy istotną rolę odgrywa rozpoznanie wywołujących się zagrożeń załogi i przekazywanie informacji sygnalizujących konieczność interwencji kierownictwa. Te sposoby kierowania można odnieść tak do różnej wielkości zespołów ludzkich, jak również do indywidualnych osób. Wymaga to jednak jasnego, uzasadnionego pogrupowania zadań według przemyślanego organogramu, który jest podstawowym zadaniem podziału kompetencji i odpowiedzialności. Właściwie opracowany organigram eliminuje sprzeczności między pracownikami i, co bardzo ważne, umożliwia wykrywanie niedociągnięć organizacyjnych w całym systemie jak i w cząstkowych zadaniach produkcji górniczej.

Pogrupowanie zadań umożliwia budowę struktury organizacyjnej, którą można utożsamić z systemem zezwalającym na dobór podsystemów danej kopalni oraz łączących je więzi. W praktyce nie ma struktur uniwersalnych, mogą być jedynie ramowe. Sposobem oceny racjonalności danej struktury jest ocena celowościowa, to znaczy, w jakim stopniu ułatwia lub utrudnia realizację produkcji górniczej, przy której chłonność pracy jest najmniejsza.

Zasadniczym celem więzi hierarchicznej jest zespolenie pogrupowanych zadań podsystemów kopalni wokół realizacji produkcji, przy czym kanałami tej więzi płyną informacje: co, jak i w jakim czasie należy realizować.

Zadanie kierownictwa kopalni dotyczące budowy organogramu i więzi współdziałania winno być oparte na wypracowanych i sprawdzonych wzorach kopalń, ale jednak tak zmodyfikowane, aby uniknąć ponadnormatywne zatrudnienia w podsystemach struktur organizacyjnych.

Aby eliminować możliwość wprowadzania nowo projektowanych struktur organizacyjnych (SO) metodą prób i błędów, należy opierając się na metodach matematycznych opracować sposób doboru odpowiedniej SO dla danej kopalni. Projektowanie ramowej zmodyfikowanej SO może mieć zastosowanie wyłącznie dla wydzielonych przybliżenie jednorodnych grup kopalń z całej populacji.

Opracowanie SO winno postępować od gniazd produkcyjnych (najniższego poziomu hierarchicznego), które mają dać przewidywaną produkcję. Wszystkie pozostałe poziomy hierarchiczne są uzasadnione wtedy, gdy wynikają z konieczności stworzenia warunków rytmicznego i bezpiecznego oraz opłacalnego wykonania założonej produkcji. A zatem wzorcem dla modyfikowanej SO, kopalni w pierwszym etapie, winna być SO kopalni w danej grupie czy podgrupie, która jest liderem w tym zakresie.

Sposób wyznaczenia lidera w grupie czy podgrupie jednorodnych kopalń można znaleźć w literaturze [1].

Przyjmując, że realizacja określonych zadań jest ściśle związana ze SO, zatem kopalnie o takiej SO, która w konwencjonalnie przyjętym przedziale czasu charakteryzuje się najmniejszym prawdopodobieństwem niewykonania założonego planu, można uznać za najkorzystniejszą i należy przypuszczać, że jej zastosowanie w innych kopalniach danej grupy czy podgrupy przyniesie wzrost efektów ekonomicznych.

Procedura wyznaczania lidera zakłada, że uprzednio wcześniej przeprowadzono grupowanie kopalń na podzbiory statystycznie jednorodne. Grupowanie to przeprowadzone było na podstawie cech opisujących warunki naturalne, w jakich prowadzony był proces produkcyjny.

Liderem dla danego podzbioru kopalń (kopalń pracujących w statystycznie rozumianym podobieństwie warunków) jest ta kopalnia, która uzyskała najwyższy miernik rozwoju gospodarczego.

Miernik rozwoju gospodarczego zależy od zbioru "wyników" i znaczeń przypisywanych tym wynikom. Uważam, że przejście z systemu nakazowo-rozdzielczego na system sterowania za pomocą parametrów ekonomicznych zmienia je-

dynie układ znaczeń, preferując wyniki ekonomiczne w stosunku do wyników produkcyjnych.

Na obecnym etapie, gdy jesteśmy świadkami systemowych zmian w organizacji górnictwa węglowego, musimy poprzestać na tym stwierdzeniu. Wdrożenie nowej organizacji i jak należy przypuszczać nowego systemu ekonomiczno-financego umożliwi przeprowadzenie badań dla skonkretyzowania zbioru wyników i ich znaczeń.

Przedmiotem rozważań zawartych w artykule jest organizacja wewnętrzna kopalni, od której zależą wyniki produkcyjne. Dla tej wewnętrznej organizacji rozwiązania stosowane przez lidera stanowią zweryfikowane przez praktykę wzorce, które adoptowane do praktyki w kopalniach należących do tego samego podzbioru przyczynią się do wzrostu efektywności ich pracy. Jeżeli uwzględnimy podobieństwo warunków, adoptować należy rozwiązanie technologiczne, techniczne, organizacyjne i ekonomiczne. Obserwacja praktyki górniczej pozwala stwierdzić, że większość rozwiązań sprawnych adoptowanych częściowo lub z tzw. "Własnym wkładem" rozwiązań przestało być sprawnymi. Za przykłady niech posłużą: system scentralizowanej gospodarki materiałowej i system wynajmu maszyn. Możliwość adaptacji rozwiązań sprawnych u lidera nie może i nie powinna uzasadniać pasywnej postawy kierownictwa i stanowić usprawiedliwienie dla braku własnych koncepcji. Uważam, że własne rozwiązania powinny być konkurencyjne wobec rozwiązań stosowanych u lidera, gdyż tylko w takim układzie możemy mówić o rozwoju górnictwa i samorealizacji pracowników w nim zatrudnionych.

Grupowanie kopalń w podzbiory statystycznie jednorodne względem warunków realizacji procesu produkcyjnego, analiza rozwiązań stosowanych w kopalni uzyskującej najkorzystniejsze wyniki ekonomiczne, ma również tę zaletę, że umożliwia obserwację rozwiązań całościowych. Przedmiotem obserwacji są rodzaj stosowanej technologii, uzbrojenie techniczne, organizacja pracy, zatrudnienie wg rodzaju, liczby i kwalifikacji oraz stosowany system motywacji. W sensie prezentowanego artykułu istotne znaczenie mają również obserwacje więzi pomiędzy przełożonymi i podwładnymi oraz zasady współpracy pomiędzy poszczególnymi ogniwami procesu produkcyjnego.

Reasumując, można stwierdzić, że lider w sposób właściwy opracował, wdrożył i realizuje organogram, czyli skutecznie podzielił kompetencje i odpowiedzialność.

LITERATURA

1. KOZDRÓJ-WEIGEL M.: Analiza systemowa kierowania produkcją górnictwem. ZN Pol. Śląskiej, z. 151, Górnictwo, Gliwice 1988.

КАК РАЦИОНАЛИЗИРОВАТЬ ЗАТРУДНЕНИЕ
В КАМЕННУГОЛЬНЫХ ШАХТАХ

Р е з ю м е

В работе показана необходимость учета органиграммы в построении организационной структуры для отдельных однородных групп шахт с учетом минимизации восприимчивости работы для отдельных рабочих мест.

HOW TO RATIONALIZE EMPLOYMENT IN HARD COAL MINES

S u m m a r y

Discussed in the paper is the need for taking into account of the organigram in the building of organizational structure for isolated homogeneous groups of mines, with an assumption of minimalizing of the labor demand for the particular work stations.

Recenzent

Prof. Gr hab. inż. Wiktor Krawczyk