

Henryk PRZYBYŁA
Politechnika Śląska w Gliwicach

KOPALNIA WĘGLA KAMIENNEGO W ROLI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. W artykule podano zbiór umiejętności, jakie trzeba nabyć lub które należy wykorzystać, aby praca kopalni jako przedsiębiorstwa była efektywna. Umiejętności te są znacząco różne od tych, których wymagał stosowany system naukowo-rozdziałczy.

Wśród teoretyków i praktyków górników toczy się dyskusja na temat struktury górnictwa węglowego, w której dominują tendencje do wyeliminowania ogniw pośrednich i traktowanie kopalni węgla kamiennego jako samodzielnego, samorządnego i samofinansującego się przedsiębiorstwa. Uważam, że przedmiotem dyskusji powinny być również takie tematy, jak: przygotowanie kopalni do roli przedsiębiorstwa, konieczne zmiany organizacyjne do pełnienia tej roli, czy też organizacja przejścia od zakładu do przedsiębiorstwa z trzema S.

Drucker P.F. w pracy [2] zaznacza, że to co wyróżnia przedsiębiorstwo, jego szczególnym zasobem, jest jego umiejętność wykorzystywania rozmaitych rodzajów wiedzy, od wiedzy przyrodniczej i technicznej do wiedzy społecznej, ekonomicznej i kierowniczej. Przedsiębiorstwo może się wyróżniać tylko pod względem wiedzy, a zatem tylko dzięki niej można wytwarzać coś, co ma wartość na rynku... Działalność przedsiębiorstwa można by nawet zdefiniować jako proces przetwarzający wewnętrzny zasób, a mianowicie wiedzę, w zewnętrzne wyniki, a mianowicie w wartości ekonomiczne.

Co w tym aspekcie zmienia i jakiej wiedzy będzie wymagała kopalnia w nowej roli. Kopalnia węgla kamiennego jako zakład funkcjonowała w nakazowo-rozdziałczym systemie zarządzania, w którym obowiązywała strategia: żądać dużo, czynić tyle, ile wymaga jednostka zwierzchnia. Żądać należało tyle, aby dysponować rezerwami produkcyjnymi, satysfakcjonować teren i załogę. Wydobywać tyle, aby wykonać lub w rozsądnych granicach przekraczać plan wydobycia. Rozsądne granice to takie, które nie powodują wzrostu zadań planowych. Realizacja planu wydobycia usprawiedliwiała ewentualne przekroczenie planowanych wydatków.

W nakazowo-rozdziałczym systemie zarządzania należało mieć akceptację tego, co się chciało robić i tego, co się chciało zaniechać czynić. W takiej sytuacji górnik i jego problemy zeszły na plan dalszy.

Zachowanie się w systemie nakazowo-rozdzielczym wymagało szczególnej wiedzy, którą znaczna część kadry kierowniczej opanowała do perfekcji. W systemie tym szczególną rolę odgrywały statystyki i sprawozdania, dla sporządzania których wymagany był też szczególny rodzaj wiedzy. Wykonanie określonego sprawozdania czy statystyki można potraktować jako zlecenie wykonania określonej pracy i jeżeli zleceniodawca zobowiązany byłby do rekompensaty finansowej za tę pracę, ukróciłoby to ten szczególny rodzaj twórczości. Reasumując, kadra kierownicza kopalni bardzo dobrze opanowała ten zakres wiedzy, który był niezbędny do funkcjonowania w systemie nakazowo-rozdzielczym. Jakiej wiedzy będzie wymagała kopalnia jako samodzielne, samorządne i samofinansujące się przedsiębiorstwo? Aby udzielić odpowiedzi na to pytanie, należy uprzednio odpowiedzieć, jakie ma to być przedsiębiorstwo.

W pracy [4] zaznacza się, że współczesne organizacje gospodarcze nie tylko są zobowiązane do efektywnej realizacji zadań wyznaczonych im przez tych, którzy je powołali, nie tylko muszą w coraz większym stopniu zaspokajać ludzkie potrzeby swych uczestników, m.in. potrzebę samorealizacji, ale muszą również mieć na uwadze ekologiczne skutki swej działalności... Rola kreowana przez przedsiębiorstwo na scenie współczesnej gospodarki musi zadowolić aż trzech cenzorów: ekonomistę, socjologa i ekologę. Zadania ekonomiczne można ująć w trzech wymiarach [2]:

1. Trzeba doprowadzić do tego, aby przedsiębiorstwo było efektywne w dniu dzisiejszym,
2. Trzeba rozpoznać i wykorzystać jego potencjał,
3. Trzeba je przekształcić w inne przedsiębiorstwo dla innej przyszłości.

Doceniając rolę i znaczenie kadry kierowniczej odpowiedzialnej za formułowanie celów i dóbr środków działania, w pracy [1] podaje się, że jako cel minimum kierownictwo przyjmuje osiąganie dochodu zapewniającego organizacji przetrwanie. Dodatkowo dąży do osiągania części dochodu będącego różnicą pomiędzy poziomem oczekiwań a wymaganiami przetrwania, której wielkość jest proporcjonalna do:

1. Oczekiwań zakodowanych w rolach kadry kierowniczej.
2. Osobistego dążenia do efektywnego zarządzania.
3. Formalnego autorytetu kierownictwa.

Które parametry współdecydują o "przetrwaniu" kopalni węgla kamiennego? Uważam, że parametrami tymi są wielkość wydobycia, jakościowe cechy węgla handlowego i koszty wydobycia. W celu uzyskania wyniku ekonomicznego takiego, który gwarantuje przetrwanie, wymagany jest nowy rodzaj wiedzy, którą należy nabyć lub wykorzystać, o ile się ją posiada.

Oto niektóre jej elementy: Kopalnia jako przedsiębiorstwo będzie miejscem wydawania pieniędzy i należy je wydawać tak i na takie rodzaje działań, dzięki którym ilość napływających do kopalni środków finansowych będzie wyższa od ilości wydanej. Za optymalne uznamy takie wydawanie pienię-

dzy, przy którym ilość napływających pieniędzy w stosunku do wydawanych będzie możliwie najwyższa i to w długim horyzoncie czasu. Przez długi horyzont czasu rozumiem co najmniej 5 lat. Możemy zatem powiedzieć, że trzeba się nauczyć wydawać pieniądze. Przykładowo, jeżeli wydatki na odsiarczanie węgla będą niższe niż kary z tytułu zanieczyszczenia środowiska (węgiel spalany na własne potrzeby) oraz wpływy za wyższą cenę węgla odsiarczanego, to należy je uznać za celowe i ekonomicznie uzasadnione. Może się również okazać, że sumy wydatkowane na zbrojenie obiektów obcych wznoszonych na terenach górniczych są niższe od kar za szkody górnicze i działania takie będzie ekonomicznie uzasadnione. Dla tego typu działań a także dla innych wymagana jest również nowa umiejętność - kalkulacji spodziewanych korzyści.

Zasadniczym źródłem dochodów jest i pozostanie odbiorca węgla. Ten z pozoru prosty fakt wymaga również nowej umiejętności - myślenia kategorią odbiorcy węgla. W myśleniu tym istotną rolę odgrywa rozpoznanie potrzeb odbiorcy, ilościowych, jakościowych, intensywność potrzeb itd. Myślenie kategorią odbiorcy, aby było efektywne, musi być uwzględnione w planowaniu i realizowaniu produkcji. Myślenie to wymaga również odpowiedzi na pytanie, co może i co powinno być przedmiotem zbytu. Inny rodzaj wiedzy potrzebny jest do wchodzenia w związki z innymi podmiotami gospodarczymi, dzięki którym świadomie ograniczając samodzielność uzyskuje się nowe, dodatkowe korzyści.

Uznając za [2], że szczególnym zasobem jest umiejętność wykorzystania wiedzy, uważam, że szczególnego znaczenia nabierze umiejętność wydawania pieniędzy na płace. Umiejętność ta wymaga konsekwentnego różnicowania płac w zależności od wartości efektów pracy. Uważam, że odejście od wkładu pracy na rzecz wartości efektów pracy, znaczące ale uzasadnione różnicowanie płac będzie stanowiło o powodzeniu zmian wynikających z reformy w górnictwie węglowym.

Mówiąc o nowych umiejętnościach, nowej wiedzy należy również wspomnieć, że ta nowa wiedza musi zaowocować nową strukturą organizacyjną kopalni i nowym systemem informacyjnym nastawionym na sprawne funkcjonowanie kopalni. Zarządzenie [3, 4] jest to proces decyzyjny realizowany na wielu poziomach organizacji, który ma zapewnić eliminację zagrożeń, wykorzystanie zarysowujących się szans oraz efektywne spełnienie przez organizację wszystkich funkcji niezbędnych do osiągnięcia postawionego celu.

O jakości zarządzania współdecydują zarówno struktura, jak i system informacyjny. Od nowych rozwiązań wymagamy, aby były one efektywne w dłuższym horyzoncie czasu, wymaga to przejścia z bilansowania i statystyki na planowanie. Wynika z tego, że potrzebna jest nowa umiejętność planowania jako świadome i aktywne kształtowanie zdarzeń przyszłych. Elementami tak rozumianego planowania są stawianie celów i dobór środków. Dobre środki muszą stwarzać szansę realizacji celów w założonym horyzoncie czasu. W pracach traktujących o planowaniu podkreśla się, że sprawą zasadniczą jest

prawkłrowe formułowanie celów. Wdrażana z takimi oporami i z takim trudem reforma nie może i nie powinna stanowić celu, należy ją traktować jako środek, dzięki któremu praca kopalń węgla kamiennego stanie się bardziej efektywna, a pracownicy kopalń uzyskają szansę samorealizacji. Z tego niepełnego i nie w pełni uporządkowanego zbioru nowych umiejętności wynika, że nowa strategia zarządzania kopalnią węgla kamiennego musi być ukierunkowana na górnika któremu stawiamy coraz wyższe wymagania, zaspokajając równocześnie jego potrzeby i aspiracje oraz na odbiorcę, od którego pozyskujemy środki finansowe i który uzasadnia nasze trwanie.

LITERATURA

1. ANSOFF H.J.: Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1985.
2. DRUCKER P.F.: Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa 1976.
3. ZAJĄC E.: Organizacja zarządzania nowoczesną kopalnią. Skrypty Uczelniane AGH Nr 1109, Kraków 1987.
4. ZAWIŚLAK A.M.: Pułapy i pułapki zarządzania. Wyd. GLOB, Szczecin 1984.

Recenzent

Prof. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko

КАМЕННОУГОЛЬНАЯ ШАХТА КАК ПРЕДПРИЯТИЕ

Резюме

В работе представлен ряд знаний, которые необходимо преобрести или которые следует использовать для того, чтобы работа шахты как предприятия была эффективной. Эти знания принципиально отличаются от тех, которые требовались при существующей до сих пор приказно-разделительной системе.

THE COLLIERY AS AN INDUSTRIAL PLANT

Summary

The paper presents a set of know-hows to be acquired and to be applied in order to make the colliery operate effeciently. Those techniques differ considerably from the techniquea required by the imperatively distributive system.