

UCHWAŁA Nr 58 RADY MINISTRÓW

z dnia 16 lutego 1962 r.

w sprawie stosowania bezwydziałowej struktury organizacyjnej oraz innych form usprawnienia organizacji produkcji w przedsiębiorstwach przemysłowych.

W celu usprawnienia organizacji zarządzania i uproszczenia struktury organizacyjnej niektórych przedsiębiorstw przemysłowych Rada Ministrów uchwala, co następuje:

§ 1. 1. Ustala się „Wytyczne w sprawie zasad stosowania bezwydziałowej struktury organizacyjnej oraz innych form usprawnienia organizacji produkcji w przedsiębiorstwach przemysłowych”, stanowiące załącznik do uchwały.

2. Wytyczne, o których mowa w ust. 1, należy wykorzystać jako ogólne wskazania przy pracach nad bezwydziałową strukturą organizacyjną przedsiębiorstw.

§ 2. Ministrowie nadzorujący gałęzie produkcji przemysłowej w terminie do dnia 31 maja 1962 r. opracują programy i wydadzą zarządzenia inicjujące w zjednoczeniach i przedsiębiorstwach prace nad przygotowaniem i wprowadzeniem w życie bezwydziałowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstw, określające m. in.:

- 1) etapy realizacji tych prac oraz branże i rodzaje przedsiębiorstw, w których powinna być wprowadzona bezwydziałowa struktura organizacyjna,
- 2) sposoby korzystania w tych pracach z pomocy i porady właściwych instytutów oraz innych specjalistycznych jednostek organizacyjnych naukowych, zawodowych itp.,
- 3) warunki przenoszenia pracowników umysłowych o odpowiednich kwalifikacjach technicznych z „ruchu” do „zarządu” tych przedsiębiorstw, które wprowadzą bezwydziałową strukturę organizacyjną, uwzględniając w ramach obowiązujących przepisów wszelkie ułatwienia w tym zakresie,
- 4) inne niezbędne wskazania dotyczące zwłaszcza spraw o znaczeniu ogólnobranżowym i międzybranżowym (np. spraw lepszego wykorzystania wydziałów pomocniczo-produkcyjnych, możliwości ich komasacji i specjalizacji w ramach branży, organizacji przedsiębiorstw patronackich itp.).

§ 3. 1. Zjednoczenia grupujące państwowe przedsiębiorstwa przemysłu kluczowego, w terminach ustalonych wytycznymi właściwych ministrów:

- 1) przeanalizują sytuację branży pod kątem widzenia możliwości wprowadzenia bezwydziałowej struktury organizacyjnej w zgrupowanych przedsiębiorstwach, a zwłaszcza pod kątem widzenia koncentracji i specjalizacji niektórych wydziałów pomocniczo-produkcyjnych w skali ogólnobranżowej lub terytorialno-branżowej,
- 2) wydadzą szczegółowe wytyczne co do wprowadzenia bezwydziałowej struktury organizacyjnej w wytypowanych przedsiębiorstwach oraz określą etapy, kolejność i zakres realizacji wytycznych,
- 3) zapewnią pomoc, wzajemną współpracę i wymianę doświadczeń przedsiębiorstw wprowadzających bezwydziałową strukturę organizacyjną oraz innych jednostek organizacyjnych, wymienionych w § 2 pkt 2.

2. Wytyczne, o których mowa w ust. 1, wymagają przed ich wydaniem opinii kolegium zjednoczenia, wydanej zgodnie z obowiązującymi przepisami.

§ 4. 1. Wprowadzenie bezwydziałowej struktury organizacyjnej w określonym przedsiębiorstwie wymaga uchwały konferencji samorządu robotniczego powziętej w trybie obowiązujących przepisów i następuje w drodze zarządzenia dyrektora przedsiębiorstwa — po uprzedniej konsultacji z jednostką nadrzędną (zjednoczeniem).

2. Bezwydziałowa struktura organizacyjna wprowadzana jest na podstawie szczegółowego harmonogramu, przewidującego w szczególności:

- 1) opracowanie kompleksowego projektu organizacyjnego wprowadzającego nowy układ komórek organizacyjnych „ruchu” (odcinków produkcyjnych) i „zarządu” oraz odpowiednie przesunięcia kadrowe,
- 2) opracowanie dokumentacji organizacyjnej ustalającej zakres obowiązków i system funkcjonowania komórek organizacyjnych i stanowisk pracy w nowym układzie strukturalnym,
- 3) opracowanie w miarę potrzeby nowej dokumentacji przedmiotowej i obiegowej (planistycznej, produkcyjnej, materiałowej, rozliczeniowej, płacowej, sprawozdawczej itp.),

4) przeszkolenie pracowników i przygotowanie organizacyjne i metodyczne komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa.

3. Przed wprowadzeniem bezwydziałowej struktury organizacyjnej załoga przedsiębiorstwa powinna być zaznajomiona z projektami organizacyjnymi.

4. Wprowadzenie bezwydziałowej struktury organizacyjnej powinno się odbyć w taki sposób, aby nie powstały zahamowania w produkcji ani na innych odcinkach działalności przedsiębiorstwa.

§ 5. Komitet Drobnej Wytwórczości oraz ministrowie sprawujący nadzór nad przedsiębiorstwami usługowymi (remontowymi), nad państwowym przemysłem terenowym itd. dostosują zasady zawarte w wytycznych do potrzeb i warunków działalności tych przedsiębiorstw oraz prześlą je prezydentom wojewódzkich rad narodowych (rad narodowych miast wyłączonych z województw) w celu uruchomienia w nadzorowanych przedsiębiorstwach oraz ich jednostkach nadzórnych prac, o których mowa w § 3 i § 4. W pracach tych

powinny być wykorzystane w miarę potrzeby doświadczenia i pomoc organizacyjna właściwych zjednoczeń wiodących przemysłu kluczowego, przedsiębiorstw prowadzących i patronackich oraz tych, które stosują już bezwydziałową strukturę organizacyjną w praktyce.

§ 6. Zaleca się właściwym centralom spółdzielni zastosowanie bezwydziałowej struktury organizacyjnej w podległych im spółdzielniach na zasadach zawartych w wytycznych, dostosowanych do warunków działalności spółdzielni.

§ 7. Wykonanie uchwały porucza się ministrom (kierownikom urzędów centralnych) nadzorującym przedsiębiorstwa przemysłowe, Komitetowi Drobnej Wytwórczości oraz prezydentom wojewódzkich rad narodowych (rad narodowych miast wyłączonych z województw).

§ 8. Uchwała wchodzi w życie z dniem ogłoszenia.

Prezes Rady Ministrów: *J. Cyrankiewicz*

Załącznik do uchwały nr 58 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 1962 r. (poz. 97).

WYTYCZNE W SPRAWIE ZASAD STOSOWANIA BEZWYDZIAŁOWEJ STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ORAZ INNYCH FORM USPRAWNINIENIA ORGANIZACJI PRODUKCJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

Bezwydziałowa struktura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych stanowi jedną z form organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw, pozwalającą na stosowanie w określonych warunkach bardziej uproszczonej struktury organizacyjnej i sprawniejszych metod zarządzania procesami produkcyjnymi.

Bezwydziałowy system zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym polega na koncentracji funkcji administracyjnych w „zarządzie” przedsiębiorstwa i pozostawieniu w „ruchu” głównie dozoru techniczno-produkcyjnego. Procesy produkcyjne podzielone są na odcinki produkcyjne stanowiące podstawowe ogniwa organizacyjne „ruchu” o więzi technologicznej, kierowane przez starszych majstrów lub majstrów zwolnionych od prac przygotowania produkcji, ewidencji oraz innych czynności pomocniczych i administracyjnych. Majstrowie są podporządkowani bezpośrednio dyrektorowi lub jego zastępcy. Ich praca polega głównie na nadzorze nad produkcją, tj. na organizacji i kontroli przebiegu procesu produkcyjnego zgodnie z ustalonymi dla odcinka zadaniami, instruuowaniu pracowników i informowaniu zwierzchników o przebiegu produkcji.

W związku z tym w „ruchu” przedsiębiorstw bezwydziałowych nie ma podziału na wydziały (oddziały) produkcyjne, a wszystkie funkcje planistyczne, administracyjne, sprawozdawcze, rachunkowe, rozliczeniowe itd. dla majstrów odcinków wykonują odpowiednie komórki „zarządu” przedsiębiorstwa zamiast funkcjonalnych komórek wydziałowych (oddziałowych).

Bezwydziałowy system organizacji przedsiębiorstw przemysłowych jest częścią składową ogólnego procesu usprawnień w zakresie ekonomiki i organizacji przemysłu. Jakkolwiek system ten ma zastosowanie przede wszystkim w mniejszych i średnich przedsiębiorstwach, rozwijający się proces koncentracji i specjalizacji produkcji oraz związanej z tym mechanizacji i automatyzacji procesów produkcyjnych, a także coraz powszechniejsze stosowanie postępowych metod organizacji zarządzania przemysłem za pomocą mechanicznych i automatycznych urządzeń aparatury zdalnego sterowania,

samoczynnej kontroli, nowoczesnej łączności, maszyn do programowania, kalkulacji, ewidencji, księgowania, statystyki itp., umożliwi zastosowanie bezwydziałowej struktury organizacyjnej również w przedsiębiorstwach dużych, a zwłaszcza w przedsiębiorstwach nowo budowanych, w których zostaną stworzone wyżej wymienione warunki.

Wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza mniejszych, posiada już od dawna strukturę bezwydziałową lub zbliżoną do bezwydziałowej. W przedsiębiorstwach tych nie zastosowano jednak w całej pełni zasad postępowego bezwydziałowego systemu zarządzania, a ponadto nie wprowadzono go w niektórych większych przedsiębiorstwach odznaczających się dostatecznym poziomem automatyzacji produkcji oraz w szeregu małych i średnich przedsiębiorstw, które charakteryzują się nieuzasadnionym organizacyjnie rozdrobnieniem „ruchu” na niewielkie wydziały i oddziały produkcyjne z rozbudowaną administracją wydziałową (oddziałową), rozczłonkowaniem „zarządu” na nadmierną ilość komórek funkcjonalnych oraz przerostem szczebli i stanowisk kierowniczych.

Nadmierna rozbudowa wydziałów (oddziałów) produkcyjnych i pomocniczo-produkcyjnych była głównie wynikiem obawy przed trudnościami kooperacyjnymi i związanej z tym tendencji do tworzenia przedsiębiorstw o możliwie pełnym cyklu produkcyjnym i pomocniczo-produkcyjnym. W innych przypadkach przyczyną nadmiernego rozczłonkowania komórek organizacyjnych „ruchu” stała się chęć poprawy warunków płac niektórych pracowników, dla których tworzone bez uzasadnionej potrzeby stanowiska kierownicze ze względu na uprzywilejowanie tych stanowisk w obowiązujących taryfikacjach płac.

Efektem tego rodzaju rozdrobnienia i rozrostu komórek organizacyjnych było przeważnie obniżenie sprawności i operatywności aparatu zarządzającego produkcją, osłabienie wyników działalności gospodarczej i technicznej przedsiębiorstwa (np. trudności z dyscypliną technologiczną, jakością produkcji, organizacją pracy, obniżką kosztów itp.), zbędne rozproszenie specjalistów, nieuzasadniony rozrost etatów i dokumentacji oraz osłabienie roli dyrektora i majstra. Poza tym

w niektórych przedsiębiorstwach rozbudowane wydziały (oddziały) pomocnicze, a zwłaszcza wydziały (oddziały) remontowe, narzędziownice, odlewnie itp., są przeważnie niedostatecznie wykorzystane, pracują z niewielką wydajnością, na niskim poziomie techniczno-organizacyjnym oraz blokują nieraz wartościowy sprzęt techniczny, który jest tylko w nieznacznym stopniu obciążony zleceniami.

Te tendencje stoją w sprzeczności z postępowymi metodami zarządzania poszczególnymi przedsiębiorstwami oraz z racjonalnymi zasadami organizacji produkcji wyspecjalizowanej, wielkoseryjnej i masowej, organizowanej kompleksowo w skali całej branży. Zgodnie z tymi zasadami, przedsiębiorstwa w zjednoczenia powinny z zasady łączyć problematykę usprawnień organizacyjnych związanych z wprowadzaniem bezwydziałowej struktury organizacyjnej z realizacją o wiele szerszych zadań prawidłowej rekonstrukcji branży, koncentracji i specjalizacji produkcji oraz organizacji prawidłowej kooperacji. W związku z tym przy wprowadzaniu bezwydziałowej struktury organizacyjnej należy w miarę możliwości dążyć do likwidacji nadmiernego rozczłonkowania „ruchu” oraz do usunięcia wydziałów pomocniczych z niektórych zakładów, przy równoczesnym wykorzystaniu zwolnionej powierzchni produkcyjnej i urządzeń do powiększenia produkcji zasadniczej do rozmiarów produkcji wielkoseryjnej lub masowej. Wykorzystując istniejące możliwości i warunki należy specjalizować większe wydziały pomocnicze określonych przedsiębiorstw w świadczeniu jednorodnych usług na rzecz kilku przedsiębiorstw, koncentrując ich zlecenia, co umożliwi przejście również w tych przedsiębiorstwach na bardziej racjonalną produkcję wielkoseryjną i masową, a także lepsze wykorzystanie ich bazy technicznej i zaoszczędzenie poważnych nakładów inwestycyjnych przez ograniczenie rozbudowy niektórych rodzajów wydziałów pomocniczych w innych przedsiębiorstwach. Tego rodzaju wyspecjalizowane wydziały powinny świadczyć usługi kooperacyjne na rzecz przedsiębiorstw należących do branży, a w miarę możliwości również na rzecz przedsiębiorstw innych branż, niezależnie od ich organizacyjnego podporządkowania.

Przedstawione względy oraz konieczność usprawnienia systemu zarządzania i organizacji pracy w przedsiębiorstwach oraz branżach potraktowanych kompleksowo, a także potrzeba koncentracji specjalistów w komórkach pozwalających lepiej wykorzystać ich umiejętności i doświadczenie, przemawiają za celowością przejścia na bezwydziałowy system organizacji w tych przedsiębiorstwach przemysłowych jednozakładowych (lub zakładach przedsiębiorstw wielozakładowych), które posiadają do tego odpowiednie warunki — na zasadach uregulowanych wytycznymi.

I. Zasady bezwydziałowego systemu organizacji przedsiębiorstw.

§ 1. 1. Wprowadzenie bezwydziałowej struktury organizacyjnej celowe jest w tych przedsiębiorstwach państwowych przemysłu kluczowego, których rozmiary, forma strukturalna i inne względy lokalizacyjne oraz organizacyjno-technologiczne pozwalają na usprawnienie systemu zarządzania i na poprawę wyników ekonomicznych działalności przedsiębiorstwa przez likwidację wieloszczebelowości w strukturze „ruchu” i uproszczenie organizacji kierowania procesami produkcyjnymi i pomocniczo-produkcyjnymi. Przy rozważaniu celowości i możliwości wprowadzenia bezwydziałowej struktury organizacyjnej należy przede wszystkim uwzględnić warunki, od których zależy prawidłowe kierowanie procesami produkcyjnymi (i innymi) w przedsiębiorstwie. Dotyczy to zwłaszcza możliwości ogarnięcia przez jednego kierownika zagadnień danego odcinka pracy (całego przedsię-

biorstwa oraz jednego lub kilku odcinków produkcyjnych), a w związku z tym — możliwości pokierowania pracą określonej liczby osób, przy założeniu uzyskania wymaganych efektów ekonomicznych i technicznych (pojemność kierownictwa). Wiąże się z tym powzięcie decyzji co do rodzaju i ilości odcinków produkcyjnych, ich wielkości oraz możliwości koordynowania ich działalności przez dyrektora (jego zastępcę, szefa produkcji).

2. Do wprowadzenia bezwydziałowej struktury organizacyjnej kwalifikują się w szczególności przedsiębiorstwa małe i średnie, a w niektórych przypadkach również przedsiębiorstwa duże posiadające warunki wymienione w ust. 4.

3. Liczba zatrudnionych, przemawiająca za celowością ewentualnego wprowadzenia bezwydziałowej struktury organizacyjnej, powinna być traktowana indywidualnie zależnie od branży oraz rodzaju i struktury przedsiębiorstwa.

4. Do warunków sprzyjających wprowadzeniu bezwydziałowej struktury organizacyjnej zalicza się zwłaszcza:

- 1) mniej złożoną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa; najlepsze warunki posiada przedsiębiorstwo jednozakładowe o typowej strukturze jednowydziałowej lub o niewielu wydziałach (oddziałach) produkcyjnych i pomocniczo-produkcyjnych;
- 2) zwartość terytorialna przedsiębiorstwa; lokalizacja wydziałów w jednej hali lub na jednym terenie sprzyja wprowadzeniu bezwydziałowej struktury organizacyjnej; w uzasadnionych przypadkach może być ona również realizowana np. w przedsiębiorstwach wielozakładowych, posiadających niewiele zakładów o typowej strukturze jednowydziałowej, zlokalizowanych w jednej miejscowości itp.;
- 3) mniej złożony proces technologiczny (np. niewielka ilość faz obróbki tego samego surowca lub mniej złożony wyrób końcowy, wymagający mniejszej ilości detali, podzespołów i zespołów);
- 4) wyższy poziom koncentracji produkcji lub usług w skali branży (mniejsza ilość wydziałów pomocniczo-produkcyjnych w poszczególnych przedsiębiorstwach);
- 5) wyższy stopień specjalizacji produkcji (mniejsza ilość asortymentów, produkcja seryjna lub masowa);
- 6) rozwinięta kooperacja międzyzakładowa umożliwiająca zmniejszenie ilości wydziałów, ich specjalizację i produkcję seryjną lub masową w poszczególnych przedsiębiorstwach branży;
- 7) niższy współczynnik zmianowości; praca na jedną zmianę sprzyja szczególnie wprowadzeniu bezwydziałowej struktury organizacyjnej, niemniej zastosowanie funkcji majstrów zmianowych umożliwia jej realizację również w przedsiębiorstwach pracujących na 2, 3 lub 4 zmiany, jeśli sprzyjają również inne warunki;
- 8) wyższy stopień automatyzacji procesu produkcyjnego; bezwydziałowa struktura organizacyjna nadaje się szczególnie do realizacji w przedsiębiorstwach nawet bardzo dużych, o jednorodnej produkcji, całkowicie lub w znacznym stopniu zautomatyzowanej (np. w elektrowniach, w przemyśle chemicznym, spożywczym);
- 9) wyższy poziom mechanizacji lub automatyzacji funkcji zarządzania i organizacji produkcji (np. stosowanie mechanicznych lub automatycznych urządzeń aparatury zdalnego sterowania, samoczynnej kontroli i sygnalizacji, nowoczesnej łączności, telefonicznej aparatury konferencyjnej, maszyn do programowania, kalkulacji, księgowania, ewidencji, statystyki itp.);
- 10) wyższy stopień centralizacji funkcji zarządzania; aktualnie istniejący w przedsiębiorstwie system dyspozytor-

skiego kierowania produkcją lub spełnianie większości funkcji związanych z przygotowaniem, organizacją i kontrolą procesu produkcyjnego przez odpowiednie komórki organizacyjne „zarządu” przedsiębiorstwa stwarza korzystniejsze warunki do szybszego wprowadzenia bezwydziałowej struktury organizacyjnej;

- 11) wyższy poziom fachowy kadr majsterskich, przewidzianych na stanowiska kierowników odcinków produkcyjnych, oraz innych specjalistów zatrudnionych w „zarządzie”, przewidzianych do obsługi „ruchu”;
- 12) plan rozwoju przedsiębiorstwa, przewidujący np. koncentrację, specjalizację lub automatyzację produkcji, mechanizację funkcji zarządzania, komasację rozproszonych wydziałów, likwidację nadmiernie rozbudowanych wydziałów pomocniczo-produkcyjnych połączoną z przejściem na produkcję kooperowaną seryjną lub masową itp. w ramach generalnej rekonstrukcji branży.

5. Bezwydziałowa struktura organizacyjna może być również wprowadzona w tych zakładach przedsiębiorstw wielozakładowych, które posiadają warunki wymienione w ust. 4; warunki takie mogą być stworzone przez komasację rozproszonych w różnych zakładach wydziałów produkcyjnych oraz pomocniczo-produkcyjnych i organizację prawidłowej kooperacji międzyzakładowej w ramach tego samego przedsiębiorstwa wielozakładowego lub w ramach branży.

6. W uzasadnionych przypadkach w przedsiębiorstwie o strukturze bezwydziałowej może istnieć wyodrębniony wydział produkcyjny odznaczający się większymi rozmiarami i odrębnością procesów technologicznych (produkujący wyrobę nie związane z podstawowym asortymentem produkcji przedsiębiorstwa).

§ 2. 1. Wprowadzenie bezwydziałowej struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych powinno zmieścić w szczególności do:

- 1) zniesienia odrębności strukturalno-organizacyjnej wydziałów (oddziałów) produkcyjnych oraz likwidacji ich komórek i stanowisk funkcjonalnych (np. planista, technik normowania, technolog, kalkulator itp.), po skoncentrowaniu funkcji tych komórek w „zarządzie” przedsiębiorstwa,
- 2) scentralizowania w „zarządzie” przedsiębiorstwa i przejęcia przez jego komórki funkcji wykonywanych dotychczas przez komórki funkcjonalne wydziałów (oddziałów) produkcyjnych (np. funkcji planowania wewnątrzzakładowego, rozliczeń, normowania, rachuby płac, księgowości materiałowej itp.),
- 3) reorganizacji struktury „ruchu” przez utworzenie (zamiast istniejących wydziałów lub oddziałów produkcyjnych) odpowiednich odcinków produkcyjnych, kierowanych przez starszych majstrów (starszych mistrzów albo nadmistrzów) lub majstrów (np. mistrzów lub majstrów salowych itp.); nazwę „mistrz” lub „majster” stosuje się zależnie od aktualnego zwyczaju istniejącego w określonej branży; tytuł „starszy majster” („starszy mistrz” albo „nadmistrz”) lub „majster” („mistrz”) przysługuje kierownikowi odcinka produkcyjnego niezależnie od jego tytułu zawodowego (inżynier, technik),
- 4) koncentracji i specjalizacji czynności pomocniczo-produkcyjnych i usług, świadczonych przez właściwą komórkę organizacyjną dla wszystkich odcinków produkcyjnych,
- 5) wzmocnienia roli dyrektora (jego zastępcy) w zakresie organizacji i koordynacji procesów produkcyjnych,
- 6) ustalenia zasady, że starszy majster lub majster jest jedynym pełnoprawnym kierownikiem danego odcinka produkcyjnego, któremu przysługują wszelkie uprawnienia i obowiązki wynikające z zasady jednoosobowego kierownictwa,

7) wzmocnienia roli majstra odcinka produkcyjnego w zakresie operatywnego kierowania i dozoru procesu produkcyjnego, wzmocnienia nadzoru technologicznego i jakościowego, natomiast odciążenia go od czynności przygotowawczych produkcji, administracyjnych i manipulacyjnych,

- 8) przesunięcia w miarę potrzeby zwolnionych fachowców z „ruchu” do odpowiednich komórek technicznych i ekonomicznych „zarządu” oraz przeniesienia zbędnych pracowników do innych zawodów lub zakładów,
- 9) uproszczenia organizacji kierownictwa, planowania, operatywnej koordynacji i kontroli wykonania oraz uproszczenia dokumentacji i jej obiegu,
- 10) przeniesienia czynności związanych z działalnością pomocniczo-produkcyjną (np. utrzymania ruchu, konserwacji i remontu maszyn, transportu międzyoperacyjnego, magazynów wydziałowych i kontroli technicznej) z wydziałów produkcyjnych do wspólnych dla przedsiębiorstwa pomocniczych komórek organizacyjnych „ruchu” lub do komórek funkcjonalnych „zarządu” przedsiębiorstwa, tam gdzie jest to uzasadnione organizacyjnie,
- 11) obniżenia kosztów własnych.

2. W większych przedsiębiorstwach o bezwydziałowej strukturze organizacyjnej, posiadających znacznie większą ilość odcinków produkcyjnych, dopuszczalne jest utworzenie stanowiska szefa produkcji kierującego pracą wszystkich lub niektórych odcinków produkcyjnych (np. pracą odcinków produkcji zasadniczej).

II. Odcinek produkcyjny.

§ 3. 1. Odcinek produkcyjny stanowi podstawowe zwarte ogniwo organizacyjne „ruchu” o więzi technologicznej, kierowane przez majstra odcinka (starszego majstra, majstra salowego itp.).

2. Odcinki produkcyjne powinny obejmować w zasadzie zamkniętą fazę technologiczną lub kilka wiążących się ze sobą przedmiotowo albo technologicznie faz obróbki (przeróbki), np. wszystkie fazy objęte wspólnym automatycznym transportem międzyfazowym lub nieprzerwanym procesem kolejnej obróbki kilkufazowej tego samego surowca, montażem określonego zespołu z kilku produkowanych przez różnych wykonawców elementów itp. Odcinki produkcyjne mogą odpowiadać dotychczasowym wydziałom (oddziałom) produkcyjnym lub pomocniczo-produkcyjnym albo mogą obejmować część lub kilka dotychczasowych wydziałów (oddziałów) w zależności od ich rozmiarów i zakresu problematyki możliwej do opanowania przez kierownika odcinka.

3. W uzasadnionych technologicznie przypadkach większe odcinki produkcyjne można dzielić — stosownie do zwyczajów istniejących w określonej branży — na sale, brygady, zespoły itp. Podział ten może być stosowany zwłaszcza w przypadkach przewidzianych umowami zbiorowymi, ustanawiającymi ilościowe normy obsługi maszyn przez majstrów.

§ 4. 1. Majster odcinka produkcyjnego kieruje osobiście pracą podporządkowanego mu odcinka i podlega bezpośrednio dyrektorowi lub jego zastępcy, a w przypadkach omówionych w § 2 ust. 2 szefowi produkcji.

2. Majster odcinka produkcyjnego odpowiada za całość pracy odcinka. Odcinek nie posiada w zasadzie komórek ani stanowisk pracy funkcjonalnych, majster odcinka natomiast może mieć do pomocy asystenta lub pracownika pomocniczo-biurowego do wykonywania czynności manipulacyjnych i pomocniczo-biurowych niezbędnych w pracy majstra. Sprawy przygotowawcze produkcji (technologię, konstrukcję, planowanie) i sprawozdawczości oraz natury pomocniczo-administra-

cyjnej wykonują dla odcinka produkcyjnego odpowiednie komórki „zarządu” przedsiębiorstwa. Majster odcinka nie ma uprawnień do wydawania poleceń komórkom „zarządu”, ma jednak prawo występowania z wnioskami oraz zwracania się do nich o wykonanie niezbędnych dla siebie prac związanych z obsługą odcinka produkcyjnego. Kierownik komórki funkcjonalnej nie może odmówić pomocy majstrowi odcinka produkcyjnego w sprawach należących do obowiązków komórki funkcjonalnej, określonych regulaminem organizacyjnym przedsiębiorstwa.

3. W razie pracy kilkuzmianowej odcinkiem produkcyjnym w czasie drugiej i dalszych zmian kieruje majster zmianowy, podległy majstrowi odcinka produkcyjnego.

4. W razie podziału odcinka produkcyjnego na zmiany lub na brygady, sale, zespoły itp., kierowane przez majstrów lub brygadzystów podległych majstrowi odcinka produkcyjnego, majstrowi odcinka należy przyznać tytuł starszego majstra (starszego mistrza lub nadmistrza).

5. Na czas nieobecności majstra odcinka produkcyjnego zastępuje go jeden z podległych mu majstrów zmianowych.

6. Majster odcinka produkcyjnego jest przede wszystkim bezpośrednim kierownikiem i organizatorem produkcji wdrażającym na miejscu w produkcji (w halach produkcyjnych) instrukcje: technologiczne, organizacji produkcji, organizacji pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy itp. W szczególności odpowiada on za:

- 1) kierowanie wykonaniem zadań produkcyjnych ustalonych planem,
- 2) właściwy dobór załogi, prawidłową organizację pracy i nadzór nad właściwą obsługą oraz konserwacją maszyn i urządzeń,
- 3) bezpośredni nadzór procesu technologicznego w zakresie zgodności z dokumentacją techniczną, wymaganiami jakości produkcji, estetyki wykonania oraz organizacją kooperacji międzyfazowej, międzystanowiskowej itp.,
- 4) dozór obsługi stanowisk pracy w zakresie zaopatrzenia w surowce, materiały, narzędzia, modele, paliwo, smary, części zamienne, artykuły techniczne itp.; majster interweniuje w razie zahamowania dopływu zaopatrzenia we właściwych komórkach zarządu; majster sprawuje nadzór nad właściwym wykorzystaniem surowców, materiałów i narzędzi,
- 5) instruowanie załogi przy wykonywaniu operacji technologicznych w zakresie właściwego wykonywania poszczególnych czynności oraz w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy; wpływanie na podnoszenie poziomu fachowego załogi i na jej uczestnictwo w ruchu racjonalizatorskim i współzawodnictwa pracy,
- 6) kontrolę bezpośrednią, bieżącą dyscypliny pracy oraz bezpieczeństwa i higieny pracy,
- 7) dbałość o kulturę miejsca pracy i właściwą atmosferę współpracy pomiędzy pracownikami podległego odcinka oraz dbałość o atmosferę współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi i pracownikami przedsiębiorstwa,
- 8) informowanie bezpośredniego zwierzchnika i zainteresowanych komórek organizacyjnych „zarządu” o stanie realizacji zadań oraz o trudnościach i potrzebach odcinka produkcyjnego, studiowanie materiałów analitycznych i ocen pracy odcinka oraz wyciąganie z nich praktycznych wniosków dla usprawnienia pracy odcinka,
- 9) inicjowanie oraz realizację w miarę możliwości usprawnień i ulepszeń techniczno-organizacyjnych,
- 10) wykonanie innych zadań wynikających z regulaminu pracy przedsiębiorstwa oraz zarządzeń wewnętrznych.

7. Do majstra odcinka produkcyjnego należy stawianie wniosków w sprawach przyjmowania, zwalniania i przeno-

szania robotników danego odcinka oraz ustalania im stawek zarobkowych, a także wyznaczanie zakresu i miejsca pracy oraz premii z funduszu premiowego pozostawionego do dyspozycji majstra odcinka.

8. Majster odcinka jest informowany bieżąco przez właściwe komórki organizacyjne „zarządu” przedsiębiorstwa o sytuacji techniczno-ekonomicznej swego odcinka.

9. Uprawnienia majstra odcinka produkcyjnego nie mogą być naruszane przez dyrektora przedsiębiorstwa, jego zastępców lub przez innych pracowników kierowniczych (szefa produkcji). Kierownicy ci mogą oddziaływać na odcinki produkcyjne wyłącznie przez majstra odcinka lub za jego wiedzą. Zwłaszcza zmiany osobowe, zmiany w wyposażeniu technicznym odcinka, procesie technologicznym, normach pracy, wynagrodzeniu robotników itp. mogą być dokonane po porozumieniu z majstrem odcinka produkcyjnego.

III. Zmiany w funkcjach „zarządu” przedsiębiorstwa.

§ 5. 1. W razie wprowadzenia bezwydziałowej struktury organizacyjnej funkcje wykonywane dotychczas przez komórki funkcjonalne wydziałów (oddziałów) lub przez komórki „zarządu” przedsiębiorstwa dla wydziałów (np. związane z planowaniem, przygotowaniem produkcji, organizacją i planową harmonizacją procesów produkcyjnych, z ewidencją, sprawozdawczością i kontrolą realizacji zadań planowych, a także z wewnątrzzakładowym rozrachunkiem gospodarczym) wykonują dla każdego odcinka produkcyjnego odpowiednie komórki „zarządu” przedsiębiorstwa.

2. Przy wprowadzaniu bezwydziałowej struktury organizacyjnej należy w miarę możliwości dążyć do pogłębienia wewnątrzzakładowego planowania i rozrachunku gospodarczego, przechodząc na uproszczony, ilościowy rozrachunek poszczególnych brygad, a nawet miejsc pracy, jeśli to okaże się celowe.

3. Przykładowo podaje się ważniejsze typowe funkcje, które przechodzą w związku z wprowadzeniem bezwydziałowej struktury organizacyjnej z wydziałów produkcyjnych do „zarządu” przedsiębiorstwa lub do odpowiednich komórek pomocniczo-produkcyjnych, które wykonują je dla właściwych odcinków produkcyjnych w zakresie dotychczas praktykowanym przez odpowiednie wydziały po odpowiednim ich uzupełnieniu i ulepszeniu.

— „Zarząd” przedsiębiorstwa (komórki funkcjonalne „zarządu”) ustala dla każdego odcinka operatywne plany produkcji (zadania produkcyjne), przepisy technologiczne i normy jakościowe wyrobów oraz przygotowuje dokumentację konstrukcyjną, technologiczną, modele, wzory, narzędzia itp., które dostarcza odcinkom produkcyjnym. Rozdziału robót dokonuje majster odcinka.

— „Zarząd” opracowuje organizację procesu produkcyjnego i potrzebną dokumentację organizacyjną, którą majster następnie w praktyce realizuje.

— „Zarząd” dokonuje odpowiednich dostaw surowca materiałów pomocniczych, detali, półfabrykatów, artykułów technicznych, narzędzi itp. na poszczególne odcinki produkcyjne lub stanowiska pracy stosownie do planu produkcji.

— Odpowiednia komórka „zarządu” angażuje, przenosi lub zwalnia na wniosek majstra odcinka pracowników odcinka oraz wypłaca premie ustalone przez niego z funduszu pozostawionego do jego wyłącznej dyspozycji.

— Odpowiednia komórka organizacyjna „zarządu” opracowuje normy pracy oraz oblicza i wypłaca zarobki i premie pracownikom.

— Obsługa remontowa i konserwacyjna odcinka wykonywana jest przez komórki organizacyjne głównego mechanika.

— Inne komórki „zarządu” prowadzą ewidencje, sprawozdawczość i kontrolę przebiegu procesu produkcyjnego oraz rozliczenia materiałowe i inne związane z wewnątrzzakładowym rozrachunkiem gospodarczym.

— W razie istnienia służby dyspozytorskiej w przedsiębiorstwie służba ta wykonuje czynności związane z operatywną koordynacją produkcji i harmonizacją kooperacji wewnątrzzakładowej.

IV. Tryb wprowadzania bezwydziałowej struktury organizacyjnej.

§ 6. Wprowadzenie bezwydziałowej struktury organizacyjnej powinno przebiegać w dwóch etapach:

- 1) w pierwszym etapie należy wytypować przedsiębiorstwa, które wprowadzą bezwydziałową strukturę organizacyjną w pierwszej kolejności, zbierając doświadczenia dla szerszej realizacji tego systemu,
- 2) w drugim etapie do końca 1965 r. bezwydziałowa struktura organizacyjna powinna być wprowadzona w dalszych przedsiębiorstwach, w których jest to uzasadnione z punktu widzenia organizacyjnego i ekonomicznego.

§ 7. 1. Główny obowiązek wykonania prac przygotowawczych do przejścia na bezwydziałową strukturę organizacyjną spoczywa na zjednoczeniach, które powinny wciągnąć do współpracy zainteresowane przedsiębiorstwa oraz właściwe instytuty (np. Instytut Ekonomiki i Organizacji Przemysłu, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, odpowiednie resortowe i branżowe instytuty), a także inne naukowe i zawodowe organizacje i stowarzyszenia.

2. Zjednoczenia powinny w ramach prac organizacyjnych:

- 1) powołać zespół do opracowania całości problemu i przebadania sytuacji w danej branży,
- 2) wytypować przedsiębiorstwa kwalifikujące się do wprowadzenia bezwydziałowej struktury organizacyjnej w I, a następnie w II etapie,
- 3) opracować wytyczne co do organizacji bezwydziałowej z punktu widzenia zadań przedsiębiorstw, struktury organizacyjnej branży, zmian w przygotowaniu i organizacji produkcji, gospodarce materiałowej i księgowości, rozrachunku wewnętrznego, zatrudnienia, płac, organizacji służb, organizacji prac przy wprowadzeniu w życie nowej organizacji itp., a w miarę możliwości i potrzeb:
- 4) zaplanować i zorganizować zaopatrzenie większych przedsiębiorstw wytypowanych do wprowadzenia bezwydziałowej struktury organizacyjnej w niezbędne środki mechaniczne lub automatyczne zdalnego sterowania, samoczynnej kontroli, nowoczesnej łączności oraz maszyny matematyczne itd.,
- 5) opracować plan koncentracji i specjalizacji niektórych wydziałów pomocniczo-produkcyjnych w skali branżowej lub terytorialno-branżowej.

3. Uchwała kolegium zjednoczenia powzięta na wniosek dyrektora zjednoczenia określi, które przedsiębiorstwa i zakłady oraz w jakiej kolejności mają przejść na bezwydziałową strukturę organizacyjną.

4. Szczegółowe wytyczne w zakresie bezwydziałowej struktury organizacyjnej wydaje dyrektor zjednoczenia po zaopiniowaniu przez kolegium zgodnie z obowiązującymi przepisami. Wytyczne te stanowią dla przedsiębiorstwa podstawę do opracowania i wprowadzenia w życie struktury bezwydziałowej z uwzględnieniem szczególnych potrzeb i warunków działania przedsiębiorstwa.

§ 8. 1. Decyzję co do wprowadzenia bezwydziałowej struktury organizacyjnej w określonym przedsiębiorstwie podejmuje konferencja samorządu robotniczego stosownie do obowiązujących przepisów.

2. Wprowadzenie w życie bezwydziałowej struktury organizacyjnej w określonym przedsiębiorstwie (zakładzie) następuje w drodze zarządzenia dyrektora przedsiębiorstwa wydanym po zatwierdzeniu projektu struktury organizacyjnej przez organ samorządu robotniczego przedsiębiorstwa w trybie obowiązujących przepisów. Zaleca się skonsultowanie ze zjednoczeniem projektu organizacyjnego przed jego zatwierdzeniem.

3. W celu kompleksowego opracowania, przygotowania dokumentacji organizacyjnej oraz wprowadzania w życie projektu zaleca się powołanie w przedsiębiorstwie zespołu lub komisji organizacyjno-przygotowawczej bezwydziałowej struktury organizacyjnej, która opracuje szczegółowy harmonogram prac z tym związanych włącznie z poszczególnymi etapami realizacji i kompleksową dokumentacją oraz weźmie udział we wprowadzeniu w życie zatwierdzonego projektu.

4. Przy opracowaniu projektu organizacyjnego i harmonogramu należy przewidzieć posunięcia umożliwiające uniknięcie zaburzeń i zahamowań, które mogą powstać w normalnej działalności przedsiębiorstwa.

5. W celu wprowadzenia struktury bezwydziałowej zaleca się wykonanie następujących prac:

- 1) przedyskutowanie wniosku i ogólnej koncepcji (założeń i trybu realizacji) na konferencji samorządu robotniczego, na podstawie referatu dyrektora przedsiębiorstwa,
- 2) zaznajomienie załogi z propozycją i przeprowadzenie odpowiedniej akcji informacyjnej,
- 3) opracowanie wstępnego kompleksowego projektu organizacyjnego, z ustaleniem przewidywanych skutków etatowych, osobowych, placowych, finansowych, nakładów inwestycyjnych itp., oraz jego skonsultowanie z jednostką nadrzędną, a następnie akceptacja,
- 4) opracowanie harmonogramu realizacji projektu organizacyjnego z wyznaczeniem wykonawców i terminów wykonania poszczególnych czynności organizacyjnych,
- 5) opracowanie dokumentacji organizacyjnej, etatowej, osobowej łącznie z nowym regulaminem organizacyjnym, określającym nową metodę pracy, schematy organizacyjne, plany obsad osobowych, przeszerogowania itp.,
- 6) opracowanie nowej dokumentacji przedmiotowej (np. planistycznej, materiałowej, rozliczeniowej itp.) lub zmian w istniejącej dokumentacji,
- 7) opracowanie instrukcji (jednej lub kilku) dotyczącej nowego obiegu dokumentacji i ewidencji produkcyjnej, materiałowej, placowej itp.,
- 8) przeszkolenie przyszłych majstrów odcinków produkcyjnych, a zwłaszcza pracowników komórek funkcyjnych „zarządu”, w zakresie ich nowych zadań i funkcji,
- 9) wprowadzanie nowej struktury organizacyjnej (ewentualnie odcinkami) i przesuwanie pracowników na nowe stanowiska,
- 10) całkowite przejście na nową strukturę organizacyjną pod ścisłą obserwacją kierownictwa przedsiębiorstwa,
- 11) opracowanie (po okresie próbnym) ostatecznego systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa w nowej strukturze organizacyjnej z usunięciem niedociągnięć i wad stwierdzonych w toku realizacji projektu.