

Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych,  
Agata Pietroń-Pyszczyk\*

## Role mistrzów jako kierowników produkcji w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Złożoność procesów zachodzących w przedsiębiorstwach i związana z tym potrzeba skracania czasu podejmowania decyzji stawiają przed kadrami kierowniczą współczesnych przedsiębiorstw wciąż nowe wyzwania, m.in. takie jak delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na przedstawicieli niższych szczebli zarządzania, w tym mistrzów. Dotyczy to zwłaszcza jednostek międzynarodowych charakteryzujących się zróżnicowanym kontekstem kulturowym prowadzonej działalności, również w obszarze podziału pracy.

Mając to na uwadze, w opracowaniu podjęto próbę określenia zmian w zadaniach realizowanych przez mistrzów w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej zlokalizowanych w Polsce. Dla zilustrowania przeobrażeń w funkcjonowaniu najniższego szczebla kierowania przedstawiono studium przypadku opisujące rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwie z udziałem kapitału japońskiego. Skoncentrowano się przy tym na zadaniach mistrza związanych z motywowaniem pracowników w ramach tzw. systemu sugestii.

### Wstęp

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa wymaga m.in. zmian w systemie zarządzania, a w szczególności przeobrażeń dotyczących pełnienia funkcji kierowniczych na poszczególnych szczeblach tego systemu. J. Brillman [2002] wskazuje w związku z tym na zmierzach zarządzania hierarchicznego. Podkreśla zróżnicowanie związanych z tym działań w poszczególnych organizacjach, uwypuklając jednakże, iż mają one charakter trwały i nieunikniony. Na znaczeniu przybiera m.in. umiejętność rozpoznawania ważnych sygnałów wewnętrznych i zewnętrznych oraz związanych z tym

\* prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta jest kierownikiem Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych AE we Wrocławiu, a dr inż. Anna Cierniak-Emerych i dr Agata Pietroń-Pyszczyk są adiunktami w tej samej katedrze

możliwości i sposobów działania mających prowadzić do wzrostu sprawności oraz skuteczności kierowania. Wymaga to weryfikowania ról oraz zadań kierowników, w tym i tych, którzy funkcjonują w sferze produkcji jako mistrzowie.

Zagadnienie to nabiera znaczenia w jednostkach gospodarczych działających w Polsce, a w szczególności w przedsiębiorstwach międzynarodowych, będących według J. Rymarczyka [2005] takimi, które prowadzą działalność przynajmniej w dwóch krajach, tzn. poza krajem macierzystym posiadają wyłącznie lub z innymi partnerami zakład produkcyjny lub handlowy. Ich funkcjonowanie na terenie naszego kraju wiąże się z różnorodnymi przesłankami, w tym – jak stwierdzono podczas badań prowadzonych w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału japońskiego, koreańskiego i amerykańskiego – ze stosunkowo niskimi kosztami pracy oraz dostępnością do kompetentnych pracowników.

Zwraca przy tym uwagę wykorzystanie potencjału kierowniczego mistrzów, określanych we wskazanych jednostkach gospodarczych także mianem liderów zespołu, czy też mistrzów zmianowych. Owi mistrzowie, funkcjonując w firmie działającej w Polsce, ale podległej centrali korporacji zlokalizowanej za granicą, pozostają w dużej mierze pod wpływem ustaleń dokonywanych w tej centrali, co znajduje odzwierciedlenie w rodzaju, charakterze i zakresie podejmowanych przez nich działań.

Ograniczając się do siedmiu przedsiębiorstw międzynarodowych branży motoryzacyjnej, podjęto próbę ukazania zmian w obszarze zadań mistrzów-kierowników działających w sferze produkcji tych przedsiębiorstw. Badania dotyczą przede wszystkim lat 2005-2006, przy czym w czterech spośród analizowanych jednostek badań tych dokonano również w latach 1997-1998, tj. przed rozpoczęciem procesu przekształceń własnościowych.

W toku badań przeanalizowano przede wszystkim dokumentację określającą zadania i obowiązki mistrzów oraz uprawnienia do ich realizacji. Przeprowadzono także luźne wywiady z mistrzami, podległymi im pracownikami oraz z kadrą kierowniczą wyższych szczebli zarządzania. Analizując zadania mistrzów, szczególną uwagę zwrócono na te, które wiążą się z motywowaniem pracowników do inicjowania zmian poprzez wykorzystanie tzw. systemu sugestii. Zagadnienie to rozpoznano bliżej na przykładzie spółki wchodzącej w skład japońskiego koncernu motoryzacyjnego. Przy określaniu omawianych zmian posłużono się także wynikami badań obcych, prezentowanych w literaturze przedmiotu.

## Zadania realizowane przez mistrza w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej

Przyjmując, iż mistrz w przedsiębiorstwie pełni funkcję menedżera [Zbichorski, 1997], jego zadania można rozpatrzyć z uwzględnieniem ról, które przypisuje się menedżerom. W literaturze przedmiotu rolę kierowniczą ujmuje się najczęściej w trzy podstawowe zbiory, tj. rolę: informacyjną, interpersonalną (międzyludzką) i decyzyjną [*Leksykon zarządzania*, 2004]. Można stwierdzić, że dla menedżerów określonych szczebli kierowania każda z tak ujętych ról nabiera specyficznego znaczenia. Wiąże się to przede wszystkim z określonym zestawem przydzielonych im do realizacji zadań oraz składem osobowym kierowanego zespołu. Na tę odmienność rzutują także pojawiające się nowe trendy w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Tradycyjnie do podstawowych zadań kierowników najniższego szczebla zarządzania – którzy odpowiadają bezpośrednio za przebieg produkcji i funkcjonowanie podległych im kilku- lub kilkunastoosobowych zespołów – należy podział zadań pomiędzy podwładnych wraz z materiałami i narzędziami. Następuje przy tym określenie zasad, terminów i metod pracy. Wskazuje się także na obowiązki związane z nadzorem i korygowaniem pracy oraz komunikowaniem się z wyższymi szczeblami zarządzania, m.in. w celu zgłaszania zmian oraz uprawnień [Lachiewicz, 2006].

W polskiej praktyce gospodarczej najczęściej określa się mistrzów jako niższy dozór, co w praktyce wyraża pewną marginalizację znaczenia tej grupy kierowniczej. Taki stan rzeczy potwierdzają badania empiryczne prowadzone w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych w przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej. Analizując zakresy czynności mistrzów, jak i przeprowadzając z nimi wywiady, stwierdzono, iż zdecydowanie eksponuje się ich zadania związane z nadzorem i kontrolą (np. nadzór nad prawidłowym przebiegiem procesów technologicznych, dokonywanie właściwej obsady stanowisk pracy, utrzymanie odpowiedniego stanu bezpieczeństwa i higieny pracy). W toku badań stwierdzono również, że zakresy czynności mistrzów były sformułowane nieprecyzyjnie. Mistrzowie – według ich wypowiedzi – byli odpowiedzialni głównie za jakość i terminowość produkcji, co nie znajdowało bezpośredniego odzwierciedlenia w formalnych zapisach. W odniesieniu do kierowania pracownikami wskazywali na brak formalnych uprawnień do podejmowania decyzji w sferze finansowego motywowania podwładnych. Za marginalny uznawali także swój udział w procesie pozyskiwania pracowników wykonawczych. W obszarze szkolenia koncentrowali się zaś jedynie na tzw. szkoleniach stanowiskowych, w szczególności z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

Obecnie w literaturze przedmiotu akcentuje się, iż – nie umniejszając roli wyższych szczebli kierowania – znaczący ciężar rzeczywistej implementacji wizji i pomysłów kierownictwa na temat rozwoju organizacji spoczywa na kierownictwie najniższego szczebla,

czyli mistrzach [Andrzejczak, 2006]. Podkreśla się przy tym konieczność pozyskiwania na stanowiska mistrzów osób posiadających wiedzę, predyspozycje i umiejętności realizacji tak ujętego zadania, a jednocześnie wspierania menedżerów personalnych w ich zadaniach. Koniecznym warunkiem wykonania tego postulatu jest wyposażenie mistrzów w uprawnienia umożliwiające aktywne uczestnictwo w szeroko rozumianych procesach decyzyjnych.

W świetle wyników badań przeprowadzonych w ostatnim okresie, tj. w latach 2005-2006, można stwierdzić wyraźne zmiany w omawianym względzie. Niżej przedstawiono przykłady zadań przydzielanych do realizacji mistrzom w przedsiębiorstwach międzynarodowych branży motoryzacyjnej. Podjęto próbę ich pogrupowania, nawiązując do określonych ról kierowniczych:

- w obrębie ról decyzyjnych:
  - dbałość o terminowość i wysoką jakość wykonania zadań przez kierowany zespół poprzez nadzór nad pracownikami oraz nad przestrzeganiem dokumentacji technicznej, prawidłowością obsługi i eksploatacji maszyn, urządzeń, narzędzi i przyrządów
  - organizowanie i kontrolowanie stanowisk pracy, przygotowywanie frontu robót zgodnie z dokumentacją techniczną
  - dbałość o stosowanie przez pracowników bezpiecznych metod pracy, przestrzeganie przepisów bhp
  - inicjowanie zmian w zakresie organizacji pracy, przedstawianie kierownictwu wyższego szczebla propozycji zmian dotyczących instrukcji technicznych i czynnościowych, wyposażenia technicznego, norm pracy i warunków pracy oraz współudział w ich wdrażaniu po akceptacji kierownictwa;
- w obrębie ról informacyjnych:
  - wizualizacja realizacji zadań przez poszczególnych pracowników poprzez wywieszanie na tablicy informacyjnej poziomu opanowania poszczególnych operacji
  - informowanie członków zespołu o stawianych im zadaniach i osiągniętych wynikach pracy, jak również o zadaniach i wynikach firmy (oddziału)
  - przedkładanie wniosków do kierownictwa wyższego szczebla w sprawie awansowania, premiowania, zwolnień i udzielania kar pracownikom;
- w obrębie ról interpersonalnych:
  - motywowanie pracowników do inicjowania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, związane ze stosowaniem tzw. systemu sugestii
  - motywowanie pracowników poprzez kierowanie ich do udziału w nowo wdrażanych projektach łącznie z udziałem w szkoleniach, powiązanych także z wyjazdami za granicę

- instruowanie pracowników o sposobach wykonania powierzonych zadań, udzielanie rad i wskazówek, zwłaszcza pracownikom młodym i nowo zatrudnionym
- systematyczne szkolenie i podnoszenie kwalifikacji własnych, jak i pracowników w zakresie metod pracy i kontroli jakości jej wykonania
- aktywne współuczestnictwo w podnoszeniu kompetencji zawodowych podwładnych.

Jeżeli odnieść się do wcześniej przytaczanego okresu, zadania mistrzów ulegają istotnym zmianom, co przejawia się przede wszystkim w rozszerzeniu ich obowiązków oraz uprawnień. Chodzi o uprawnienia dotyczące m.in. inicjowania zmian w organizacji pracy i wyposażeniu technicznym, jak i usuwanie we własnym zakresie – w miarę posiadanych kompetencji i możliwości – stwierdzonych trudności w przebiegu pracy na kierowanym odcinku. Jednocześnie zmienia się także zakres zadań związanych z kierowaniem ludźmi.

W toku badań odnotowano wyraźny wzrost znaczenia różnych form szkolenia pracowników. Mistrz bierze aktywny udział w określaniu potrzeb szkoleniowych. Ponadto sam – pełniąc rolę coacha – odpowiednio ukierunkowuje wzrost potencjału ludzkiego kierowanego zespołu. Wciąż jednak nie obserwuje się „wyposażania” mistrzów w uprawnienia związane z ich aktywnym udziałem w procesie doboru swoich podwładnych.

Badania przeprowadzone przez A. Andrzejczak<sup>1</sup> w spółce międzynarodowego koncernu branży samochodowej, koncentrujące się na mistrzach, wykazały wysoką ich samoocenę jako trenerów oraz pełną akceptację dla nowej roli. Potwierdza to zasadność wykorzystywania coachingu jako techniki szkolenia personelu, której różnorakie zalety prezentowane są w literaturze przedmiotu [Hargrove, 2006].

### **System sugestii w przedsiębiorstwie międzynarodowym symptomem zmian w funkcjonowaniu mistrzów – studium przypadku**

Wśród przedstawionych wyżej zadań mistrzów zwracają uwagę te, które wiążą się z motywowaniem podwładnych do inicjowania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie tzw. systemu sugestii. Stwierdzono, iż w badanych przedsiębiorstwach system ten traktowany jest jako ważne narzędzie wprowadzania usprawnień. Opiera się na przekonaniu, iż ciągłe doskonalenie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie powinno być inicjowane przez każdego z pracowników. Przyjmuje się założenie, że wszyscy zatrudnieni powinni czuć się zobligowani do nieustannego myślenia o doskonaleniu m.in. sposobów wykonywania pracy oraz dzielenia się rezultatami swoich

1 Badania przeprowadzono w dniach 11-13 lipca 2005 r. wśród 104 osób, stanowiących ok. 65% ogółu zatrudnionych mistrzów. Badania dotyczyły opinii mistrzów na temat przedsiębiorstwa oraz przebiegu ich pracy [Andrzejczak, 2006, s. 201-213].

przemysleń ze współpracownikami. Zadania mistrzów w tym zakresie postrzega się zatem przez pryzmat aktywizowania pracowników wykonawczych do podejmowania tego typu inicjatyw oraz wstępnego akceptowania i zatwierdzania określonych pomysłów. Szczegółowe rozwiązania w tym zakresie zilustrowano na przykładzie jednego z badanych przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwo X jest zlokalizowaną w Polsce spółką córką japońskiego koncernu motoryzacyjnego i zajmuje się produkcją podzespołów do samochodów osobowych. W ostatnim czasie jedną z ważniejszych wprowadzonych tutaj zmian była reorganizacja procesu produkcji. Dotychczasową organizację pracy wzdłuż jednej taśmy produkcyjnej zastąpiono podziałem załogi na sześciuosobowe zespoły pracujące teraz w tzw. gniazdach. Stanowiska w gniazdach zostały usytuowane tak, by możliwe było m.in. nawiązywanie kontaktu wzrokowego między współpracownikami. Jeden z wykonawców pełni jednocześnie funkcję lidera i okresowo umieszcza wyniki zespołu na specjalnej tablicy. Liderzy i pozostali pracownicy poszczególnych zespołów podlegają bezpośrednio mistrzowi.

Zmianom organizacji procesu produkcyjnego towarzyszyły także specyficzne innowacje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Odnosząc się do wzorców japońskich, a w szczególności do idei *kaizen*, podjęto tutaj starania o stworzenie odpowiedniego „mechanizmu” umożliwiającego rozbudzenie zainteresowania pracowników funkcjonowaniem i przyszłością firmy oraz skłanianiem ich do podnoszenia samodyscypliny. Znalazło to wyraz w opracowaniu tzw. systemu sugestii. Jego zastosowanie wymagało przede wszystkim poinformowania załogi, że każdy może zgłaszać w dowolnym czasie swoje pomysły zmian – nieważne jak drobnych – dotyczących pracy na danym stanowisku czy też funkcjonowania określonego zespołu. Zbieranie sugestii pracowników produkcyjnych znalazło się w zakresie obowiązków mistrzów. Mogą oni robić to osobiście poprzez zbieranie informacji w trakcie systematycznych obchodów podległych im stanowisk lub za pośrednictwem tzw. skrzynki na pomysły, do której pracownicy samodzielnie „wrzucają” swoje propozycje usprawnień. Istotną rolą mistrzów w tym systemie jest weryfikacja składanych propozycji oraz decydowanie o tym, które z nich nadają się do wdrożenia, a które należy odrzucić.

Wskazane uprawnienia mistrzów zostały połączone z systemem motywowania pracowników. Przyjęto, że każda sugestia będzie nagradzana w wysokości 1 złotówki, a pomysł wdrożony w wysokości 4 złotych. Tym samym pracownik, którego propozycja zmian czy udoskonaleń uzyskała akceptację mistrza i jest wykorzystywana w praktyce, może każdorazowo otrzymać 5 złotych dodatkowego wynagrodzenia.

2 Anonimowość nazwy przedsiębiorstwa warunkowała zgodę na prezentację konkretnego rozwiązania.

W krótkim okresie – wyprzedzając oczekiwania kierownictwa naczelnego – mistrzowie zostali niemalże zasypani pomysłami załogi. Liczba zgłaszanych sugestii i czas potrzebny na ich weryfikację powodowały nadmierne obciążenie mistrzów i realną groźbę, że nie będą oni w stanie wypełniać pozostałych obowiązków. W tych okolicznościach podjęto decyzję o zmianie funkcjonowania systemu sugestii, któremu teraz nadano kształt bardziej sformalizowanej procedury.

W udoskonalonym systemie mistrz nadal dokonuje oceny przydatności poszczególnych sugestii, jednakże z pomocą liderów podległych mu zespołów. Natomiast w kwestii rejestracji i rozliczeń pomysłów musi on współpracować ze specjalnie powołaną komórką, tzw. centralą sugestii.

W wyniku współpracy mistrzów i pracowników owej centrali zaprojektowano specjalny formularz sugestii. Ma on ułatwić pracę mistrza, tzn. skrócić czas na studiowanie notatek, które wcześniej pracownicy sporządzali samodzielnie według własnego uznania. Zastosowanie formularza umożliwi ponadto odpowiednie katalogowanie pomysłów, czym teraz zajmuje się wskazana centrala sugestii. Chodzi tutaj o rejestrowanie wszystkich pomysłów, zarówno przyjętych, jak i odrzuconych, m.in. po to, by zapobiegać wielokrotnemu rozpatrywaniu raz złożonych sugestii. W ramach współpracy z centralą mistrz jest ponadto zobowiązany do potwierdzania wdrożonych i będących w realizacji sugestii, co odbywa się poprzez dostarczenie kopii odpowiedniego formularza. Podobnie dzieje się z pomysłami odrzuconymi, których oryginał trafia za pośrednictwem mistrza do centrali, a kopie takich sugestii archiwizuje mistrz. W zmodernizowanym systemie centrala sugestii sporządza tygodniowe raporty o liczbie sugestii zrealizowanych, skierowanych do wykonania oraz odrzuconych. Dane te są następnie w każdy poniedziałek umieszczane na specjalnej tablicy informacyjnej.

Po upływie pierwszego roku funkcjonowania systemu sugestii pracownicy zgłosili około czterech tysięcy pomysłów, z czego blisko połowa została wdrożona. Można także mówić o wyłonieniu się wśród załogi swoistych rekordzistów, którzy w związku z ponadprzeciętną inicjatywnością i pomysłowością otrzymali od dyrekcji przedsiębiorstwa dodatkowe nagrody rzeczowe o wysokiej wartości.

Zastosowany w prezentowanym przedsiębiorstwie system sugestii stał się swoistym katalizatorem zmian w sferze ról i zadań pełnionych przez mistrzów. Idea tego systemu nie mogła być bowiem urzeczywistniana, jeśli uprawnienia przedstawicieli najniższego szczebla kierowania byłyby nadal ograniczone do prostego nadzorowania i kontrolowania podwładnych. Leżące u jego podstaw założenie o potrzebie inspirowania wykonawców i wzbudzania ich zaangażowania niejako wymusiło konieczność większej aktywności mistrzów zwłaszcza w obszarze motywowania członków zespołów. Wzmacnianie roli mistrza w tym aspekcie jego pracy może – jak się wydaje – znacząco wpływać na efektywność pracowników wykonawczych oraz na motywację i postawy samych mistrzów.

## Podsumowanie

Identyfikując kierunki zmian w kształtowaniu zestawu zadań kierowników najniższego szczebla zarządzania w badanych przedsiębiorstwach, szczególną uwagę skoncentrowano na dwóch kwestiach, do których zaliczono wzrost roli mistrzów jako coachów i aktywny udział mistrzów w funkcjonowaniu systemu sugestii.

Poszukując przesłanek tak zarysowanych zmian, uznano, że łączyć je należy przede wszystkim ze specyficznym podejściem do zarządzania w prezentowanych przedsiębiorstwach, związanym z wdrażaniem idei *kaizen*. Wszystkie bowiem spośród badanych jednostek – bez względu na pochodzenie kapitału (koreański, japoński, amerykański) – podjęły przedsięwzięcia ukierunkowane na uruchamianie i podtrzymywanie inicjatywy oddolnej m.in. poprzez wdrażanie systemu sugestii oraz zwiększanie autonomii kierowników produkcji-mistrzów. Idea zaangażowania wszystkich pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa oraz ich współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji nawiązują do określonych dyrektyw UE, w której partycypację pracowniczą uznaje się za naczelną postulat.

Kreowanie kultury organizacyjnej opartej na takich wartościach bywa w literaturze przedmiotu uznawane za jeden z przejawów „japonizacji zarządzania” [Konecki, 2004]. Zastosowanie przez inwestorów japońskich ich rodzimego stylu zarządzania jest przy tym uwarunkowane czynnikami lokalizacyjnymi. W Polsce – tak jak i w innych krajach europejskich – owa „japonizacja” ma swoją specyfikę wynikającą m.in. z określonego kontekstu kulturowego. Stąd m.in. stosowanie systemów sugestii wspomaganymi finansowymi zachętami dla pracowników. Stanowi to odejście od pierwotnych założeń takich systemów, w których nie eksponuje się korzyści ekonomicznych z realizacji każdego pomysłu, lecz jako główny cel zakłada się „wykreowanie” pracowników zorientowanych na *kaizen* oraz charakteryzujących się samodyscypliną [Imai, 2006]. Tymczasem praktyka badanych przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących w naszym kraju dowodzi, że aktywizowanie pracowników do większej odpowiedzialności za losy firmy jest skuteczniejsze, jeśli zostanie wsparte przez odpowiednio skonstruowane systemy wynagradzania, w których uwzględnia się autonomiczne decyzje przedstawicieli najniższego szczebla zarządzania.

## Literatura

- Andrzejczak A. (2006), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy mistrzów* [w:] Borkowska S., Janowska Z., Lachiewicz S. (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 201-213
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 445-446.
- Hargrove R. (2006), *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- 
- Imai M. (2006), *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa, s. 49.
- Konecki K. (2004), *Uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwami japońskimi*, „MBA”, nr 6.
- Lachiewicz S. (2006), *Ewolucja ról i metod pracy kierowników jednostek produkcyjnych* [w:] Borkowska S., Janowska Z., Lachiewicz S. (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 259-260.
- Leksykon zarządzania* (2004), Difin, Warszawa, s. 493.
- Rymarczyk J. (2005), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 30.
- Zbichorski Z. (1997), *Mistrz menedżerem produkcji*, Wyd. Orgmasz, Warszawa, s. 31.