

Lech Mieszkowski

Produktywność i jakość

Mgr inż. L. Mieszkowski - Sekcja Organizacji Przemysłu NOT.

Bez aktywnej postawy społeczeństwa i załóg przedsiębiorstw nie dokona się zasadniczych zmian w gospodarce, pozwalających zahamować recesję i zapewnić rozwój własnego zakładu i całego kraju. Nawet kadra kierownicza i inżynierjno-techniczna przedsiębiorstw nie zawsze zdaje sobie sprawę z konieczności zmiany mentalności w kierunku wykazania inicjatywy oraz wykorzystania własnych możliwości.

Istnieje wiele barier zewnętrznych ograniczających możliwości przedsiębiorstw, a wynikających z niedoskonałości uregulowań prawnofinansowych i podatkowych, a także wewnętrznych przyczyn złej kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw. Nie chcą lub nie potrzebują one dostosowywać się do zmieniających się warunków gospodarczych w kraju i wymagań rynków zagranicznych. Wynikiem jest ograniczony zbyt wielu wyrobów, czego głównymi przyczynami są:

- zbyt niska i często nie odpowiadająca normom światowym jakość wyrobów,
- zbyt wysoka cena wyrobów z uwagi na wysokie koszty produkcji.

Państwa EWG podjęły decyzję o zniesieniu z dniem 1 stycznia 1993 r. wszelkich barier technicznych w handlu między krajami Wspólnoty. Oznacza to, że wszystkie wyroby będące w obrocie lub rozprowadzane na rynki

EWG muszą spełniać określone warunki i będą posiadały odpowiednie certyfikaty jednostek upoważnionych lub też producent będzie miał akceptowane "systemy zapewnienia jakości" (tzw. księgi zapewnienia jakości). "System zapewnienia jakości" ma gwarantować dobrą jakość wyrobu i jego powtarzalność.

W tym zakresie Polski Komitet Normalizacji Miar i Jakości i Centralne Biuro Jakości Wyrobów podjęły już odpowiednie działania dla uzyskania dostępu i przyjmowania dokumentów, materiałów informacyjnych i doświadczeń z EWG.

Obecnie konieczne jest jak najszersze upowszechnienie zagadnienia jakości w społeczeństwie, a zwłaszcza wśród kadry inżynierjno-technicznej, aby uświadomić potrzebę uzupełniania wiedzy i podjęcia odpowiednich działań organizacyjnych przygotowujących zakłady do spełnienia wymagań EWG. Dużą rolę powinno tu spełnić Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Mechaników Polskich. SIMP jest jednym z pierwszych stowarzyszeń, które bierze udział w tym procesie i podpisało stosowne porozumienie o współpracy z PKNMij. Aktualnie rzeczoznawcy i specjaliści ZORPOT tłumaczą na język polski materiały i dokumenty EWG, a Sekcja Organizacji Przemysłu SIMP wspólnie z Centralnym Ośrodkiem Jakości Wyrobów poprzez oddziały wojewódzkie SIMP prowadzi akcję odczytową nt. "Systemów zapewnienia jakości".

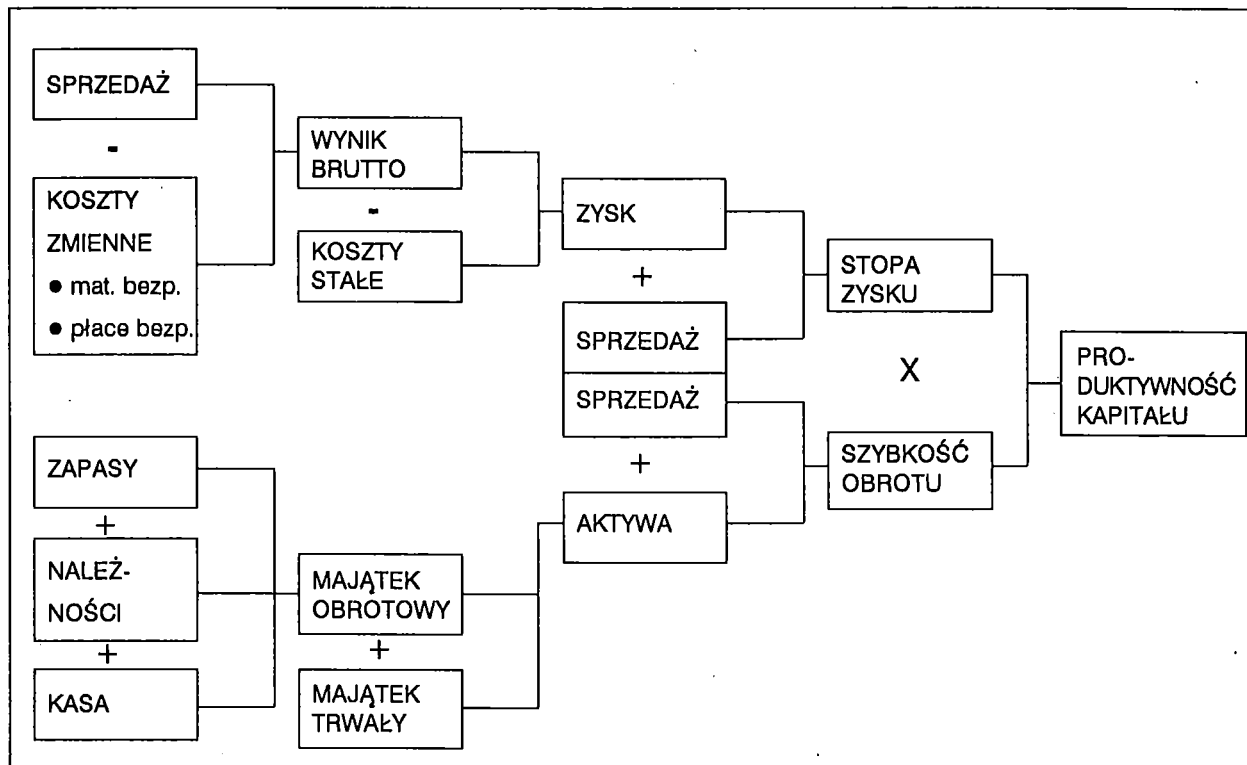
Kolejnym krokiem będzie przeszkolenie pierwszych grup specjalistów,

którzy będą mogli prowadzić prace we własnym przedsiębiorstwie i świadczyć usługi konsultacyjne i szkoleniowe dla innych zainteresowanych zakładów, a w przyszłości (po dalszym szkoleniu) staną się ekspertami ds. certyfikacji. Zagadnienie to powinny rozpowszechnić stowarzyszenia nie tylko wśród przedsiębiorstw produkujących wyroby lecz również wśród zakładów usługowych. Wiele przedsiębiorstw nieprodukcyjnych, jak np. hotele czy biura turystyczne, posiada opracowane "księgi jakości" i wykorzystuje to jako element reklamowy. Wysoka cena polskich wyrobów lub usług wynika z wysokich kosztów produkcji. Jest to coraz bardziej widoczne w porównaniu z podobnymi wyrobami zagranicznymi, które często nie tylko są tańsze, ale mają wyższą jakość i estetykę. Nasze przedsiębiorstwa dotychczas nie zwracały na to należytej uwagi.

Obecnie konkurencja nie tylko zagranicznych ale i krajowych producentów zmusza do szukania sposobów pokonania konkurentów, aby zbyć wyroby. Wiele przedsiębiorstw domaga się od rządu ulg podatkowych lub dotacji, rzadko natomiast podejmuje stosowne analizy i działania. Ograniczenie kosztów dotyczy jedynie funduszu płac i polega na zwalnianiu pracowników.

W ostatnich latach w krajach wysoko uprzemysłowionych działania usprawniające określane są mianem "poprawy produktywności" w odniesieniu do całej firmy, jej fragmentu lub danego wyrobu. Stanowią one nie jednorazową akcją, ale stałą praktykę





stosowaną przez kierowników różnych szczebli. "Usprawnianie produktywności" ma zastosowanie nie tylko do jednostek produkcyjnych, ale również usługowych, jak Instytucje komunalne, urzędy, szpitale czy szkoły.

Przykładowo w Szwecji przez kilka lat "poprawa produktywności" była tematem programu rządowego. Objęto nim czterdzieści różnych instytucji i przedsiębiorstw, w których kosztem 70 mln koron szwedzkich zespoły pracownicze i eksperci z zewnątrz analizowali produktywność swoich organizacji i proponowali stosowne działania. Ich wdrożenie spowodowało wzrost rentowności średnio o 10%.

Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Mechaników Polskich jako jedno z merytorycznych zadań na bieżącą kadencję przyjęło "Poprawę produktywności w polskim przemyśle".

Co to jest produktywność?

Przez wiele lat posługiwano się kryteriami wydajności jako miary sprawności danej organizacji. W miarę doskonalenia metod i technik opracowania norm czasowych i konsekwentnego ich przestrzegania oraz eliminowania człowieka przez wdrożenie automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych i pomocniczych, efekty wynikające z usprawnień mają-

cych na celu podwyższenie wydajności okazywały się minimalne, a ich wpływ na poprawę rentowności i wskaźnika produktywności - niewielki. Okazało się, że daleko lepsze rezultaty można osiągnąć przez efektywne wykorzystywanie wszystkich czynników produkcji, a zwłaszcza bardzo kosztownych środków pracy, materiałów i półfabrykatów produkcyjnych, czynników energetycznych, a także informacji i określono to mianem "produktywności".

Rozwijając te działania w krajach wysoko uprzemysłowionych opracowano metody i techniki postępowania dla poprawy wskaźnika produktywności. Jedną z nich, sprawdzoną i stosowaną w Szwecji przez szwedzką Federację Służb Produktywności, jest metoda PIA - Productivity Improvement Analysis. Jest to narzędzie, za pomocą którego dane finansowe oraz statystyczne przedsiębiorstwa mogą być wykorzystane do zidentyfikowania tzw. obszarów kluczowych przedsiębiorstwa, to znaczy obszarów, w których występują największe możliwości poprawy rentowności. Posiadając takie rozpoznania dające możliwość przewidywania przyszłych efektów, łatwiej jest sformułować projekty konkretnych działań usprawniających oraz dobrać stosowne do ich realizacji techniki. Działania takie są oparte wtedy na obiektywnej podstawie, a

nie na emocjach czy tradycji. W metodzie tej wykorzystywana jest tzw. karta produktywności Du-Ponta (patrz rys. 1)

Karta ta pozwala na symulacyjne analizowanie możliwości poprawy produktywności poprzez przyjmowanie założeń poprawy o określony procent takich czynników jak:

- wzrost ceny;
- wzrost produkcji;
- zmniejszenie kosztów materiałów bezpośrednich;
- zmniejszenie zapasów;
- zmniejszenie należności;
- zmniejszenie kosztów stałych;
- lepsze wykorzystanie majątku trwałego.

Tego rodzaju analizy powinno prowadzić każde przedsiębiorstwo.

Doświadczenia krajów wysoko uprzemysłowionych pozwoliły na sformułowanie siedmiu podstawowych zasad, które powinny być przestrzegane w procesie poprawy produktywności.

Zasada pierwsza. Poprawa produktywności nie może stanowić jednorazowej akcji. Jest to długofalowa ciągła działalność uznana za podstawową, wynikającą z konkurencji na rynku. Poprawa produktywności wyma-

ga aktywnego zaangażowania najwyższego kierownictwa organizacji oraz jasnego przekazania uprawnień kierownikom niższych szczebli celem umożliwienia udziału wszystkich pracowników w procesie usprawnienia organizacji.

Zasada druga. Codziennie musi być przestrzegana odpowiedzialność za poprawę produktywności. W związku z tym obowiązek rozliczenia się z tej działalności musi następować na każdym szczeblu organizacji i taki sposób postępowania musi być akceptowany przez wszystkich pracowników.

Zasada trzecia. Informacja o danej organizacji, jej misji, planach i polityce powinna być rozpowszechniona tak szeroko, jak to jest możliwe po to, aby zapewnić postawę sprzyjającą podejmowaniu inicjatyw dotyczących poprawy produktywności na niższych szczeblach.

Zasada czwarta. Wysiłki mające na celu usprawnienie produktywności poprzez obniżkę kosztów wymagają podjęcia przedsięwzięć uzupełniających, dotyczących zasobów ludzkich w danej organizacji poprzez:

- właściwy dobór, szkolenie oraz doskonalenie uzupełniające,
- zapewnienie właściwych warunków pracy w miejscu pracy eliminujących do minimum potrzebę zajmowania się sprawami nie wchodzącymi w zakres działania danego pracownika,
- zapewnienie konkurencyjnych, związanych z wynikami pracy form wynagradzania i wyróżniania.

Zasada piąta. Konieczne jest zapewnienie możliwości pomiaru poprawy produktywności oraz sprzężenie zwrotne na każdym szczeblu organizacji, ponieważ informacje te są ważną wskazówką o znaczeniu strategicznym. Wszystkie znaczące czynniki produkcji (ludzie, materiały, kapitał, energia oraz zakupowane usługi) powinny być przedmiotem analizy produktywności.

Zasada szósta. Podnoszenie produktywności wpływające na obniżkę kosztów wymaga zastosowania nowej technologii, ale musi to być czynione w tempie zgodnym z rozwojem infrastruktury ludzkiej oraz z potrzebami operacyjnymi organizacji. Tak więc nie należy stosować nowoczesnych technologii, metod i technik usprawniania produktywności, jeżeli nie są one przystosowane do istniejących w danej organizacji warunków, mentalności zatrudnionych pracowników i rzeczywistych potrzeb operacyjnych organizacji.

Zasada siódma. Każda część danej organizacji powinna skoncentrować się na wytwarzaniu produktów lub usług o wysokiej jakości dla swoich odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych. Może to nastąpić głównie poprzez usprawnienie produktywności zarówno w procesie produkcji podstawowej i pomocniczej, jak i towarzyszących im procesów administracyjnych na całej drodze od dostawców do odbiorców.

Jakie działania należy podjąć?

Pierwszym zadaniem jest spopularyzowanie problematyki w wydawnictwach oraz na drodze organizowania odczytów i prelekcji.

Drugim krokiem powinno być wykształcenie grupy polskich ekspertów mogących świadczyć usługi doradcze w przedsiębiorstwach.

Trzecim krokiem jest podjęcie szkolenia:

- kadry inżyniersko-technicznej w zakresie podstaw poprawy produktywności, obejmujące również takie zagadnienia jak: analizy i badania rynku, systemy zapewnienia jakości, prace badawcze i rozwojowe, usprawnianie metod projektowania procesów technologicznych oraz organizacji i zarządzania;

- ekspertów i rzeczoznawców ds. produktywności przy wykorzystaniu doświadczeń ekspertów zagranicznych i własnych ekspertów przeszkolonych w ramach pomocy zagranicznej.

Jednakże dla szerokiego spopularyzowania tej problematyki i uświadomienia kadrze kierowniczej i załogom przedsiębiorstw potrzeby podejmowania tego rodzaju działań konieczny jest udział środków masowego przekazu. Powinny one wskazywać metody i techniki stosowane na świecie i możliwe do zastosowania w naszym kraju, a także efekty skutecznego działania wielu przedsiębiorstw we wdrażaniu usprawnień podnoszących wskaźnik produktywności i posiadających własny "BIZNES PLAN" oraz skutki negatywne, jeżeli przedsiębiorstwo nie podejmuje żadnych działań w tym zakresie.

Lech Mieszkowski

**REDAKCJA PRZEGLĄDU ORGANIZACJI NAWIĄŻE
KONTAKT Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI
KOLPORTERSKIMI ZAINTERESOWANYMI
ROZPROWADZANIEM WYDAWNICTW O TEMATYCE
ZARZĄDZANIA.
POSZUKUJEMY TAKŻE FIRM LUB OSÓB
PROWADZĄCYCH AKWIZYCJĘ REKLAM –
W CELU NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY**