

PRODUKTYWNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

LEONID WOROBJOW
Akademia Rolnicza w Szczecinie

Streszczenie

W artykule zostały wyróżnione podstawowe czynniki produktywności. Stwierdzono, że konieczna jest koncepcja produktywności łącząca wszystkie wysiłki skierowane na produkcję i wyrażona w postaci wyników. Pokazano, że produktywność jest powiązana z ekonomicznością oraz skutecznością. Wyznaczone podstawowe zadania wyższego kierownictwa przedsiębiorstwem.

Słowa kluczowe: produktywność, efektywność, zasady efektywności, ekonomiczność, skuteczność, kierownictwo przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Wszystkie przedsiębiorstwa w gospodarce postindustrialnej na świecie posiadają mniej więcej równy dostęp do zasobów. Jedyne co odróżnia jedno przedsiębiorstwo od drugiego to jakość zarządzania na wszystkich poziomach. Stałe podnoszenie produktywności to jedno z głównych zadań zarządzania. Jedno z najtrudniejszych, bo **produktywność przedsiębiorstwa oznacza ten bilans pomiędzy wszystkimi czynnikami produkcji (materialnymi, finansowymi, ludzkimi, informacyjnymi i innymi), który daje największą produkcję przy najmniejszych wysiłkach.**

2. Czynniki produktywności

Wzrostu produktywności we współczesnej gospodarce nie można osiągnąć poprzez wysiłki fizyczne, lecz odwrotnie jeśli jest to wynikiem ich skrócenia lub zamiany. Wyróżniamy podstawowe czynniki produktywności [1]. Po pierwsze **zamiana fizycznej pracy na umysłową**. W wyniku tego decydujący wpływ na produktywność mają nie pracownicy fizyczni a umysłowi (*knowledge workers*) – menedżerowie, specjaliści, technicy. Podstawowym czynnikiem rozwoju współczesnej gospodarki jest norma „skupienia umysłów” i tempo w jakim państwo produkuje ludzi posiadających wykształcenie, wyobraźnię, zdolności teoretyczne i analityczne.

Szybkie unowocześnienie techniki, skupienie informacji i zadań przewiduje nieprzerwaną naukę i podniesienie kwalifikacji personelu. Na podstawie zachodnich opinii dziś połowa wiedzy starzeje się w przeciągu 3-5 lat. Kolejnym problemem jest zagwarantowanie masowej wiedzy komputerowej.

Następny czynnik to **czas**. Nie ma nic bardziej nieproduktywnego od postoju, zatrzymania działania drogiego sprzętu lub wysoko opłacanych i zdolnych ludzi.

Nieproduktywnymi mogą być zarówno próby pracy w zbyt małej fabryce na trzy zmiany, na starym lub zużyтым sprzęcie. Najbardziej produktywny (lub odwrotnie: nieproduktywny) czas to czas samego menedżera.

Produktywność jest także **funkcją bilansu pomiędzy różnymi kombinacjami jednych i tychże zasobów**. Na przykład różnica w dochodzie od różnych asortymentowych możliwości rzadko jest proporcjonalna w stosunku do wydatków produkcyjnych. Przedsiębiorstwo produkujące stałą ilość towarów z niezmiennych materiałów, charakterystycznych i bezpośrednich oraz pośrednich wydatków na pracę, może zarówno wzbogacić się jak i splajtować w zależności od możliwości asortymentowej.

Jest także ważny czynnik, który nazywają **kombinacją procesów produkcyjnych**. Co jest bardziej produktywnie dla przedsiębiorstwa – kupić w detalu lub wyprodukować samemu, wykonać konieczną produkcję samemu lub zlecić jej zleceniobiorcy, sprzedawać ją pod własną marką handlową poprzez własną sieć handlową lub wykorzystać usługi niezależnych hurtowni?

Na koniec produktywność silnie zależy od **organizacyjnej struktury zarządzania przedsiębiorstwem**. Brak konkretnej organizacji wymusza na menedżerach, że zamiast twórczej pracy, marnują oni czas na wyjaśnienia tego co inni powinni wykonywać.

Bardzo ważne jest nie tylko określenie produktywności obejmującej wszystkie wpływające na nią czynniki, ale i stawić cele podnoszenia produktywności, które brałyby pod uwagę wszystkie czynniki. Potrzebne zasoby pozwalają rozliczyć produktywnie i „pasożytnicze” administracyjne wydatki, oceniać jak wpływają na produktywność przedstawione powyżej czynniki. W adekwatnych pomiarach produktywności jest zapotrzebowanie zarówno na menedżment jak i na gospodarkę w całości. Ich niedostateczność to największy minus w statystyce ekonomicznej, poważnie osłabiający politykę gospodarczą.

Za pracę produkcyjną uważa się pracę pracowników obsługujących sprzęt i maszyny oraz tworzących produkcję. Do pracy nieprodukcyjnej zalicza się pracę wszystkich osób, które nie obsługują wyposażenia, ale wnoszą wkład w produkcję. Taką pracą jest np. mało produkcyjna praca sprzątaczek, tradycyjnie wysokokwalifikowana praca narzędziowców, wykształconych pracowników przemysłowych: mistrzów, technologów, kontrolerów. Na końcu do „wydatków administracyjnych” (termin ten jest zrozumiały sam w sobie jako moralna dezaprobata) dołączają najbardziej produktywnie zasoby ludzkie: menedżerów, badaczy, projektantów, ekonomistów planowania, nowatorów itp.

Koncepcja produktywności, która rozumie, że fizyczna praca jest jedynym produktywnym wysiłkiem jest beznadziejnie przestarzała. Konieczna jest koncepcja produktywności łącząca wszystkie wysiłki skierowane na produkcję i wyrażona w postaci wyników.

Nawet taka koncepcja będąca znacznym krokiem do przodu będzie nie adekwatna jeśli wysiłki będą ograniczone poprzez rodzaje działalności mierzone w formie konkretnych bezpośrednich wydatków.

3. Efektywność produkcji

Pojęcie produktywności jest ściśle powiązane z innymi gospodarczymi wskaźnikami, wśród których szczególne znaczenie ma **ekonomiczność** (*efficiency*) oraz **skuteczność lub aktywne działanie** (*effectiveness*). Oba te wyrazy na język polski tłumaczą się jako **efektywność**.

Chociaż teraz są wystarczająco konkretne wyznaczniki, w szerokim rozumieniu **efektywność oznacza zwiększenie produkcji, zmniejszając jednocześnie wydatki na proces produkcyjny**.

Jeżeli zwrócić uwagę menedżmentu na ograniczenie wydatków i tym samym podwyższenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów to można powiedzieć, że jest to działanie eko-

nomiczne. Jeżeli uwaga zwrócona jest na możliwości tworzenia rynku, poprawy ekonomicznych statystyk i jakości towarów itp., tym samym zwiększa się aktywne działanie przedsiębiorstwa.

Mówiąc o efektywności należy wymienić H.Emersona, który z efektywności uczynił prawdziwą filozofię oraz sformułował 12 zasad fundamentalnych efektywności [2]. Oto te zasady:

Konkretne wyrażenie ideałów, znaczenie których dla praktycznej pracy organizacji trudno przecenić. Kierownicy powinni uświadamiać swoich pracowników o przeznaczeniu swojej organizacji. Tylko wtedy przedsiębiorstwo może osiągać wysoki stopień efektywności.

Zdrowy sens, bez którego przedsiębiorstwo nie ma szans na efektywną pracę. Przykładem współczesnego menedżmentu jest działający w wielu amerykańskich firmach program optymalizacji technologii produkcyjnej, w której cele organizacji, jej struktura i zdrowy sens znajdują wspólne zastosowanie przy rozwiązaniu problemów produkcji przemysłowej.

Porady ekspertów, jest to rola personelu specjalistów technicznych w pracy organizacji. W miarę komplikacji zarządzania kierownik musi coraz częściej zwracać się o pomoc do ekspertów technicznych, gdyż żaden kierownik nie jest od razu specjalistą we wszystkim, co jest niezbędne do sukcesywnego prowadzenia spraw.

Dyscyplina. Osiągnięcie ogólnych ideałów poprzez pracę w organizacji zdyscyplinowanej odbywa się przeważnie w formie współpracy. Za Emersonem, **współpraca to nie zasada, ale jej brak – to już przestępstwo**.

Uczciwe prowadzenie spraw. Jednym z najbardziej skomplikowanych i najtrudniejszych problemów do rozstrzygnięcia w sprawach tworzenia klimatu właściwych relacji jest nieumiejętność dotrzymywania równowagi pomiędzy wynagrodzeniem a produktywnością. System wynagrodzeń powinien być taki aby jego poziom był do przyjęcia w dniu dzisiejszym i stwarzał nadzieję na lepsze jutro.

Prowadzenie bezpośredniego, adekwatnego i stałego obliczenia. Tylko poprzez analizę produktywnych wskaźników (normatywów, cen, stawek wynagrodzenia itp.) menedżer może prawidłowo oceniać realny poziom efektywności oraz określić poziom efektywności w porównaniu z istniejącymi normami.

System dyspozytorski – to aspekt planowania, który przewiduje się w kalendarzu planowania czasu i wydatków podobnie do rozkładu jazdy pociągów.

Standardy i grafiki, jest to zaplanowany wybór regulaminów, norm i przepisów ogólnie przyjętych w wyznaczonej sferze działalności.

Warunki standardowe. Techniczne metody i empiryczne przepisy powinny odpowiadać współczesnemu poziomowi produkcji.

Standaryzacja operacji, które gwarantują uzyskanie wysokich wyników. W tym wypadku dla osiągnięcia wysokiej efektywności niezbędne są odpowiednie umysłowe zdolności i organizacyjne nawyki pozwalające połączyć swoje działania ze standardowymi przepisami.

Normatywy i praktyczne instrukcje wspomagają naukę personelu organizacyjnego oraz stopniowego udoskonalenia zadań.

Wynagrodzenie za efektywną pracę to przyznanie efektywności w miejscu pracy w zakresie odpowiedzialności pracownika. Adekwatny system wynagrodzeń pozwala pracownikowi uświadamiać sobie ile jego praca znaczy dla przedsiębiorstwa.

Gdy wszystkie te wymienione zasady funkcjonują równocześnie straty mogą być zminimalizowane. Również odwrotnie, nie możemy mówić o efektywności jeśli w danym przedsiębiorstwie funkcjonują niejasne zasady lub nie ma ich wcale. Trzeba je znać i zastosowywać w realnych sytuacjach.

4. Wyższe kierownictwo przedsiębiorstwa

Wszystkie działy zarządzania przedsiębiorstwem zajmują się zwykle jednym lub dwoma konkretnymi funkcjonalnymi zadaniami. Jedyne wyjątkiem to wyższe kierownictwo przedsiębiorstwa (z ang. *top management team* - to grupa wyższego kierownictwa), które nie posiada jednego zadania. Zawsze są to zadania połączone:

Przemyślenia dotyczące misji przedsiębiorstwa, tj. odpowiedź na pytania: „na czym polega nasz biznes?” i „jak powinien wyglądać nasz biznes?”. Zadanie to wyznacza cel w postaci opracowania strategii i podjęcia decyzji co do przyszłych wyników. Może tego dokonać tylko organ spoglądający na przedsiębiorstwo jak na całość, zdolne zbilansować zapotrzebowanie i możliwości oraz skierować zasoby ludzkie, finansowe i inne na osiągnięcie zamierzonych wyników.

Ustalenie standardów działalności i zachowań w przedsiębiorstwie („u nas tak się nie robi”), likwidacja rozbieżności pomiędzy tym co powinno oficjalnie wykonać przedsiębiorstwo, a tym co faktycznie wykonuje. Organ wyznaczający wartości i perspektywy przedsiębiorstwa powinien spoglądać i rozumieć przedsiębiorstwo jako całość.

Organizacja efektywnego współdziałania ludzi, do tego należy przemyśleć strukturę organizacyjną zarządzania przedsiębiorstwem dziś i jutro, rozpatrywać przedsiębiorstwo w całości. Zachowanie wyższego kierownictwa, jego przekonania i wartości dają przykład całemu przedsiębiorstwu i napawają dumą i szacunkiem każdego pracownika.

Pozyskanie i utrzymanie współpracy z klientami i dostawcami, z inwestorami i państwowymi instytucjami. Współpraca ta wpływa na wyniki pracy przedsiębiorstwa i zostaje ustalona przez osoby odpowiedzialne za całe przedsiębiorstwo i mogące być jego upoważnionymi przedstawicielami.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w ekstremalnych lub nadzwyczajnych warunkach, kiedy powstaje konieczność aby najbardziej doświadczone i odpowiedzialne osoby zakasały rękawy i wzięły się za pracę.

Na końcu, **przedstawienie przedsiębiorstwa na wszelkich ceremoniach** – przyjęciach, prezentacjach, świętach i innych przedsięwzięciach.

Idealnego modelu kierownictwa wyższego szczebla nie ma. Powinni oni pracować uwzględniając specyfikę przedsiębiorstwa. Kierowanie na wysokim szczeblu to zadanie raczej dla grupy niż dla jednej osoby. Rzadziej potrzebne są **cztery charakterystyki osób**: człowiek myślący, człowiek czynu, człowiek psycholog, człowiek publiczny. W prawidłowo działającym zespole wyższego szczebla punktem wyjściowym powinna być analiza postawionych przed nim zadań. Każde z tych zadań powinno być przedstawione osobie, która ponosi za nie bezpośrednią i całkowitą odpowiedzialność. Odpowiedzialność ta powinna być zgodna z charakterystyką osobowości i kwalifikacji członków zespołu.

Kierownictwo wyższego szczebla winno akceptować twarde wymogi. Nie jest to proste strukturalnie. Nie będzie kierownictwo dobrze pracować tylko dlatego, że jego członkowie sympatyzują między sobą. Członkowie kierowniczej grupy mogą się nawzajem nie lubić, nawet nie mieć do siebie nawzajem szacunku, ale nie powinni negatywnie o sobie się wypowiadać. Poza naradami publicznymi nie powinni wypowiadać zdań krytycznych wobec siebie, poniżać czy też chwalić jeden drugiego. Dostosowanie się do tej zasady to zadanie kapitana drużyny, który powinien tego obowiązkowo przestrzegać. Kapitan powinien być nie kierownikiem, ale liderem. Jest on niezbędny również dlatego, by w krytycznym momencie wziąć odpowiedzialność na siebie.

Każdy członek drużyny kierownictwa wyższego szczebla odpowiada za wyznaczony zakres i posiada w nim decydujące zdanie. Podwładni nie mogą zaskarżać jego decyzji do pozostałych członków kierownictwa. Nikt nie powinien podejmować decyzji nie należących do zakresu jego kompetencji. Najlepiej jeśli członkowie drużyny nie będą w ogóle wypowiadać się na tematy będące poza zakresem ich obowiązków. Jednocześnie każdy z członków kierownictwa wyższego szczebla występuje w imieniu całej drużyny. W innym przypadku zaczynają się intrygi.

Są jednak decyzje, które powinny być podejmowane wspólnie lub w skrajnych okolicznościach omawiane zespołowo – tylko całą drużyną. To powinno dać odpowiedzi na pytania: „**na czym polega nasz biznes?**” i „**jak powinien wyglądać nasz biznes?**”. Wspólnie omawia się ważne inwestycje i zasadnicze kwestie personalne, a także zaprzestanie lub wznowienie produkcji istotnych wyrobów.

Rozwiązywanie zadań kierownictwa wyższego szczebla wymaga systematycznej i intensywnej wymiany informacji pomiędzy członkami drużyny. Ilość zadań i rozwiązanie każdego z nich wywierają wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Z drugiej zaś strony należy poinformować każdego członka kierownictwa wyższego szczebla o konieczności samodzielnego działania w ramach swoich obowiązków, natomiast oni powinni dołożyć wszelkich starań aby informować swoich kolegów o swojej działalności.

Kierownictwo wyższego szczebla przedsiębiorstwa to dyrektor i jego zastępcy - osoby zwykle bardzo odpowiedzialne, nacechowane silną wolą i rozsądnym egoizmem. Starają się oni zawsze spełnić oczekiwania postawione im podczas rekrutacji. Spoczywa na nich wysoka odpowiedzialność za wszystko co się wydarzy, chociaż naprawdę są takimi samymi ludźmi jak inni.

Przed wszystkim **dyrektor**. Zwykle nie jest on dostatecznie kompetentny we wszystkim co dotyczy finansów, planowania, wynagrodzenia, księgowości. Kariera dyrektora zwykle przebiega na szczeblu technicznym: mistrz, kierownik działu i hali, kierownik oddziału produkcyjno-spedycyjnego, główny inżynier i w końcu dyrektor. Wysłuchując różnych zdań swoich „funkcjonalnych” nie jest on w stanie w sposób szczególnie zrozumieć treści stawianych problemów, nie ma ani czasu ani kwalifikacji do zrozumienia tych problemów. Jednak kompetencje „funkcjonalnych” nie zawsze są właściwe i mogą one bardzo poważnie „podłożyć” dyrektora. W końcu dyrektor zaczyna podejmować decyzje siłą woli i później okazuje się jedynym winnym.

W praktyce dyrektorzy przedsiębiorstw mają konflikty z **głównymi księgowymi**. Jest to związane z tym, że bardzo wiele zasad przewidzianych przepisami jest niemożliwe do wykonania i dyrektorzy, szczególnie młodzi są zmuszeni naruszać je, za co przewidziane są poważne sankcje nawet karne. Główni księgowi nie odpowiadają za pracę przedsiębiorstwa i nie przejmują się tym jeśli na podstawie zapisów finansowych przedsiębiorstwo zostanie sparaliżowane. Stary i doświadczony dyrektor docenia wartość spokojnego życia i stara się mniej łamać przepisy, ale za to traci inicjatywę kierowania przedsiębiorstwem.

Dyrektor i **kierownicy produkcyjni** (liniowi) uważają, że przedsiębiorstwo opiera się na realnej pracy, tj. na konkretnej pracy wykonywanej w hali produkcyjnej. Pisanie papierków to zadanie personelu zarządzającego. Jeśli realna praca jest wykonywana, to ekonomiści funkcjonują tylko dlatego, aby w sprawozdaniu znajdował się niezbędny procent wykonania planu. Jeśli w dokumentach nie można uzyskać niezbędnego procentu wykonania planu to znaczy, że ekonomiści są niekompetentni. Kiedy okazuje się, że od tego jak ekonomiści piszą swoje dokumenty, może lepiej iść realna praca to dla dyrektora jest największym objawieniem.

5. Podsumowanie

Nawet najzdrowsze przedsiębiorstwo może upaść, jeżeli nie będzie przywiązywać dostatecznej wagi do efektywności. Nawet najbardziej ekonomiczne przedsiębiorstwo nie może funkcjonować jeśli produkuje zbędne produkty czyli przy braku skuteczności. Skuteczność jest podstawą sukcesu. Ekonomiczność jest podstawowym warunkiem przeżycia po osiągnięciu sukcesu.

Bibliografia

1. Worobjow Ł.A., 1999. *Mjenjebzmjent organizacii*. Izdatjelstwo PRO, Minsk.
2. Emerson H., 1913. *The Twelve Principles of Efficiency*. Engineering Magazine New York.

PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

Summary

The paper presents basic factors of productivity. It is stated that there is necessity of adaptation of the productivity concept included all efforts for production and its effects. There is proved that productivity is connected with economicalness and effectiveness. The basic tasks of enterprise management staff were pointed.

Keywords: Productivity, Efficiency, Efficiency Rules, Effectiveness, Economicalness, Enterprise Management Staff

PROF. DR HAB. LEONID WOROBJOW
Katedra Ekonomii Akademii Rolniczej w Szczecinie
71-210 Szczecin, ul. Żołnierska 47,
tel/fax (0-91) 4870-229