

ORGANIZACJA PRZEBIEGU PRACY W SYSTEMIE PRODUKCYJNYM

Zdzisław JASIŃSKI

Streszczenie: Artykuł przedstawia wybrane problemy z zakresu organizacji przebiegu pracy w systemie produkcyjnym. Podkreśla znaczenie organizacji pracy dla realizacji podstawowych zadań systemu. Omawia podstawowe zagadnienia organizacji pracy takie jak dobór pracowników, sposoby organizacyjnego zespolenia pracowników oraz sposoby podziału pracy.

Słowa kluczowe: system produkcyjny, organizacja przebiegu pracy

1. Wstęp

Każdy system produkcyjny powstaje celem wytwarzania określonego produktu. Ma go realizować w określonej ilości, w określonym czasie i na określonym poziomie jakościowym (zadania produkcyjne). W dobie narastającej konkurencji zadania produkcyjne powinny być realizowane zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania. Założone cele tj. założoną produkcję wytwarzać przy najniższych nakładach (zadania ekonomiczne). Z kolei z uwagi na społeczno-techniczny charakter każdego systemu produkcyjnego [3, s.16] powinien gwarantować godne warunki pracy dla zatrudnionych w nim ludzi, warunki pozwalające realizować ich oczekiwania (zadania społeczne).

O tym w jakim stopniu zadania te będą realizowane zależy od wielu czynników, od decyzji podejmowanych już na etapie tworzenia systemu produkcyjnego jak i w trakcie jego funkcjonowania.

Znaczącym uwarunkowaniem skuteczności działania systemu produkcyjnego jest sposób organizacji w nim przebiegu pracy, przez który należy rozumieć logiczne ułożenie i przydział pracy zatrudnionym w systemie ludziom [7, s. 198-199].

Organizacja przebiegu pracy wymaga od kierujących procesem wytwarzania rozwiązania kilku podstawowych problemów, głównie:

- doboru ludzi do wykonywania działań,
- wyboru formy organizacji pracy (organizacyjnego zespolenia ludzi w procesie wytwarzania),
- sposobu przydziału zadań pracownikom.

2. Dobór ludzi do systemu produkcyjnego

Właściwy dobór ludzi do systemu produkcyjnego jest kluczem do jego sukcesu [2, s. 147], gdyż decyduje jakie będą jego możliwości realizacji zadań, możliwości doskonalenia i rozwoju systemu, zapewnienia efektywności pracy [1, s. 324]. Dobór pracowników jest działaniem oznaczającym najlepsze dostosowanie profilu kompetencyjnego kandydata do wymagań stawianych przez ten system [6, s. 140].

W doborze ludzi do pracy w systemie produkcyjnym istotną rolę odgrywają ich kompetencje, umiejętności, wiedza, doświadczenie potwierdzone zwykle różnego rodzaju

certyifikatami, zaświadczeniami ukończonych stosownych kursów, świadectwami ukończenia szkoły itp. Kierujący przebiegiem pracy powinien w czasie doboru pracowników określić przydatność posiadanych kwalifikacji kandydatów do realizacji przyszłych zadań. Powinien skonfrontować je z konkretnymi wymaganiami dyktowanymi przez stopień trudności, złożoności, uciążliwości i specyficzne warunki realizacji przyszłych prac.

Konfrontując kwalifikacje kandydata do pracy (K_p) z wymaganiami pracy (W_p) organizator pracy może spotkać się z trzema sytuacjami.

1. Kwalifikacje kandydata są niższe niż stopień trudności przyszłych prac ($K_p < W_p$).
2. Kwalifikacje kandydata do pracy odpowiadają ściśle jej wymaganiom ($K_p = W_p$).
3. Kwalifikacje kandydata są wyższe niż wymagają tego przyszłe prace ($K_p > W_p$).

Przyjęcie do pracy kandydata o niewystarczających kwalifikacjach ($K_p < W_p$) jest obciążone dużym ryzykiem. Trudno bowiem spodziewać się od niego korzystnych rezultatów pracy. Taki pracownik najczęściej bywa źródłem wielu kłopotów. Wskutek niewystarczających kwalifikacji może być źródłem nadmiernego zużycia surowców i materiałów, prowadzić do uszkodzeń narzędzi, awarii maszyn i urządzeń z powodu niewłaściwej ich eksploatacji, do licznych przerw w pracy. W rezultacie może stać się przyczyną kłopotów z ilościowym, jakościowym i terminowym wykonawstwem zadań. Zatrudnienie każdego pracownika może mieć sens jedynie w sytuacji niedoborów kadrowych na rynku pracy przy założeniu wstępnego przeszkolenia kandydata.

Przyjęcie do pracy kandydata w sytuacji ($K_p = W_p$) wydaje się być wzorcowym postępowaniem. Wskazuje się, że te dwa porównywane elementy powinny „do siebie pasować jak dwa klocki” [4, s. 77]. Nie ma wtedy po stronie pracownika marnotrawstwa jego kwalifikacji, natomiast zatrudniający może spodziewać się dobrej jakości pracy. Taki pogląd można uznać za słuszny w przypadku dużej stabilizacji warunków pracy. W przypadku niestabilnych warunków, w czasie pojawienia się przeszkód, zakłóceń toku pracy, których pokonanie wymaga wyższych umiejętności i kwalifikacji taki pracownik może stać się też bezradny. Może powodować konieczność poszukiwania rozwiązań sytuacji poza nim, często na zewnątrz systemu produkcyjnego, w rezultacie prowadzić do opóźnień wykonania zadań.

Przyjęcie kandydata z pewną niewielką nadwyżką kwalifikacji ($K_p > W_p$) w sytuacji częstych zakłóceń toku pracy jest działaniem celowym. Kandydat do pracy posiadając większą niż wymaga tego przyszła praca wiedzę fachową, kulturę techniczną, doświadczenie i odznaczający się – co zwykle temu towarzyszy – duże poczucie odpowiedzialności potrafi łatwiej, szybciej rozwiązać pojawiające się problemy, pokonywać trudności w pracy, zastąpić innego nieobecnego pracownika, opanować nowe metody pracy. Z takimi pracownikami łatwiej realizować zadania stawiane przed systemem produkcyjnym.

3. Formy organizacji pracy

Zatrudnieni pracownicy do realizacji procesu produkcji wymagają organizacyjnego zespoleń. Kierujący procesem ma tu do wyboru dwie podstawowe formy. Przyjmując indywidualną formę pracy bądź zespołowe działanie. W przypadku zastosowania indywidualnej formy pracy kierujący musi wyznaczać zadanie do wykonania każdemu pracownikowi oddzielnie. Określić mu co ma wykonać, ile tego ma wykonać, określić wymagania jakościowe pozostawiając pracownikowi pewien margines swobody (np.

regulacja tempa pracy, wybór kolejności czynności jeśli nie ograniczają tego względy technologiczne, liczba przerw w pracy) wyznaczony terminem realizacji zadania. Do kierownika odpowiedzialnego za proces wytwarzania należy w tej sytuacji koordynacja działań poszczególnych pracowników.

Decyzja w zespołowym działaniu w procesie wytwarzania oznacza zlecenie zadań do wykonania grupie osób pomiędzy którymi istnieją bezpośrednie związki produkcyjne. Kierujący procesem wytwarzania wyznacza więc wspólny cel dla grupy osób za który ponoszą wspólną odpowiedzialność. Ich praca opiera się na współdziałaniu, świadomym pomaganiu sobie. Koordynacja pracy należy do lidera zespołu.

Zespołową formę pracy najczęściej wybiera się gdy konieczna jest obsługa dużych i złożonych urządzeń, gdy do wykonania jest duża ilość zadań jednorodnych, gdy istnieją trudności z podziałem zadań dla indywidualnych wykonawców lub gdy wymagają tego warunki bezpieczeństwa.

Właściwy wybór formy organizacyjnego zespolenia pracowników, odpowiednio dostosowanej do warunków techniczno-technologicznych i osobowych ma wpływ na realizację zadań produkcyjnych i ekonomicznych. Decyduje o stopniu wykorzystania środków trwałych. Ma wpływ na wykorzystanie czasu pracy, na długość cyklu wytwarzania, wielkość zapasów robót w toku itp. Pozwala także na realizację zadań społecznych. Daje szansę poczucia możliwości oddziaływania na przebieg pracy, poczucia podmiotowości [5, s. 116-117].

4. Podział pracy

Podział pracy to kolejny ważny problem dla organizatora przebiegu procesu wytwarzania produktów. Wynika on z faktu złożoności, trudności uciążliwości wykonania poszczególnych jego etapów. Kierujący procesem wytwarzania stoi przed problemem ciągłego wiązania ludzi z zadaniami, przydzielania im pracy dostosowanej do ich aktualnych możliwości wykonawczych, tworząc tym samym warunki dla zapewnienia jakości produktu. Nie bez znaczenia są tu także kryteria jak maksymalne wykorzystanie czasu pracy i maszyn, minimalne przestoje w pracy pracownika itd.

Dokonując podziału pracy pomiędzy pracowników organizator może postąpić w tym działaniu następująco:

1. Przyjając zasadę, że każdemu pracownikowi przydziela zawsze to samo zadanie (taki sam detal do wykonania, taką samą operację technologiczną), czyli przyjmując zasadę stałego przydziału zadań. Przyjęcie takiego rozwiązania oznacza powtarzalność zadań. Prowadzi do specjalizacji pracowników. Daje pracownikowi stabilizację pracy. Pozwala im nabyć szybciej wprawę, zwiększyć wydajność pracy, poprawić jakość pracy. Zmniejsza natomiast zdolności adaptacyjne pracowników w przypadku zmian warunków pracy. W warunkach ubogiej treści pracy przydzielonych zadań, zbyt głębokiego podziału pracy (często spotykanego w liniach produkcyjnych) może prowadzić do monotonii pracy, znużenia pracą, w efekcie do obniżenia efektywności pracy. Szczególnym przypadkiem stałego podziału pracy może być związanie grupy pracowników z jednym miejscem pracy. Pracownicy wówczas wspólnie wykonują dane zadanie. Przykłady takiego przydziału zadań można spotkać w zakładach realizujących procesy aparaturowe czy też warunkach obsługi agregatów. Gwarancją efektywnej pracy w tym przypadku jest stworzenie warunków dla zgodnego współdziałania pracowników.

2. Przyjąć zasadę zmiennego podziału pracy, przydzielania co pewien czas pracownikowi inne zadanie. Zmienny podział pracy może przyjąć formę rotacji (co pewien czas zmiana wykonywanej pracy), poszerzenie pracy (okresowe zwiększenie liczby elementów pracy), zwięzania pracy (okresowe zmniejszenie liczby elementów pracy czy wzbogacanie pracy (poszerzenia pracy o elementy decyzyjne).

Stosowanie zmiennego podziału pracy jest szczególnie korzystne w niestabilnych warunkach produkcji. Prowadzi do uniwersalizmu pracowniczego. Ułatwia i skraca czas procesów adaptacji do nowych warunków pracy.

5. Wnioski końcowe

Efektywność procesów wytwarzania, jakość produktu zależą od tworzących system produkcyjny środków pracy, przedmiotów pracy (ilości ich stanu i właściwości). Zależy również od kwalifikacji zatrudnionych w systemie ludzi. Są to warunki konieczne ale nie wystarczające. Pełną efektywność procesów wytwarzania można osiągnąć poprzez właściwy sposób ich organizacyjnego powiązania, stanowiącego główną treść organizacji przebiegu pracy.

Literatura

1. Borkowska S: System motywowania w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa, 1985.
2. Jamka B: Dobór pracowników. W: Zasoby ludzkie w firmie. Poltext Warszawa 2000, pod red. A. Sajkiewicz.
3. Jasiński Z.: Podstawy zarządzania operacyjnego. Oficyna Wolters Kluwer Business Warszawa 2011. wyd. II poprawione i rozszerzone.
4. Kawka T., Listwan T.: Pozyskiwanie pracowników. W: Zarządzanie kadrami. wyd. C.H. Beck Warszawa 2002, pod red. T. Listwana.
5. Kożusznik B.: Zachowanie człowieka w organizacji. PWE Warszawa 2011.
6. Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE Warszawa 2007.
7. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE Warszawa 1997.

Prof. zw. dr hab. inż. Zdzisław Jasiński
Instytut Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
Tel/fax.: (71) 368 06 65
e-mail: zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl