

I N Ż Y N I E R I A & UTRZYMANIE RUCHU

LISTOPAD/GRUDZIEŃ 2018
NR 6 (129) ROK XV

ISSN 1734-056X

Temat numeru

Nowoczesna diagnostyka i monitoring

System diagnostyki i monitorowania maszyn w zakładach przemysłowych jest coraz częściej zintegrowany z innymi systemami informatycznymi.

Raport

Technologie mycia przemysłowego

- Controlling – co zrobić, by nie tłumił produktywności
- Oświetlenie w miejscu pracy

Magazyn wydawany jest na licencji

**PLANT
ENGINEERING**

www.utrzymanieruchu.pl

Dodatek specjalny
**ELEKTRYKA
2018**



Zdjęcie: Pexels

Controlling

– co zrobić, by nie tłumił produktywności

Prowadzenie firmy to wyzwanie, któremu niełatwo sprostać. Przedsiębiorcy prześcigają się w systemach wynagradzania, motywowania i kontrolowania pracy swoich ludzi. Wszystko po to, by zwiększyć efektywność. Optymalizacja polega tutaj na zmniejszeniu strat, skróceniu czasu trwania poszczególnych procesów, zmaksymalizowaniu efektów, skupieniu się na czynnościach o wymiernej wartości dla firmy. Cele te nie są łatwe do osiągnięcia. Z pomocą przychodzi tutaj controlling.

Agnieszka Hyla

Controlling pozwala planować stan firmy, sterować nim i nadzorować go w oparciu o kluczowe parametry, które uznaje się za wyznaczniki wzrostu i dobrobytu dla danego przedsiębiorstwa. Controlling ułatwia wyznaczanie odpowiednich celów pracownikom, a całej firmie – kierunku rozwoju. W gąsz-

czu liczb łatwo się jednak pogubić. Nieosiągalny cel zdemotywuje nawet najgorliwszą osobę. Jak więc uniknąć złych nawyków, pozwolić pracownikom rozwijać się i nie dopuścić do tamszenia zapłału?

Planowanie działań

Pierwszym krokiem na drodze ku zarządzaniu wykorzystującym controlling jest

ocena stanu faktycznego. Weryfikuje się bilans przychodów i rozchodów, liczebność pracowników w poszczególnych działach, efektywność tych działów, liczbę nowych zleceń względem zleceń utraconych, wydajność produkcyjną, koszty poczynionych inwestycji, wysokość zarobków lub strat firmy.

Po tak głębokim audycie uzyskuje się wiedzę na temat stanu faktycznego przedsiębiorstwa. Można wówczas zaplanować nad chaosem. Analiza prowadzi do określenia konkretnych planów krótko- i długoterwałych, dzięki którym możliwe jest np. pokonanie przez firmę problemów finansowych. Kluczem do sukcesu są mądre decyzje i ich egzekucja w odpowiednim momencie.

Controlling skupia się na efektywności. Jeśli coś się nie opłaca, powinno zostać wyeliminowane. Takie podejście może wzbudzać wątpliwości etyczne, jednak nie można mu zarzucić jednej istotnej kwestii – marnotrawstwa któregośkolwiek z zasobów.

Sterowanie przedsiębiorstwem

Kolejnym krokiem po wykonaniu analizy stanu bieżącego i związanego z nią planowania jest sterowanie czy zarządzanie zgodne z myślą controllingu. Konsekwentne wdrażanie poczynionych

planów odróżnia controlling od zwykłego zarządzania. Nie oznacza to jednak, że w podejściu tym nie ma miejsca na zmiany, wręcz przeciwnie. Sterowanie w controllingu opiera się na danych liczbowych. Jeśli dana operacja nie przyniosła oczekiwanych efektów, należy ją zmodyfikować.

W ten sposób unika się chaosu, który potrafi być dla przedsiębiorstw śmiertelny. Chaosu, czyli sytuacji, w której nie wiadomo, kto jest za co odpowiedzialny, kto o czym decyduje, kiedy nieznane są budżety i ograniczenia, gdy pracownicy nie mają celów, nie wiedzą, do czego powinni dążyć, nie znają oczekiwań zarządu. Słowem – tego, że wszyscy poruszają się po omacku. W ten sposób bardzo łatwo zacząć się cofać. Controlling na to nie pozwala. Gromadzenie danych i analizowanie kluczowych wskaźników efektywności, tzw. KPI (*Key Performance Indicator*) pozwala na utrzymanie jasnego obrazu stanu firmy.

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga ciągłej czujności, kreatywności oraz empatii. Od jednostek, aż po całe zespoły i działy – istotne jest weryfikowanie wyników pracy każdego pracownika, analizowanie, co wpływa na ich większą bądź mniejszą produktywność. Co ich napędza, a co hamuje.

Ważne jest, aby w controllingu stworzyć warunki bezpiecznego rozwoju, szczególnie dla osób będących liderami mniejszych grup. To oni bowiem są ambasadorami firmy wśród pracowników wykonawczych. Jeśli lider danego zespołu jest zdemotywowany, motywację traci również cały zespół. Ważne jest więc, by cele ustalać na takim poziomie, by ich osiągnięcie było możliwe i przyjemne oraz motywowało do wyjątkowej pracy. Cele powyżej wszelkich norm się nie sprawdzają. Taka próba szybkiego podbicia produktywności pracowników zazwyczaj ma efekt odwrotny do zamierzonego – pracownicy, zniechęceni, odchodzą z firmy.

Nadzorowanie prac

W controllingu ceni się nadzór nad całością. Nie tylko monitorowanie poszczególnych wskaźników czy parametrów wynikowych firmy, lecz przede wszystkim obserwowanie przedsiębiorstwa jako całości. Firma jest bytem funkcjonują-

cym w konkretnym otoczeniu, które także ulega ciągłym przemianom. Zmiany te należy obserwować, dostosowywać się do nich, korzystać z szans, unikać zagrożeń.

Nadzór tego typu wymaga perspektywicznego myślenia, zapobiegliwości i odwagi w działaniu. Controller szuka słabych punktów firmy i działa, by je wyeliminować. Minimalizuje działania generujące koszty, wzmacnia te, które pobudzają rozwój firmy.

Controlling to przede wszystkim zapobieganie problemom już na etapie pierwszych wzmianek o nich, nie zaś leczenie problemu na zaawansowanym etapie rozwoju.

Kontrolowanie pracowników

To chyba najtrudniejszy i najbardziej niebezpieczny element controllingu. Kontrolowanie pracowników to praca trudna przede wszystkim z tego powodu, że wzbudza silne emocje – zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Praca z liczbami jest łatwa – bada się stan faktyczny, analizuje, co można poprawić, a czego nie, sprawdza, czy pewne procesy da się wyeliminować. Liczby są stabilne, wiarygodne i bezpieczne. Z ludźmi jest zupełnie inaczej. Ten sam pracownik jednego dnia może wypracować 70%, a drugiego 120% procent normy. Przez cztery miesiące zespół pracuje dobrze, przynosząc same zyski, by nagle – pozornie bez powodu – zacząć generować straty. Zły dzień, choroba, zwolnienie jednej osoby, zbyt wysoka temperatura w hali produkcyjnej, zbyt wymagający szef, niewystarczająco wymagający szef. Powody można mnożyć, mają one jednak pewną cechę wspólną – prawie w każdym przypadku są niemierzalne. To, co dla człowieka najistotniejsze, umyka klasycznym ramom controllingu. Oczywiście każdy liczy na godziwą wypłatę i powinien ją otrzymać. Podobnie każdy wie, że szacunek należy się i pracownikowi, i pracodawcy. Niestety, nie zawsze jest tak, że relacje w pracy pozostają perfekcyjne mimo zawirowań dotyczących zespołu.

Wdrożenie controllingu w firmie, w której zespół jest przyzwyczajony do luźnej atmosfery, może być naprawdę trudne. Dla większości osób naturalne jest, że zaostrzenie wymagań jest czymś złym, dostrzega się bowiem zazwyczaj

tylko skutki bezpośrednie, nie patrząc na dalszą perspektywę. Pracownicy tracą cierpliwość – przez lata nie wymagano od nich prawie nic, teraz nagle wymagania przekraczają wszelkie wyobrażenia. To bardzo trudny moment. Z częścią personelu trzeba będzie się pożegnać. W każdej firmie są jednak osoby, które warto zatrzymać, o które warto zabiegać, choć również one z powodu controllingu mogą czuć się zniechęcone. Zniechęcenie zaś powoduje otepienie, brak chęci do pracy, marazm, niską produktywność.

Podsumowanie

Controlling jest narzędziem, które daje podstawę do dalszego działania. Pozwala zaplanować pracę nawet na wiele miesięcy do przodu. Ciągły dostęp do wiarygodnych danych o stanie firmy sprawia, że każdą decyzję można podjąć tak szybko, jak to tylko możliwe, w celu osiągnięcia maksymalnego efektu.

Nie należy jednak zapominać, że firma to nie tylko liczby. Firma to też ludzie. Ważne jest, by z nimi rozmawiać. By codziennie podkreślać, że ich zaangażowanie pozwoli przedsiębiorstwu wyjść z kłopotów. Mówić, że są częścią większej całości. I tak jest w rzeczywistości. Ten, kto tego nie dostrzega, nigdy nie osiągnie imponujących wyników.

Nie ma lepszego zespołu niż ten, w którym szacunek do drugiego człowieka jest wartością podstawową. I tylko on jest w stanie zapewnić rosnącą produktywność. Wiara w umiejętności drugiego człowieka sprawia, że to, co wydawało się nieosiągalne, przychodzi z łatwością.

Agnieszka Hyla – konsultantka ds. optymalizacji produkcji w Centrum Szkoleń Inżynierskich EMT-Systems, autorka tekstów z zakresu zarządzania w produkcji.



Online

Więcej artykułów na temat zarządzania kadrami oraz kompetencjami pracowników znajdą Państwo na naszej stronie internetowej w zakładce „Zarządzanie”:
www.utrzymanieruchu.pl