

# Produktivnost dela

## STALNA PRILOGA ZVEZNEGA INSTITUTE ZA DELOVNO PRODUKTIVNOST

### O evidenci v podjetju

Da bi lahko ukrepali o povečanju delovne produktivnosti, moramo prej ugotoviti, kolikšna je le-ta in kakšna je v tem trenutku njena slika. To je glavni pokazatelj, ki ga mora dati evidenčna služba v vsakem času. Če smo ugotovili, da je slika slaba, da je raven produktivnosti razmeroma nizka, se bomo vprašali, zakaj je tako in kaj je vplivalo, da je produktivnost takšna, ne pa drugačna. Domnevali bomo, da so mogli vplivati različni činitelji, toda evidenca mora dati točen odgovor, ali so temu krive slabe surovine, velik odvršek, nezadovoljstvo, nekaterih članov kolektiva, pogoste bolezni, ali celo drugi vzroki.

Poskrbeti moramo, da bomo najbolj preprosto in lahko zabeležili vsa tista vsakodnevna dogajanja v ekonomiki naših podjetij, od katerih je odvisno, ali bo slika dela dobra ali slaba.

Organi upravljanja v podjetju morajo imeti neposreden pogled v poslovanje podjetja, v prvi vrsti pa morajo vedeti, kako se izpolnjujejo delovne norme, koliko materiala in drugih sredstev se troši na enoto izdelka, koliko povprečno zasluži delavci, koliko je zamud in zakaj, itd.

Praksa je pokazala, da je od plačnega sistema precej odvisno, ali bodo naši napori za povečanje produktivnosti dali sadove

ali ne. Slabosti in vrednosti sedanjega plačnega sistema bomo lahko odkrili samo tedaj, če nam bo evidenca v podjetju omogočila potrebne analize. Nekatere analize obrazcev »H« po katerih so podjetja dolžna pošiljati podatke komisiji za plače, so pokazale, da ti podatki niso zmeraj zanesljivi. Bilo bi nujno pozornosti se v podjetjih o virih podatkov za obrazec »H« in morda pristojne organe opozoriti na ta obrazec, če ne ustreza močnim podatkom podjetja. V vsakem primeru pa je škodljivo tako za kolektive kakor za skupnost, če pošiljamo nesigurne podatke. Kar bi evidenca v podjetju mora biti takšna, da bo organom izven podjetja, v našem primeru vse do zveznih organov, omogočila analize in dala pojasnila za pomembne pojave v našem gospodarstvu kot celoti.

Druga zahteva, ki ji mora ugoditi naša evidenca, je primerljivost podatkov. Samo če imamo take podatke, ki jih je mogoče primerjati s podatki drugih podjetij in tudi drugih držav, lahko izkoristimo izkušnje teh drugih podjetij in drugih držav. Izkoriščanje tujih izkušenj se nam lahko v mnogočem olajša naše lastne napore za boljši uspeh pri delu.

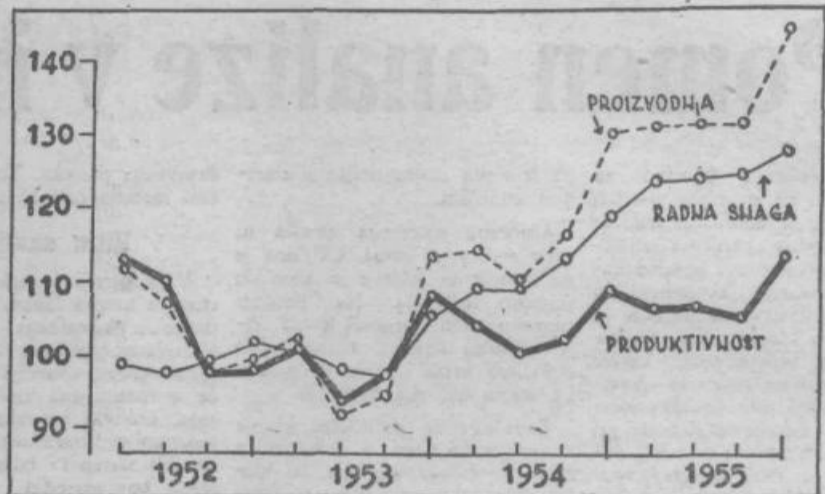
D. Aršič

#### POVEČATI DELOVNO PROIZVODNOST

- POMENI DOBRO UPRAVLJATI, DOBRO UPRAVLJATI
- POMENI V NAPREJ VIDETI, ORGANIZIRATI, ODLOČATI, KOORDINIRATI IN PREVERJATI
- PREVERJATI
- POMENI VPRAŠATI.

toda ne na slepo, brez resnega, premišljenega, sistematično pripravljene načrta za postavljanje vprašanj. Prinašamo nekoliko predlogov, ki bi članom upravnih odborov naših podjetij lahko služili pri sestavljanju njihovih seznamov vprašanj. Danes objavljamo 10 vprašanj, ki bi jih lahko vsaj enkrat na leto postavili šefu prodajnega oddelka.

	da	ne
1. Ali je bil delež prodajnih stroškov v skupni vrednosti fakturiranih pošiljk našega podjetja v preteklem mesecu isti kakor v prejšnjem?	.....	.....
2. Ali je delež prodajnih stroškov v skupni vrednosti fakturiranih pošiljk našega podjetja v preteklem mesecu manjši kakor v prejšnjem?	.....	.....
3. Ali je vrednost fakturiranih pošiljk, če jo delimo s številom delavcev in uslužbencev prodajnega oddelka bila v preteklem mesecu večja kakor v prejšnjem?	.....	.....
4. Ali naši zastopniki in prodajalci pošiljajo mesečna naročila s prognozo prodaje naših najvažnejših artiklov za svoj rajon do konca leta?	.....	.....
5. Ali so vam znane prodajne cene naših jugoslovanskih in inozemskih konkurentov vsaj za 6 najvažnejših izdelkov našega podjetja?	.....	.....
6. Ali poznate tri najvažnejše prednosti naših izdelkov pred podobnimi izdelki naših konkurentov?	.....	.....
7. Ali poznate tri najvažnejše prednosti naših konkurentov pred našimi izdelki?	.....	.....
8. Ali uslužbenci našega prodajnega oddelka vsaj enkrat na leto obiščejo naše prodajalne, zastopništva in večje kupce?	.....	.....
9. Ali naše podjetje sistematično kontrolira kvaliteto naših izdelkov, preden jih da v prodajo?	.....	.....
10. Ali imamo sistematično evidenco vseh reklamacij naših kupcev?	.....	.....



### PRODUKTIVNOST V PREGOVNI PROIZVODNJI V LETU 1952—1955

Proizvodnja: indeks fizičnega obsega proizvodnje, ki ga objavlja Zvezni zavod za statistiko  
 Delovna sila: indeks skupnega števila delavcev, ki so zaposleni v pregovni industriji brez uslužbencev.

Produktivnost: indeks fizičnega obsega proizvodnje deljen z indeksom delovne sile.

## Vloga organizatorjev v gospodarstvu

Organizacija je pogoj vsakega uspešnega dela. Organizacijo podjetja je treba zaupati strokovnjaku-organizatorju. To pa ne pomeni, da se vodji podjetja ni treba ukvarjati z organizacijo, toda težišče nalog je treba prenesti na poklicnega organizatorja.

Ta si mora prizadevati, da osvoboditi delavce nepotrebnega bremena in napora povsod, kjerkoli je mogoče ročno delo zamenjati s strojnimi delom. Stalno mora preiskovati vire izgub v podjetju, ki so posledica neracionalnega izkoriščanja delovne moči strojev, naprav in drugega.

Organizatorjevo delo lahko razčlenimo v štiri stopnje.

#### Proučevanje dela v podjetju

Organizator mora obiti vse oddelke, da bi se seznanil z vsemi delovnimi mesti, s proizvodnjo, transportom in administracijo. Ko je obšel vse podjetje, mora znati odgovoriti na vrsto vprašanj:

- Kaj delajo?
- Kje delajo?
- Kako delajo?
- Kdo dela?
- Koliko časa se potroši za to delo?
- Ali bi lahko kdo opravil isto delo z manjšimi kvalifikacijami?

Ko je proučil organizacijo dela v oddelkih podjetja, mora organizator izdelati organizacijski načrt.

#### Organizacijski načrt

Načrt mora obsegati vsa dela med letom. Vanj je treba vnesti vse pomanjkljivosti in ukrepe za njihovo odstranitev. S pomočjo organizacijskega načrta se odkrivajo možnosti velikih prihrankov (znižanje lastne cene, izkoriščanje odpadkov, ugotavljanje odgovornosti in podobno), pa tudi delovna sila in stroji se izkoriščajo bolj racionalno.

#### Reorganizacija podjetja

Ko smo izdelali organizacijski načrt, je treba začeti s reorganizacijo podjetja. Vse organizacijske spremembe je treba napraviti postopoma. Pri tem delu lahko organizator naleti na nezaznavanje, njegovo iniciativo lahko zavirajo s pripombami: Do zdaj smo tako delali in je bilo dobro. S temi pojavi je treba računati in jih pravočasno odstranjevati.

#### Kontrola

Treba je stalno preverjati, kakšen učinek imajo storjena izboljšanja, poenostavitve dela in podobno. S preverjanjem se odkrivajo slabosti, pomanjkljivosti in napake.

Organizator mora imeti pri organiziranju dela v podjetju polno zaslombo kolektiva, zlasti pa je potrebno sodelovanje z organi upravljanja v podjetju. Organizator daje delavskemu svetu in upravnemu odboru svoje predloge in jih skupno z njimi rešuje.

Tudi vsak posameznik lahko z opazovanjem lastnega dela ali dela drugih delavcev sodeluje in tako prispeva k povečanju delovne produktivnosti.

### Pomen merjenja delovne produktivnosti

Mnoge ljudi, ki se ukvarjajo s problemi gospodarstva, zanima, kolikšna je delovna produktivnost v našem podjetju, industriji, kmetijstvu, gradbeništvu ali prometu. Odgovor na ta vprašanja predstavlja izhodno točko za premišljene napore za povečanje delovne produktivnosti. Ugotovitev delovne produktivnosti je prvi pogoj za ugotavljanje slabih mest v podjetju in za njihovo reševanje, torej nekaj podobnega kakor v medicini. Zdravnik ne more začeti z zdravljenjem bolnika, dokler ni zmeril in sistematično spremljal njegove temperature. Razlika je samo v tem, da se pri človeku smatra 37° za normalno temperaturo, medtem ko se v podjetju ta »normalna« pomika v skladu s splošnim porastom delovne produktivnosti. V vsakem primeru pa je nenormalno, če delovna produktivnost v podjetju pada ali dalj časa ostaja na istem nivoju, ker imamo številne vire za njeno povečanje. Padanje produktivnosti je za delovni kolektiv opozorilo, da je treba poiskati in odstraniti slabosti, ako želimo napredovati. V podjetju je torej zelo važno

redno spremljati delovno produktivnost. Merjenje delovne produktivnosti po delovnih operacijah ali po obratih odkriva slaba mesta in omogoča organom upravljanja in tehničnemu vodstvu, da se v določenem trenutku lotijo najvažnejše naloge. Podatki o produktivnosti naj bi torej bili za organe upravljanja neke vrste opozorilo in pomožno sredstvo za pravilne odločitve. Podatke bi bilo treba objavljati v podjetju na vidnem mestu, da bi dajali pobudo za izboljšanje rezultatov in vzbujali željo, da bi dohiteeli najboljše obrate in kolektive iste vrste. Poprej pa bi vsekakor bilo treba medsebojno izmenjati izkušnje in le-te izkoristiti.

Iz teh razlogov mislimo, da bi bilo zelo koristno, če bi v podjetjih vpeljali redno službo za spremljanje delovne produktivnosti. Problem produktivnosti ni samo v novih strojih, temveč tudi v mnogih notranjih rezervah, ki ležijo neizkoriščene. In ne samo to. Vsakemu večjemu kolektivu bi se večkratno izplačalo, ako bi ustanovil biro za produktivnost.