

## PONAD DWUKROTNY WZROST EFEKTYWNOŚCI PRODUKCJI W OKRESIE CZTERECH MIESIĘCY W ZAKŁADZIE STOLARKI BUDOWLANEJ – STUDIUM PRZYPADKU

Iwona SORBIAN

**Streszczenie:** W referacie zaprezentowano kluczowe parametry, które uległy przekształceniu w wyniku realizacji autorskiego projektu *Wydział produkcji drzwi i ościeżnic - wszystko, co należy zrobić w celu poprawy organizacji pracy na poszczególnych częściach wydziału* oraz przedstawiono cechy lidera projektu. Ponadto podkreślono znaczenie przywództwa 5-poziomu w zakresie skutecznego wdrożenia.

**Słowa kluczowe:** reorganizacja produkcji, przywództwo, zarządzanie, efektywność.

### 1. Wprowadzenie

Szybko zmieniająca się sytuacja rynkowa stawia właścicieli firm produkcyjnych przed koniecznością reorganizacji i udoskonalenia procesów produkcyjnych. Wnikliwi menadżerowie potrafią dostrzec i usprawnić istotne elementy procesu produkcyjnego, dzięki którym możliwe jest zapewnienie firmom właściwego funkcjonowania i prawidłowego rozwoju. Firmy powinny przede wszystkim koncentrować się na usprawnianiu procesów wewnętrznych. Tylko dzięki takiemu działaniu mają one realne szanse na zwiększenie konkurencyjności rynkowej i zyskanie miana lidera w swojej branży. By umożliwić zachodzenie tych procesów, potrzebne są kompetentne jednostki, które będą potrafiły wpłynąć na organizację, uwzględniając każdy szczebel w jej strukturze.

Badania przeprowadzone w okresie 01.07-30.09.2012 r. przez zespół badawczy Produkcyni.pl na grupie 40 przedsiębiorstw produkcyjnych wskazują na konieczność wprowadzenia usprawnień w następujących obszarach:

- obieg dokumentów – 25 %,
- planowanie produkcji – 32, 5 %,
- współpracę między działami sprzedaży i produkcji – 25%,
- terminowość zleceń – 27,5 %,
- zaangażowanie pracowników wyższego szczebla – 20%,
- zaangażowanie pracowników produkcyjnych 25%.

Precyzyjne określenie obszarów wymagających usprawnienia stanowi doskonały punkt wyjścia do rozsądnego zaplanowania, a następnie wdrożenia zmian, które będą fundamentem rozwoju tychże firm w przyszłości.

W niniejszym referacie zaprezentowano przykład modyfikacji procesów produkcyjnych u jednego z największych w Polsce producentów stolarki okiennej i drzwiowej. Firma istnieje na rynku od 1969 roku. Przełomowy był 1995 rok, w którym nastąpiła prywatyzacja spółki i rozpoczęły się istotne przeobrażenia. W referacie zaprezentowano kluczowe parametry, które uległy przekształceniu w wyniku realizacji projektu *Wydział produkcji drzwi i ościeżnic – wszystko, co należy zrobić w celu poprawy*

*organizacji pracy na poszczególnych częściach wydziału*, przedstawiono cechy lidera projektu oraz podkreślono znaczenie przywództwa 5-poziomu w zakresie skutecznego wdrożenia.

Do momentu wdrożenia zaprezentowanych w niniejszym referacie przemian, kluczowymi produktami wytwarzanymi w firmie były okna drewniane produkowane seryjnie. Fabryka produkowała również drzwi płytowe wewnątrzlokalowe. Szczególną uwagę przywiązywano jednak do okien, które generowały największe zyski firmy.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów stopniowo wdrażano nowe produkty coraz częściej realizując zamówienia indywidualne. Ze względu na spore zainteresowanie ofertą na nietypowe wyroby zdecydowano się na przekształcenie procesu produkcyjnego i dostosowanie fabryki do potrzeb rynku oraz wprowadzenie nowych linii produktowych do oferty. Był to kolejny duży i zdecydowany krok w rozwoju firmy, który okazał się przy okazji sporym wyzwaniem, w szczególności dla tej części pracowników, którzy od ponad 30 lat pracowali na wydziałach zajmujących się wyłącznie produkcją seryjną drzwi i ościeżnic wewnątrzlokalowych. Aby zapewnić dalszy dynamiczny rozwój, potrzebna była nie tylko zmiana całego procesu produkcyjnego, ale także wykształcenie konkretnych postaw u pracowników, a w szczególności u liderów. W wyniku przemian udało się uatrakcyjnić ofertę okien i drzwi, zwiększyć efektywność procesów produkcyjnych, a także wywołać zmianę postaw i przekonań u pracowników uczestniczących bezpośrednio w realizacji procesów produkcyjnych oraz u pracowników z działów wspomagających, których współpraca z wydziałami produkcyjnymi miała istotny wpływ na realizację procesów.

## **2. Od pomysłu do realizacji projektu**

### **2.1. Zainicjowanie projektu**

Głównym czynnikiem sprawczym do zainicjowania projektu był stan firmy, który nie pozwalał na realizację zamówień klientów indywidualnych w zaplanowanym terminie. Ilość zleceń przeterminowanych zaczęła narastać i na czas rozpoczęcia realizacji projektu było ich aż 400. Innym czynnikiem było posiadanie wewnątrz firmy osoby, która potrafiła taki projekt zaplanować, przekonać do niego decydentów oraz zrealizować go w zaplanowanym terminie 4 miesiące.

### **2.2. Diagnoza potencjału do rozwoju**

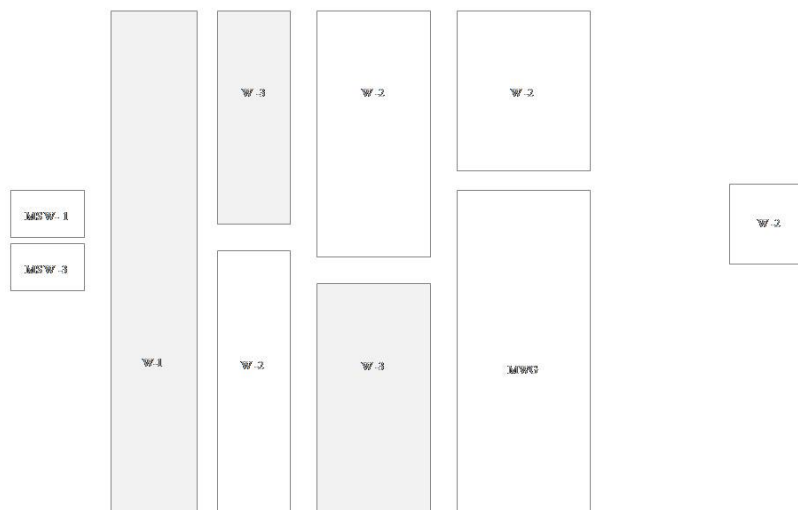
Pierwszym etapem projektu było oszacowanie skali dalszego rozwoju firmy z uwzględnieniem możliwości zwiększenia efektywności procesów produkcyjnych. Na podstawie tej części projektu uznano, że najefektywniejsza okaże się reorganizacja wydziałów produkcyjnych ze szczególnym uwzględnieniem wielu przeobrażeń w procesie produkcji drzwi i ościeżnic wewnątrzlokalowych.

### 2.3. Utworzenie nowego podziału odpowiedzialności za procesy produkcyjne

W magazynie surowca zostały wydzielone dwie części, w których zorganizowane zostało magazynowanie surowca dla W-1 oraz dla W-3. Ponadto przeniesiono odpowiedzialność za te części kierownikowi W-1 i kierownikowi W-3. Proces produkcji drzwi i ościeżnic wewnętrzzłokalowych przeniesiony został na nowy W-3, zaś proces produkcji okien i drzwi drewnianych na W-2. Skonsolidowano wydziały produkcyjne.



Rys. 1. Podział powierzchni hal produkcyjnych z oznaczeniem wydziałów produkcyjnych, magazynu surowców (MS), magazynu wyrobów gotowych (MWG) oraz oznaczeniem na kolor szary obszarów, na których produkowano drzwi i ościeżnice wewnętrzzłokalowe



Rys. 2. Podział powierzchni hal produkcyjnych z oznaczeniem wydziałów produkcyjnych, magazynu surowców (MS), magazynu wyrobów gotowych (MWG) oraz oznaczeniem na kolor szary obszarów, na których produkowano drzwi i ościeżnice wewnętrzzłokalowe

#### **2.4. Cele projektu „Wydział produkcji drzwi i ościeżnic – wszystko, co należy zrobić w celu poprawy organizacji pracy na poszczególnych częściach wydziału”**

Wnikliwa analiza stanu obecnego przedsiębiorstwa posłużyła do opracowania projektu, którego celem było:

- zapewnienie terminowości zleceń produkcyjnych,
- skrócenie czasu realizacji zleceń produkcyjnych,
- podniesienie efektywności produkcji,
- poprawienie funkcjonowania gospodarki magazynowej,
- wyszkolenie według wysokich standardów nowej kadry,
- zredukowanie kosztów produkcji,
- wdrożenie nowej linii produktowej z wygospodarowanych w wyniku modernizacji zasobów (powierzchnia, maszyny, ludzie).

Do wszystkich kluczowych parametrów zostały założone rezultaty w postaci szacowanych możliwości.

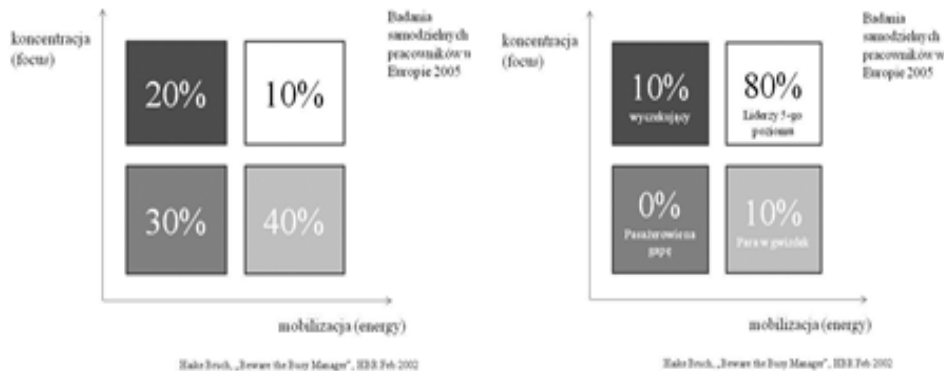
#### **2.5. Realizacja**

Podczas realizacji celów projektu skoncentrowano się na wykorzystaniu istniejących w firmie zasobów (ludzie, maszyny, wiedza, powierzchnia). Zostały powołane zespoły projektowe. Do każdego z nich przydzielono osoby, które uzupełniały się tak, by zespół został wyposażony w komplet kompetencji potrzebnych do wykonania zadania. Ponadto do każdego z nich oddelegowano osobę cieszącą się autorytetem wśród pozostałych członków zespołu. Przyjęto założenie, że taki model pozwoli uzyskać lepsze wyniki wydajności pracy w poszczególnych zespołach. Podczas realizacji zadań, baczna uwagę zwracano na osoby przejawiające cechy charakterystyczne dla lidera 5-go poziomu. Osoby te uzyskiwały dodatkowe wsparcie w obszarze modelowania cech przywódczych (szkolenia, coaching, mentoring, modelowanie) ze szczególnym uwzględnieniem uczenia ich decyzyjności i odpowiedzialności.

#### **2.6 Wpływ kompetencji lidera na efekt projektu**

Istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że cechy lidera, którego Jim Collins określa mianem lidera 5-go pozwoliły na zrealizowanie projektu z takim sukcesem. Collins twierdzi, iż lider 5-go poziomu to osoba, budująca trwałą koalicję łącząc osobistą skromność, siłę i determinację do osiągnięcia bardzo dobrych wyników. Píše on, że „(...) przywódcy poziomu 5 znajdowali ujście swojego ego nie w kreowaniu samych siebie, ale w tworzeniu wielkiego przedsiębiorstwa. Przy czym nie chodzi o to, że nie mają oni ego lub że nie dbają o swoje interesy. Przeciwnie, zwykle są osobami nadzwyczaj ambitnymi, ale ich ambicje dotyczą przede wszystkim kierowanej przez nich instytucji, a nie ich samych” [1]. Trzeba jednak tutaj zaznaczyć, że liderzy 5-go poziomu charakteryzują się dwoistą naturą. Są zarazem skromni, ale i pełni mocy, pokorni, ale i nieustraszeni. Przyczyn swojego sukcesu upatrują raczej na zewnątrz, natomiast w przypadku porażki biorą na siebie pełną odpowiedzialność.

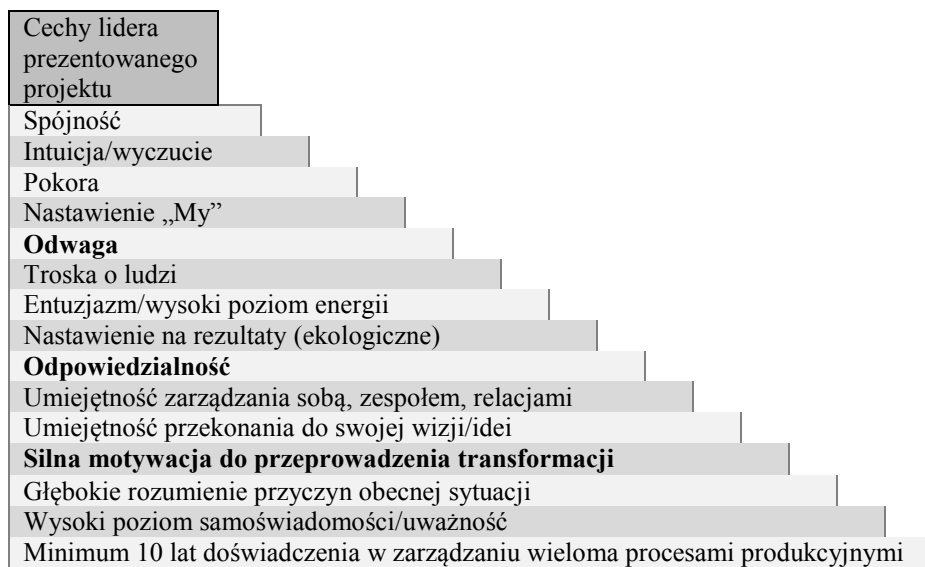
Na rysunku 3, przedstawione zostało porównanie pomiędzy liderami spotykanymi na co dzień w firmach, a liderami 5-go poziomu.



Rys. 3. Porównanie potencjału zwykłego lidera i lidera 5-poziomu (Haide Bruch, „Beware the Busy Manager”, HBR Feb 2002) [2]

Przeciętny lider utrzymuje jednocześnie wysoki poziom koncentracji i mobilizacji swoich pracowników przez zaledwie 10% czasu pracy. Tymczasem lider 5-go poziomu potrafi utrzymać koncentrację i mobilizację pracowników przez 80% czasu ich pracy.

Na rysunku 4 zostały przedstawione kluczowe cechy lidera projektu opisanego w referacie.



Rys. 4. „Stopniowa” hierarchia cech charakteryzujących lidera 5-go poziomu (opracowanie własne)

Jak wynika z obserwacji, wielu ludzi sukcesu potrafi wytworzyć wartościowe sieci kontaktów z osobami, które mogą się z nimi podzielić specjalistyczną wiedzą i zaproponować ciekawe rozwiązania. Dzięki takiemu kapitałowi społecznemu zapewniają oni sobie wysokie wyniki. Warto przywołać tutaj zagadnienie synergii, dzięki której w wyniku kooperacji między większą liczbą osób, mogą powstawać użyteczne pomysły,

które nie przysłyby do głowy jednej osobie. Pomocna w poszerzaniu sieci społecznych jest inteligencja społeczna. Daniel Goleman twierdzi, że ludzie posiadający wysoki poziom tej kompetencji mają dużą łatwość w nawiązywaniu stosunków z innymi, odczytywaniu ich uczuć, interpretowaniu reakcji, a także przewodzeniu i zapobieganiu sporom. Mają także zdolność do wyrażania niewypowiedzianych uczuć całej zbiorowości oraz takiego ich artykułowania, by prowadziły całą grupę ku upragnionym wynikom [3]. Niewątpliwie tego typu liderzy są szanowani i poważani w swoim środowisku, ponieważ kontakt z nimi jest ożywczy emocjonalnie i pomaga w stawianiu czoła wyzwaniom.

Aby zilustrować jak bardzo istotne jest posiadanie w firmie menedżera posiadającego odpowiednie cechy, należałoby przywołać słowa Jima Collinsa na temat firmy Nucor: „*Nucor odrzucił stare powiedzenie, że ludzie są najważniejszym z aktywów firmy. W transformacji firmy dobrej w wielką to nie ludzie są najważniejszym aktywem. Są nim właściwi ludzie*”. Collins twierdzi, że firmy, którym udało się osiągnąć spektakularny sukces przykładały większą wagę do cech charakteru lidera niż do konkretnego wykształcenia, umiejętności, wiedzy czy też doświadczenia [4]. Dlatego też ważna w rozwijaniu firmy jest umiejętność patrzenia na ludzi i sytuacje bez osądzania i interpretacji. Ta zaczerpnięta z coachingu umiejętność zakłada, że jednostka ma konkretne zasoby potrzebne do osiągnięcia określonych rezultatów.

Przeprowadzając zmiany w opisywanym przedsiębiorstwie skorzystano z rozwiązań coachingowych. Dzięki ich zastosowaniu udało się poszerzyć zakres kompetencji pracowników produkcji. Stali się oni pracownikami uniwersalnymi posiadającymi umiejętności obsługi kilku stanowisk.

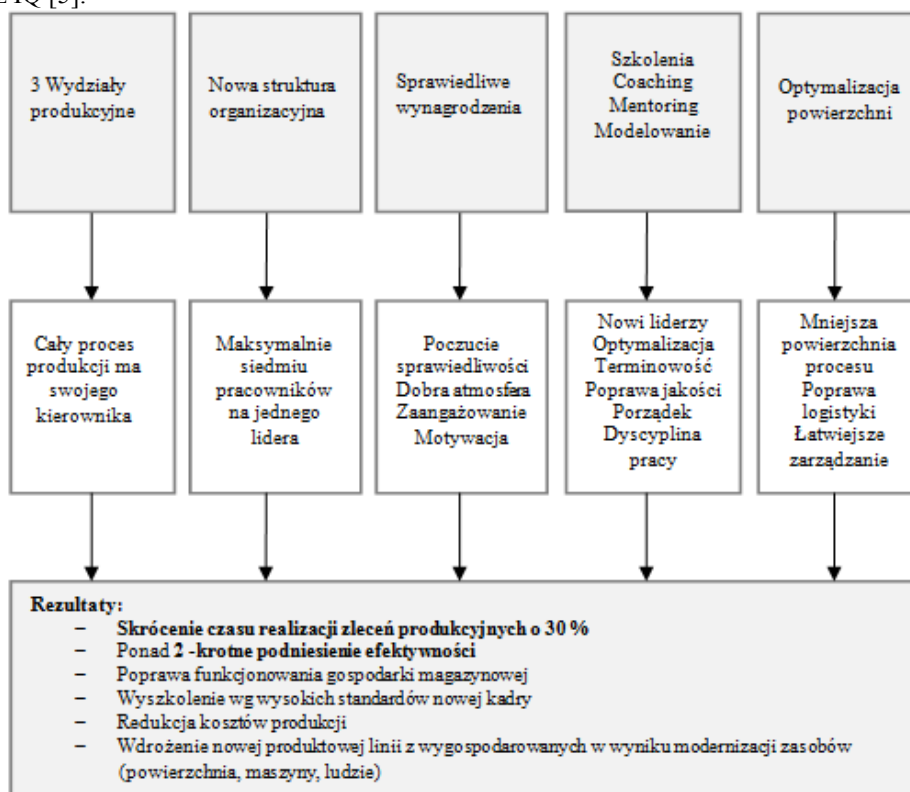
## 2.7. Rezultaty

Poniżej przedstawiono w formie graficznej wpływ wprowadzanych modyfikacji na zmianę procesu produkcyjnego i organizację pracy w przedsiębiorstwie oraz finalne efekty uzyskane po zakończeniu realizacji autorskiego projektu.

Podczas realizacji projektu zwiększono odpowiedzialność pracowników w dużej mierze poprzez zawarcie kontraktu na piśmie. Pracownicy podpisali się pod nim świadomie po dokładnym ustaleniu kontraktu i odpowiedzialności za konkretne etapy pracy. W kontrakcie był wyraźnie widoczny harmonogram z podziałem na konkretne osoby, dopasowanymi do nich zadaniami oraz terminami ich realizacji. Podpisanie kontraktu pomogło zbudować zarówno poczucie odpowiedzialności zbiorowej jak i indywidualnej.

Na każdym etapie przeprowadzonej zmiany lider monitorował działanie pracowników i w razie potrzeby wprowadzał korekty (kiedy zauważył, że ktoś nie wykonuje konkretnej pracy w terminie, wtedy delegował ją innej osobie). Czasem wystarczyło zamienić osoby pracujące na danych stanowiskach, by osiągnąć większą efektywność procesu produkcyjnego. Otwarte mówienie o problemach spowodowało, że były one na bieżąco rozwiązywane. Oszczędzono dzięki temu czas i budowano zaufanie w zespole, co przekładało się na dobrostan pracowników i ich motywację. Lider dzięki swej obecności zachęcał do poszukiwania coraz bardziej skutecznych rozwiązań. Pracownicy chętnie opowiadali o pomysłach, które warto zastosować. Każdy mógł zaprezentować swój pomysł w trakcie cotygodniowych spotkań. Pozwoliło to zwiększyć zaangażowanie pracowników i zaufanie do zasadności wprowadzonych modyfikacji. Pracownicy zaczęli się chętniej utożsamiać z celami firmy, co przełożyło się na poprawę atmosfery w pionie produkcyjnym. Ponadto pracownicy wspierali się nawzajem oraz identyfikowali z opiniami prezentowanymi przez lidera. Byli oni przekonani o słuszności i skuteczności wdrażanego

projektu. Potwierdziła się wreszcie teza, iż poziom IQ lidera ma drugorzędne znaczenie. O wiele bardziej użyteczna jest zdolność do tworzenia kapitału społecznego, czyli NQ (*network quotient*) - umiejętność nawiązywania relacji z innymi osobami. Według Toma Boyle z British Telecom z punktu widzenia kariery zawodowej NQ jest o wiele ważniejsze niż IQ [5].



Rys. 5. Efekty zmian w zakładzie stolarki budowlanej

### 3. Wnioski

Według obserwacji w przeprowadzeniu zmian pomogły takie zachowania lidera jak:

- bycie obecnym - polega to na tym, że lider zarówno słucha i zasięga konsultacji u innych, lepszych od siebie, a także skutecznie wspiera swoich podwładnych i co ważne dodaje im otuchy,
- jasne komunikowanie celów, zadań, objaśnienie sytuacji i przesłanek podejmowanych decyzji,
- pokazywanie ludziom, że każdy z nich jest niezbędny do realizacji celu,
- przydzielenie konkretnych osób do określonych zadań po odbyciu z pracownikami rozmów i wypracowaniu konsensusu,
- bezwzględność w dążeniu do realizacji przyjętej strategii (ten rodzaj zachowania widoczny był w całkowitym przejęciu przez lidera odpowiedzialności za proces zmiany),

- uczciwa prezentacja celów i jednocześnie wskazywanie sposobów ich osiągnięcia,
- stanowczość i dyrektywność w sytuacjach wymagających zdecydowanej postawy,
- odnoszenie się do pracowników z szacunkiem i troską,
- egzekwowanie przydzielonych zadań (pomagało to w zachowaniu wysokiej efektywności i dodatkowo uświadomiło pracownikom, że są oni odpowiedzialni za powierzone zadania).

Przeprowadzenie efektywnej reorganizacji procesu produkcyjnego odbyło się wyłącznie z wykorzystaniem potencjału i zasobów dostępnych wewnątrz przedsiębiorstwa. Na przykładzie opisanej firmy potwierdziły się wnioski z obserwacji Collinsa, który stwierdził, że do zaprowadzenia zmian w większości przypadków nie jest potrzebny lider z zewnątrz. Według Collinsa „*Aby wstrząsnąć firmą i przekształcić ją z dobrej w wielką wcale niepotrzebny jest przywódca z zewnątrz. Wręcz przeciwnie – znany i charyzmatyczny manager z zewnątrz ma często negatywny wpływ na zdolności przedsiębiorstwa do takich przekształceń*”[6]. Collins zauważa, że dziesięciu z jedenastu prezesów przedsiębiorstw, które rozwinęły się z dobrych w wielkie, pochodziło z grona pracowników. Przedsiębiorstwa, które zostały porównywane przez autora sięgały po kadre z zewnątrz sześciokrotnie częściej [7]. W firmie opisanej w referacie, stanowcza i energiczna postawa lidera sprawiła, że ludzie czuli się wciągani w realizację strategii rozwoju firmy. Udało się – o czym pisze J. Smythe – „*otworzyć perspektywę, umożliwiającą dostrzeżenie związku pomiędzy wizją rozwoju firmy, a codzienną pracą*”[8].

Przytoczony przykład firmy stolarki budowlanej pokazuje jak dużą wartość dla rozwoju przedsiębiorstwa ma sprawdzona, kompetentna i charyzmatyczna jednostka. Koncentracja na rozwijaniu kompetencji liderów, znajdujących się wewnątrz organizacji, pozwala realizować duże projekty i przeprowadzać istotne modyfikacje służące zwiększeniu konkurencyjności firmy.

## Literatura

1. Collins J.: Od dobrego do wielkiego, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, 2007, s. 42-43.
2. Heike B.: Beware the Busy Manager. HBR, Harvard, 2002, s. 3-5.
3. Goleman D.: Inteligencja społeczna. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2007, s. 192.
4. Collins J.: Od dobrego do wielkiego. MT Biznes, Warszawa, 2007, s. 73.
5. Patterson K, Grenny J, Maxfield D., McMillan R., Switzer A.: Sztuka wywierania wpływu. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 235.
6. Collins J.: Od dobrego do wielkiego. MT Biznes, Warszawa, 2007, s. 54.
7. Collins J.: Od dobrego do wielkiego. MT Biznes, Warszawa, 2007, s. 54.
8. Smythe J.: CEO : dyrektor do spraw zaangażowania. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. Warszawa, s. 149.

Inż. Iwona SORBIAŃ  
 Główny manager ds. wdrożeń  
 Produkcyni.pl  
 01-770 Warszawa  
 ul. Sady Żoliborskie 3/185  
 tel.: (+48) 517 560 097  
 e-mail: iwona.sorbian@produkcyni.pl