

Redakcja Dzienników

Ryszard Borkowski

Stamp: Główny Urząd Statystyczny
Dzienniki
Data: 3. I. 78

41 78
Dnia 3. I. 1978 r. 157

Godz. 7.00 - 7.10

MYŚLENIE MA PRZYSZŁOŚĆ...

W porze tradycyjnych ^{rozważań} refleksji o ^(sukcesach i niepowodzeniach) niepowodzeniach i sukcesach

roku zapraszam na chwilę do refleksji o niepowodzeniach niektórych sposobów myślenia. Kto wie, może właśnie od tych sposobów w jakiejś mierze zależało, czy bilansujemy rok dodatnio czy ujemnie.

Tak więc - proszę państwa - zacznijmy od banału, zgodnie z którym "myślenie ma przyszłość". W zasadzie banal jest prawdziwy, ale niestety, nie każdego sposobu myślenia dotyczy. Bo myślenie w ogóle ma ogromną p r z e s z ł o ś ć - o czym świadczy historia myśli ludzkiej. Teraźniejszość i przyszłość w o g ó l e też wydaje się świetlana, ale... Co państwo by pomyśleli na widok niezwykle przepracowanych telefonistek w centrali międzymiastowej? ... - ² Te ^{P1} znakomicie pracują, są w pełni wykorzystane, nie mają czasu na herbatę i pogaduszki, a jaka wydajność... Malkontent by się skrzywił, że ludzie za dużo dzwonią i gadają przez telefon. I nagle zjawia się ktoś, kto proponuje: wprowadzić w międzymiastowej przerwy w pracy,

159

zwiększyć zatrudnienie... Jak to, po co?! Przecież tu wre
znakomita praca! - Lecz centrala nie spełnia swoich funkcji
należycie, bo telefonistki są przepracowane i abonenci zbyt
długo czekają na połączenia - mówi ów dziwak i chyba ma rację.

Dla tego samego dziwaka jasne było - i postarał się czym
prędzej to udowodnić - że uzyskanie zezwolenie na budowę domku
może trwać 6 tygodni zamiast 6 miesięcy, wymaga złożenia 10 for-
mularzy zamiast 27 i 2 wizyt w urzędzie zamiast co najmniej 8.
Ba, wszystko to wynikało z prostego założenia, że to urząd służy
obywatelowi, a nie odwrotnie i że ten urząd można i należy
usprawnić.

Myślicie państwo, że to być może bajki pod noworoczną choinkę!
Skąd, A naprawdę zdarzają się ludzie, którzy myślą tymi kategoriami,
a dla takich sposobów myślenia znaleźli nawet nazwę. Metoda
analizy wartości - bo o nią tutaj chodzi - to duch dobrze znany.
Dlaczego B duch? Bo choć znany z opowieści i nazwy, to z autopsji
oj, oj, komu?

Metoda AW - jak w skrócie nazywa się analizę wartości -
pojawiła się w Polsce ponad 10 lat temu. Przywitano ją z wielkim
entuzjazmem - choć to nowinka z Zachodu - widząc szansę rozwią-
zania przy jej pomocy wielu problemów. Każdy bowiem rozwój gospo-
darczy i techniczny - im bardziej jest intensywny - tym szybciej

tworzy bariery i progi. Aby sprzedawać wyroby naszego przemysłu, musimy podnosić ich jakość, dostosowując do rosnących wymagań i żeby sprostać konkurencji. Aby sprawnie działała każda organizacja - począwszy od wspomnianej centrali telefonicznej, a kończąc na przedsiębiorstwie czy zjednoczeniu - musi ona dostosować się do funkcji, jakie ma spełniać. Analiza wartości

powiem to nie tylko jedna z metod obniżania kosztów produkcji wyrobu przy jednoczesnej poprawie jego funkcji, ale w znacznie szerszym zastosowaniu metoda usprawniania najróżniejszych działań z punktu widzenia celów, jakim te działania służą.

Przepraszam, już dość teorii i postulatów.

Konkrety natomiast są takie. Wykonano w Polsce ponad 10 tysięcy analiz wartości. Ponad 1/3 opracowań wdrożono w trybie zgodnym z przyjętymi założeniami. Blisko 1/3 realizowano częściowo lub etapami. Również blisko 1/3 rozwiązań zawieszono - czyli obrastają kurzem. Natomiast 5 procent opracowań odrzucono.

Jeszcze trochę statystyki. Przeciętny zysk, jaki przynosi wdrożenie efektów jednego opracowania wyniósł około jednego miliona złotych. Koszty stosowania metody AW są praktycznie żadne kilka razy mniejsze od kosztów racjonalizacji. Prócz wspomnianych milionów, główny zysk jest niewymierny: zmiana mentalności ludzi zajmujących się AW.

Myślą funkcjonalnie, umieją pracować zespołowo. Efektywne stosowanie metody AW tym się różni od racjonalizacji m.in., że w skład wspólnie pracującego zespołu wchodzi specjaliści różnych branż - konstruktor, technolog, ekonomista, psycholog, niekiedy po prostu laik itd. Słowem: plusy stosowania metody AW można mnożyć. Nic dziwnego, że w takim zachwytem przyjęto ją przed laty. A dzisiaj?

Znać państwo zapewne, w każdej dziedzinie życia, tzw. kaskaderów, zapaleńców, takich co to się wychylają, którym za ciasno w ramach naszej małej stabilizacji. Otóż rzeczywistość jest taka, że metodą AW zajmuje się właśnie garstka tych niespokojnych dusz. Można policzyć na palcach sytuacje, w których pracodawca zaleca zespołowi AW rozwiązanie istotnego problemu. W praktyce albo zespół sam dobija się o takie zlecenia, albo zajmuje się okruciami, drobnymi usprawnieniami, które można zastąpić racjonalizacją.

Sondaż w zakładach pracy. W Zakładach Rowerowych "Predom-Romet" znalazłem przykład skutecznego zastosowania AW w usprawnieniu motorynki - miniskutera, który w tym roku pojawi się na rynku. W Pomorskiej Odlewni i Emalierni w Grudziądzu dzięki zastosowaniu AW opracowano proces gospodarowania proszkiem emalierskim.

Oszczędności były ogromne, według jednych obliczeń 3 mln. złotych, według innych aż 6 mln. Wspaniale, prawda? Lecz bardzo szybko okazało się, że doskonale rozwiązania rodzą poważne problemy: jak wynagrodzić twórców opracowania? Wiadomo, jak płacić racjonalizatorom, ale członkom zespołu AW? Problem jest na tyle trudny, że wielu wynalazcom przetrąca skrzydła... Może tu właśnie tkwi wąskie gardło, w którym zatrzymuje się upowszechnianie AW? Natomiast okazało się, że przy Oddziale Wojewódzkim NOT w Bydgoszczy w ramach Zespołu Usług Technicznych powołano zespół AW, który zaoferował swoje usługi. Pewno myślicie państwo, że wobec małej aktywności zakładowych komórek AW portfel tej nowej, NOT-owskiej placówki pęka w szwach? Niestety, nie otrzymał ^{ten zespół} ani jednego zlecenia. W bydgoskim Oddziale Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa też potwierdzają, że owszem, analityków wartości szkoli się co rok. Potem znikają w zakładach pracy i na ogół słuch o nich - jako o specjalistach AW - po prostu ginie. A działalność? No... Romet, grudziądzka emaliernia i... właściwie koniec.

Dlaczego?

Dlaczego na przykład w uprzemysłowionej Bydgoszczy na palcach można policzyć zakłady, w których istnieją /co nie

zawsze znaczy: działają/ komórki AW? Dlaczego wśród nich ze świecą trzeba szukać takiej, która notuje istotne efekty? Dlaczego w prawie każdej z tych komórek słyszy się o świetlanej przeszłości, podczas gdy teraźniejszość jest nijaka, a przyszłość nieznana? Czy metoda analizy wartości przestała być skuteczna albo potrzebna?

Na to ostatnie pytanie sąsiedzi w Czechosłowacji czy NRD, a tym bardziej nasi konkurenci w świecie zachodnim, na pewno odpowiedzą przecząco. Cóż więc nas dusi?

- "Przeżuwanie przeszłości czyli brnięcie w tych samych, skostniałych schematach działań i myślenia" - powie filozof lub inny humanista.

- "Pielęgnacja cementarza cyfr, buchalteria zamiast ekonomii" - powie nowoczesny ekonomista.

- "Rozsądek" - powie światły dyrektor. To ostatnie wymaga wyjaśnienia. Otóż ów dyrektor miał szczere chęci i wysłał swoich specjalistów na rekonesans do partnerów i konkurencji, żeby podpatrzyli pomysły w celu usprawnienia organizacji własnego przedsiębiorstwa. Specjaliści pojechali, zbrali, przywieźli i zaproponowali: radykalne usprawnienia organizacji przedsiębiorstwa bez kosztów inwestycyjnych w ciągu kwartału.

- Ależ panowie! To niemożliwe! Proszę przygotować plan i harmonogram usprawniania przedsiębiorstwa do zrealizowania etapami w ciągu pięciu lat! Bo to był, proszę państwa, niestety światły dyrektor, który myślał perspektywicznie... również o swoim stołku...

Słowem, choć myślenie - również metodą analizy wartości - ma przeszłość, teraźniejszość bywa szara jak zimowy świt, a przyszłość niby kolosalna wciąż stanowi niezorany ugór.

Zatem wydaje się, że należałoby przeanalizować metodą AW progi i bariery utrudniające powszechne stosowanie tej metody w praktyce naszej gospodarki. Czego w Nowym Roku wszystkim zapaleńcom, którym analiza wartości leży na sercu, serdecznie życzę...

- - - - -